UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE I
U.F.R. INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

THESE

PRESENTEE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT

PAR

Abdelkader GRITLI

UNIVERSITÉ DES SC. ET TECHN. BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE LILLE 1

POUR L'OBTENTION DU GRADE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION
(Nouveau Doctorat, arrêté du 30 mars 1992)

TITRE

COMPORTEMENTS STRATEGIQUES, FACTEURS CLES DE SUCCES ET CONTROLE

JURY

Directeur de Recherche :

M.Frédéric WACHEUX
Professeur à l' Université Montesquieu - Bordeaux IV.

Rapporteurs :

M. Boualem ALIOUAT
Maître de conférence, Habilitation à la recherche, Université de Lille II.

M. Jean -Luc SYSSAU
Maître de conférence, Habilitation à la recherche, Université de Valenciennes.

Suffragants :

M. Jean -Paul BERNARD
Professeur à l'Université Jules Verne - Picardie, Amiens. Directeur de l'I.A.E.

M. Jean-Pierre DEBOURSE , Président du Jury.
Professeur à l'Université de Lille I & Directeur de L'ESC de Lille.

M. Philippe OPIGEZ
Maître de conférence, Université de Lille I .

M. Frédéric KASOWSKA,
Contrôleur de gestion , Société LESAFFRE.

LILLE, 27 JUIN 1998

" La naissance des systèmes de gestion complexes gagne souvent à ressembler davantage à celle de nos enfants: on met au monde d'abord " un bébé-système" qui exprime des régles de gestion très incomplètes et insuffisantes, mais qui est doué d'une capacité d'apprentissage lui permettant de se perfectionner en vivant. Plus précisément, c'est l'ensemble inter-connecté managers - système gestion qui se perfectionne à l'usage "

H. Mintzberg.

" L'université de Lille I n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs".

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout particulèrement à **Frédéric WACHEUX,** Professeur de sciences de gestion à L'I.A.E. de l'université de Bordeaux IV pour avoir bien voulu assumer avec dévouement la direction de cette thèse. L'indispensable soutien qu'il m'a apporté, les nombreuses et fructueuses discussions et conseils qu'il m'a fournis me lui laissent redevable d'une immense dette qui risquerait d'être irrécouvrable.

Je remercie Vivement Messieurs **Jean Luc SYSSAU** et **Boualem ALIOUAT** d'avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse. Mes remerciements vont également à Messieurs **Jean-Pierre DEBOURSE, Jean-Paul BERNARD, Philippe OPIGEZ** et **Frédéric KASOWSKA** pour leur participation au Jury.

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans la collaboration **des cadres supérieurs** du monde professionnel (chefs d'entreprises, contrôleurs de gestion, etc) qui ont, non seulement répondu au questionnaire, mais dont certains d'entre eux ont accepté volontiers de me consacrer le temps nécessaire pour répondre à mes interrogations et nourrir ma réflexion. Qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.

Je suis très reconnaissant à Madame **Jacqueline VANDECANDELAERE,** professeur de statistiques et d'analyse des données à l'institut supérieur d'agriculture (ISA) de Lille et à Monsieur **Philippe OPIGEZ**, maître de conférence dans la même discipline à l'université de LIlle I, pour le soutien qu'ils m'ont apporté lors de la réalisation du traitement statistique des données.

Que les personnes, dont les noms passent sous silence par discrétion, ne se croient pas pour autant oubliées. Je les remercie vivement pour leurs encouragements et leurs soutiens morals et dont certains même financiers.

Sans ma persévérance et ma patience sans oublier celle de ma femme, je n'aboutirai jamais à achever ce travail , qui est avant tout, un défi personnel vis à vis de mes parents qui, malheureusement, ne sont plus aujourd'hui parmi nous.

Enfin, j'espère que mes enfants Ziad, Moez et Samy comprendront un jour, pourquoi Papa ne voulait pas les emmener au parc ou aux manèges. Tant d'heures leurs ont été volées !

A LA MEMOIRE DE MES PARENTS

PLAN DE LA THESE[1]

INTRODUCTION GENERALE p.1

PREMIERE PARTIE

DETERMINANTS ET REALITES
DU PROCESSUS DE CONTROLE DANS
LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE p.25

CHP. 1- PERCEPTION ET INTERPRETATION DES CONTRAINTES
DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE PROCESSUS
DE CONTROLE..... p.27

CHP.2 - STRATEGIE / COMPORTEMENT STRATEGIQUE p.84

CHP.3 - COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CONTROLE..... p.145

DEUXIEME PARTIE

LES REALITES PRATIQUES
DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET DU CONTROLE:
ELEMENTS METHODOLOGIQUE ET TESTS EMPIRIQUES

CHP.4 - HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE p.252

CHP.5 - PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET CREATION
D'UNE TYPOLOGIE DE COMPORTEMENT STRATEGIQUE
DES ENTREPRISES..... p.282

CHP.6 - TESTS d'HYPOTHESES p.324

CHP.7 LA VALIDATION DU MODELE D'ANALYSE DES
COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET LE ROLE
DES FCS DANS LA PREDICTION DES VECTEURS
CONTROLE ET DE PERFORMANCE..... p.388

CHP.8 - L'EXEMPLE DE LA QUALITE COMME FCS p.433

CONCLUSION GENERALE p.528

[1] Nous nous sommes souvent appuyés sur des exemples concrets. Les noms qui ont été donnés aux entreprises sont fictifs pour des raisons de confidentialité .

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE **p.1**

1. Problématique générale de la recherche p.5
2. La délimitation du sujet..... p.10
3. Objectifs et contribution de la recherche..... p.11
4. Choix théoriques et limitation de la problématique..... p.12

PREMIERE PARTIE

DETERMINANTS ET REALITES DU PROCESSUS DE CONTROLE DANS LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE p.25

CHAPITRE 1 - PERCEPTION ET INTERPRETATION DES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE PROCESSUS DE CONTROLE DE L'ENTREPRISE p.27

Introduction p.26

1.1. LES ENJEUX DE LA PERCEPTION ET DE L'INTERPRETATION DES SIGNAUX DE L'ENVIRONNEMENT ET CONTROLE DE L'ENTREPRISE..... p.29

1.1.1. Définition de l'environnement p.29

1.1.2. Incertitude de l'environnement p.31

1.2. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE PROCESSUS DE CONTROLE DE L'ENTREPRISE p.33

1.2.1.La perception de l'environnement p.36

1.2.2. L'interprétation de l'environnement p.37

1.2.3. L 'interprétation de l'environnement et position des décideurs.... p.44

1.2.4. L'analyse de l'environnement et repérage des FCS p.47

1.3. L'ANALYSE DU SYSTEME CONCURRENTIEL ET REPERAGE DES FCS p.49

1.3.1. Définition de l'industrie P.50

1.3.2. La typologie des industries P.50

1.3.3. FCS et structure de l'industrie P.50

1.4. FCS ET MATURITE DU METIER (ou du secteur). p.62
1.4.1. Le concept de métier de l'entreprise. p.62
1.4.2. Le cycle de vie du métier et FCS : la méthode ADL..... p.67
1.4.3. FCS et cycle de vie du produit..... P.77
1.4.4. Type de concurrence et FCS..... P.79
1.4.5. Autres facteurs qui peuvent influencer les FCS..... P.80
Conclusion p.82

CHAPITRE 2 - STRATEGIE / COMPORTEMENT STRATEGIQUE..... p.84

Introduction p.85

2.1. LA STRATEGIE EN TANT QUE CONTENU p.89
2.1.1. Qu'est - ce que la stratégie ?..... p.89
2.1.2. L'approche d'Ansoff p.93
2.1.3. Le concept de FCS p.96
2.1.3.1. Les forces et les faiblesses de l'entreprise p.96
2.1.3.2. L'avantage comparatif (ou concurrentiel) p.100
2.1.3.3. Les compétences distinctives p.102
2.1.3.4. Le " coeur technologique " p.103
2.1.3.5. Les forces motrices de Trégoe & Zimmerman. p.104
2.1.3.6. Les facteurs clés de succès p.106
2.1.4. Les domaines fonctionnels de l'entreprise p.107
2.1.4.1.Les principales fonctions de l'entreprise p.108
2.1.4.2.Les fonctions critiques de l'entreprise p.109
2.1.5. La chaîne de valeur p.111

2.2. LE CONTENU DES STRATEGIES ET FCS..... p.113
2.2.1. La stratégie de domination globale par les coûts et FCS... p.114
2.2.2. La stratégie de différenciation.et FCS.....p.118
2.2.3. La stratégie de focalisation et FCS.....p.122

2.3. LA STRATEGIE EN TANT QUE PROCESSUS p.125
2.3.1.La typologie de Miles et Snow p.127
2.3.1.1.Les défenseurs p.129
2.3.1.2. Les prospecteurs p.130
2.3.1.3. Les analystes p.132

2.3.2. La stratégie est un processus émergent ou autonome ? p.135

2.4. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CULTURE DE L'ENTREPRISE..... p.137

2.4.1. Le comportement stratégique de type " défenseur" ; une culture d'adaptation passive..... p.137
2.4.2. Le comportement stratégique de type " prospecteur" ; une culture d'adaptation active..... p.140

Conclusion p.144

CHAPITRE 3 - COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CONTROLE p.145

Introduction p.146

3.1. LE CONTROLE EN TANT QUE CONTINU..... p.147

3.1.1. Définitions du concept " contrôle"..... p.147
3.1.2. Les fonctions du contôle..... p.150
3.1.3. Autres approches du contrôle..... p.152
3.1.3.1. Le contrôle est synonyme de pouvoir..... p.152
3.1.3.2. Le contrôle est synonyme de contrat..... p.153

3.2. LE CONTROLE EN TANT QUE PROCESSUS p.154

3.2.1. L'approche sysyémique - cybernétique du contrôle p.154
3.2.2. Les niveaux de contrôle p.157
3.2.3. Les objectifs du contrôle d'entreprise..... p.162

3.3. LES SYSTEMES DE CONTROLE SONT A L'INTERFACE ENTRE SYSTEME DE D'INFORMATION ET SYSTEME DE DECISION..... p.165

3.3.1. L'interaction entre système d'informationet système de contrôle p.166
3.3.1.1. La notion d'information p.166
3.3.1.2. Information et contrôle p.167
3.3.2. L'interaction entre système de décision et système de contrôle .. p.171

3.4. QUELQUES APPROCHES RELATIVES AU CONTROLE STRATEGIQUE p.174
3.4.1. L'approche rationaliste du contrôle p.174
3.4.2. L'approche anticipative du contrôle (ou proactive) p.178
3.4.3. L'approche incrémentale du contrôle..... p.181
3.4.4. Le pilotage de l'entreprise à travers les FCS p.183
3.4.4.1. Exemple d'études de contrôle et de pilotage stratégique . p.187
3.3.4.2. L'exemple du projet " General Electric Co" p.189
3.4.5. Pour un meilleur contrôle stratégique p.191
3.4.5.1. Il faut améliorer les systèmes d'information stratégique p.191
3.4.5.2. Créer des canaux d'information p.197
3.4.5.3. Protéger le corps technologique p.199
3.4.5.1. Se limiter aux information essentielles p.200

3.3. LA MOTIVATION ET CONTROLE DE L'ENTREPRISE p.204
3.5.1. Quelques approches sur la théorie de la motivation p.205
3.5.2. La motivation en tant que processus p.209
3.5.3. Le contrôle de l'entreprise et style de direction p.210
3.5.3.1. L'exemple de la D.P.O. p.212
3.5.3.1.1. La philosophie de la D.P.O. p.212
3.5.3.1.2. Les limites de la D.P.O..... p.214
3.5.3.2. Vers un contrôle par la culture de l'entreprise p.218
3.3.4. Vers une typologie des systèmes de contrôle p.220

3.6. LES FCS COMME VECTEUR DE PREDICTION DE LA PERFORMANCE..... p.225
3.6.1. Les modèles d'efficacité organisationnelle P.226
3.6.2. " The competing value approach"(CVA) P.229
3.6.3. FCS et indicateurs de performance : l'exemple de GECo p.232
3.6.4. La performance et la théorie de la congruence p.234
3.6.5. Exemple de modélisation de la congruence p.237
3.6.6. La théorie de la congruence et contrôle p.239
Conclusion..... P.243

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE p.245

DEUXIEME PARTIE

LES REALITES PRATIQUES DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET DU CONTROLE : ELEMENTS METHODOLOGIQUES ET TESTS EMPIRIQUES..... p.249

CHAPITRE 4 - HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE p.252

Introduction p.253

4.1. MODELISATION ET ESQUISSE DE QUELQUESHYPOTHESES..... p.256

4.1.1. Comportement stratégique et percepotion des contraintes de l'environnement p.257
4.1.2. Comportement stratégique et pression de la concurrence p.258
4.1.3. Comportement stratégique et méthodes concurrentielles p.259
4.1.4. Comportement stratégique et compétences distinctives p.259
4.1.5. Comportement stratégique et intensité du contrôle p.261
4.1.6. Comportement stratégique et horizon du contrôle p.263
4.1.7. comprtement stratégique et performance p.263
4.1.8. FCS / Contrôle p.264

4.2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE p.269
4.2.1. Le questionnaire p.269
4.2.1.1. Les arguments en faveur d'une configuration de comportement stratégique p.270
4.2.1.2. Les méthodes employées pour les configurations stratégiques p.271
4.2.2. Le choix de l'échantillon et recueil des données p.273
4.2.2.1. Le choix de l'échantillon p.273
4.2.2.2. Mode de recueil des données p.274
4.2.3. Le dépouillement du questionnaire : l'analyse des données p.274
4.2.3.1. Les méthodes descriptives (de visualisation) p.275
4.2.3.1.1. L'analyse en composantes principales p.275
4.2.3.1.2. L'analyse typologique p.276

4.2.3.1.2.1. Les critères de base pour la construction d'une typologie p.277
4.2.3.1.2.2. L'évaluation des attributs p.277
4.2.3.1.2.3. L'outil mathématique dans les études typologiques p.278
4.2.3.2. Les méthodes explicatives p.279
4.2.3.2.1. L'analyse de la variance simple:TEST ANOVA p.279
4.2.3.2.2. La régression multiple p.280
4.2.3.2.3. L'analyse discriminante p.280
Conclusion p.280

CHAPITRE 5 - PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET CREATION D'UNE TYPOLOGIE DE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES p.282

Introduction p.283

5.1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET PROFIL DES REPONDANTS p.283

5.1.1. Présentation de l'échantillon p.283
5.1.1.1. Mesure du taux de réponse à notre enquête p.283
5.1.1.2. Les motifs de non réponse p.283
5.1.1.3. Mesure du type d'activité p.284
5.1.1.4. Mesure de la dépendance institutionnelle p.285
5.1.1.5. L'année de création des entreprises..... p.286
5.1.1.6. Mesure de la taille des entreprises p.287
5.1.1.7. Mesure de la part de marché des entreprises p.288
5.1.1.8. Mesure de la position concurrentielle / part de marché .. p.290
5.1.1.9. mesure du degré de diversification des entreprises p.291
5.1.1.10. mesure du degré de divisionalisation des entreprises ... p.292
5.1.2. Le profil des répondants p.293
5.1.2.1. la fonction des répondants p.293
5.1.2.2. l'âge des répondants p.293
5.1.2.3. niveau d'études des répondants p.294
5.1.2.4. l'expérience professionnelle p.295

5.2. ANALYSE DES VARIABLES DE COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CREATION D'UNE TYPOLOGIE..... p.295

5.2.1. Le choix des variables de comportement stratégique p.295

5.2.2. Analyse descriptive des variables de comport. stratégique. p.297
5.2.3. Analyse factorielle relative aux variables de comportement stratégique..... p.298
5.2.4. création d'une typologie de comportement stratégique..... p.302
5.2.4.1. le profil de la classe 1..... p.308
5.2.4.2. le profil de la classe 2..... p.309
5.2.4.3. le profil de la classe 3..... p.310
5.2.4.4. le profil de la classe 4..... p.310
5.2.5. la validation de la typologie par l'analyse discriminante.... p.312

5.3. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET MATURITE DES SECTEURS..... p.313

5.3.1. la formulation de la question p.313
5.3.2. Analyse descriptive des variables..... p.313
5.3.3. Analyse factoielle relative aux var. de maturité des secteurs p.315
5.3.4. Création d'une typologie d'entreprise en fonction de la maturité du secteur p.316
5.3.4.1. Le profil de la classe 1.....p.318
5.3.4.2. Le profil de la classe 2.....p.319
5.3.4.3. Le profil de la classe 3..... p.319

Conclusion p.322

CHAPITRE 6 - TESTS D'HYPOTHESES p.324

Introduction p.325

6.1. H1: COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET PERCEPTION DES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT..... p.325

6.1.1. La formulation de la question..... p.327
6.1.2. Analyse descriptive des variables de l'environnement p.327
6.1.3. Tests d'hypothèses p.329

6.2. H2: COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET PRESSION DE LA CONCURRENCE..... p331.

6.2.1. La formulation de la question..... p.331
6.2.2. Analyse descriptive des variables des méthodes concurrentielles... p.331
6.2.3. Tests d'hypothèses p.333

6.3. H3: COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET METHODES CONCURRENTIELLES..... p.334
6.3.1. La formulation de la question..... p.334
6.3.2. Analyse descriptive des variables de méthodes concurrentielles... p.335
6.3.3. Tests d'hypothèses p.336

6.4. H4: COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET COMPETENCES DISTINCTIVES p.339

6.4.1. La formulation de la question p.339
6.4.2. Analyse descriptive des variables de compétences distinctives..... p.340
6.4.3. Tests d'hypothèses..... p.341

6.5.H5: COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CONTROLE p.348
6.5.1. La formulation de la question p.349
6.5.2. Analyse descriptive des variables de contrôle..... p.350
6.5.3. Tests d'hypothèses..... p.352

6.6. H6: COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET HORIZON TEMPOREL DU CONTROLE p.359

6.6.1. La formulation de la question p.360
6.6.2. Analyse descriptive des réponses p.361
6.6.3. Tests d'hypothèses p.365
6.6.3.1. L'horizon temporel du vect.de contrôle des "Défenseurs" p.365
6.6.3.1. L'horizont temporel du vect. de contrôle des "Analystes" p.365
6.6.3.1. L'horizon temporel du vect.de contrôle des "Prospecteurs"p.369
6.6.3.1. L'horizon temporel du vecteur de contrôle des " Réactifs p.371
6.6.4. Les paradoxes des vecteurs de contrôle p.373

6.7. H7:COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET PERFORMANCE p.380
6.6.1. La formulation de la question p.380
6.6.2. Analyse descriptive des variables de performance p.381
6.6.3. Tests d'hypothèses p.382
Conclusion p.386

CHAPITRE 7 - LA VALIDATION DU MODELE D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET DETERMINATION DU ROLE DES FCS DANS LA PREDICTION DES VECTEURS DE CONTROLE ET DE PERFORMANCE... p.388

Introduction p.389

7.1. ANALYSE FACTORIELLE RELATIVE AUX VARIABLES DU MODELE p.390

7.1.1. Analyse factorielle relative aux variables de contraintes de l'environnement p.390
7.1.2. Analyse factorielle relative aux variables de pression de la concurrence p.392
7.1.3. Analyse factorielle relative aux variables de méthodes concurrentielles..... p.393
7.1.4. Analyse factorielle relative aux var. de compétences distinctives. p.395
7.1.5. Analyse factorielle relative aux variables de contrôle..... p.397
7.1.6. Analyse factorielle relative aux variables de performance p.400

7.2. L'ANALYSE DISCRIMINANTE : LE MODELE GENERAL.. p.401

7.2.1. Rappel sur l'analyse discriminante..... p.401
7.2.1.1. position du problème..... p.401
7.2.1.2. Méthode de résolution du problème..... p.401
7.2.1.3. les précautions à prendre..... p.403
7.2.2. Validation et interprétation de la typologie de comportement stratégique..... p.403

7.3. LA RELATION : FCS / CONTROLE / PERFORMANCE p.411

7.3.1. La relation entre FCS et contrôle : Test d'hypothèse de **H8** p.411
7.3.1.1. Modèle général de regression multiple..... p.411
7.3.1.1.2.. Modèle partiel N°1.....p.413
7.3.1.1.3.. Modèle partiel N°2.....p.414
7.3.1.1.4.. Modèle partiel N°3.....p.415
7.3.1.1.5.. Modèle partiel N°4.....p.416
7.3.1.1.6.. Modèle partiel N°5.....p.418

7.3.1.1.7.. Modèle partiel N°6.....p.419
7.3.1.1.8.. Modèle partiel N°7..... p.420
7.3.1.1.8.. Modèle partiel N°8..... p.422
7.3.2. La relation entre FCS / performance : Tests d'hypothèses H9..... p.425
7.3.2.1. Le modèle partiel N°1 ..... p.425
7.3.2.2. le modèle partiel N° 2..... p.426
7.3.2.3. le modèle partiel N°3..... p.427
7.3.2.4. le modèle partiel N°4..... p.428
Conclusion p.431

CHAPITRE 8 - L'EXEMPLE DE LA QUALITE COMME FCS PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES SYSTEMES DE CONTROLE. p.433

INTRODUCTION p.434

8.1. LES ENTRETIENS p.438
8.1.1. La grille d'entretien p.439
8.1.2. Le choix des interviewés p.441
8.1.3. Le déroulement de l'entretien p.441
8.1.4. L'analyse du contenu P.442

8.2. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS : UNE VISION GLOBALE p.442

8.2.1. Les caractéristiques de l'échantillon d'entreprises enquêtées P.442
8.2.1.1.Les répondants aux entretiens p.442
8.2.1.2. Les caractéristiques des secteurs d'activité..... p.443
8.2.1.3. Les domaines surveillés..... p.444
8.2.1.4. Les compétences distinctives p.445
8.2.1.5. Les conditions du succès..... p.446
8.2.1.5. Les erreurs à éviter p.447
8.2.2. Les FCS et hypothèses de base de leur choix..... p.448
8.2.3. L'arbre cache la forêt : le marché cache la culture p.450
8.2.4. Le poids de la culture dans le choix des FCS p.450
8.2.5. Deux poids, deux mesures : l'interaction entre culture et marché.. p.452

8.3. L'EXMPLE DE LA QUALITE COMME FCS p.455
8.1.1. Qu'est ce que la qualité ? p.456

8.1.2. Pourquoi la qualité ?..... p.457

8.4. LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DE LA QUALITE p.461
8.4.1. Qui est concerné par la qualité ? p.461
8.4.2. Le rôle de la direction générale. p.462
8.4.3. Le principe de la théorie de la contingence :
L'intégration et la différenciation..... p.465
8.4.4. Les limites du raisonnement contingent p.465
8.4.5. La remise en cause des structures existantes: briser les barrières p.466
8.4.5.1. La gestion par projet p.466
8.4.5.2. Le recours à une organisation du type matricielle.....p.469

8.5. LA REMISE EN CAUSE DE CERTAINS OUTILS DE CONTROLE p.471

8.5.1. La planification et ses limites..... p.471
8.5.1.1. Le rôle de la planification p.472
8.5.1.2. Les limites de la planification p.472
8.5.2. La pratique budgétaire et le suivi des réalisations p.476
8.5.3.La comptabilité analytique.....p.479
8.5.3.1. Le principe de la méthode du coût complet.....p.480
8.5.3.2. Les limites de la méthode des coûts complets. p.484
8.5.4. La comptabilité par activité est -elle une solution ?..... p.487
8.5.4.1. Principe de la méthode p.488
8.5.4.2. Les avantages de la comptabilité par "activités" p.490

8.6. LA MOTIVATION : DES STYLES VARIES p.493
8.6.1. Vers plus de délégation des responsabilités
budgétaires au niveau des cadres p.495
8.6.2. Vers plus de responsabilisation et d'autonomie
au niveau des opérationnels..... p.497
8.6.3. Le rôle du comité de pilotage p.499
8.6.4. La formation est à la base de tous les dispositifs..... p.500
8.6.5.Vers l'implication par la culture d'entreprise P.502

8.7. LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES SYSTEMES DE CONTROLE..... p.504

8.7.1. L'âge des systèmes de contrôle observés..... p.504

8.7.2. Informations recherchées et veille stratégique p.505
8.7.3. Vers quoi évoluent les systèmes de contrôle ?..... p.511
8.7.3.1. Vers une nouvelle conception des tableaux de bord..... p.511
8.7.3.2. Vers de nouveaux critères de mesure de performance p.514
8.7.3.3. Vers de nouveaux indices pour le contrôle de gestion. .. p.516
8.7.4. Vers une redéfinition du rôle du contrôleur de gestion p.517

Conclusion p.521

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE..... p.525

CONCLUSION GENERALE p.527

I. BILAN DES RESULTATS..... **p.529**

II. INTERET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE..... **p.540**

III. INTERET PRATIQUE DE LA RECHERCHE **p.541**

IV.LES LIMITES DE LA RECHERCHE **p.542**

V. INTERET THEORIQUE DE LA RECHERCHE **p.544**

VI. PERSPECTIVES DE RECHERCHES..... **p.546**

BIBLIOGRAPHIE **p.546**

ANNEXES..... **p.572**

ANNEXE I : TEST DE LA TYPOLOGIE DE MILES ET SNOW **p.573**
Annexe I.1. Courrier adressé aux professeurs..... p.574
Annexe I.2. Bref rappel de la typologie de Miles & Snow..... p.575
Annexe I.3. La feuille de réponse..... p.577
Annexe I.4. Tabl. récapit. de la moy.et des E.types des réponses..... p.578
Annexe I.5. Visualisation graphique des réponses données

aux différents types de comportement stratégique p.579

ANNEXE II : CALCUL DES COEFFICIENTS DE CONCORDANCE DE KENDALL p.581

Annexe II.1. Présentation de la méthode à travers un exemple p.582
Annexe II.2. Les résultats de l'enquête auprès des universitaires..... p.584

ANNEXE III : LA FORMULATION DU QUESTIONNAIRE p.585
Annexe III.1. Demande d'entretien..... p.586
Annexe III.2. Le lancement du questionnaire..... p.587
Annexe III.3. La relance du questionnaire..... p.595

ANNEXE IV : LES MATRICES DE CORRELATION SIMPLE p.596
Annexe IV.1: Matrice de corrélation simple des variables de l'environne. p.597
Annexe IV.2: Matrice de corrélation simple des variables d'intensité de la concurrence..... p.597
Annexe IV.3 : Matrice de corrélation simple des variables de méthodes concurrentielles..... p.597
Annexe IV.4 : Matrice de corrélation simple des variables de compétences distinctives..... p.598
Annexe IV.5 : Matrice de corré simple des variables de contrôle..... p.599
Annexe IV.6 : Matrice de corré. simple des var de performance..... p.600

ANNEXE V : TESTS D'HYPOTHESES SUR L'HORIZON TEMPOREL DU CONTROLE p.601

ANNEXE VI: INTENSITE ET HORIZON DES VECTEURS DE CONTROLE DES DIFFERENTS COMPORTEMENTS STRATEGIQUES. p.608

ANNEXE VII: MATRICE DE CORRELATION DES VARIABLES AVEC LES AXES FACTORIELS..... p.610

Annexe VII.1. Matrice de corrélation des variables de contraintes l'environnement avec les axes factoriels..... p.611
Annexe VII.2 Matrice de corrélation des variables de la pression concurrentielle avec les axes factoriels..... p.612
Annexe VII.3. Matrice de corrélation des variables de méthodes concurrentielles avec les axes factoriels..... p.613

Annexe VII.4. Matrice de corrélation des variables de compétences distinctives avec les axes factoriels..... p.614

Annexe VII.5. Matrice de corrélation des variables de contrôle avec les axes factoriels..... p.615

Annexe VII.6. Matrice de corrélation des variables de performance avec les axes factoriels..... p.616

Annexe VII.7. Matrice de corrélation des variables de maturité des secteurs avec les axes factoriels..... p.617

ANNEXE VIII : PANORAMA DE FCS ET DE VARIABLES DE CONTROLE..... p.618

ANNEXE IX : GRILLE D'ENTRETIEN ET LISTE DES ENTREPRISES INTERVIEWEES p.624

ANNEXE X : EXEMPLE D'ENTRETIEN : LA SOCIETE TUNORD p.627

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1: Les caractéristiques de l'informations dans le processus de décision..... p.32
Tableau 1.2: Les dimensions de l'environnement p.34
Tableau 1.3: L'analyse de l'environnement..... p.35
Tableau 1.4: Choix stratégique / déterminisme environnemental..... p.43
Tableau 1.5: La Matrice d'auto-perception d'atteinte des objectifs et le futur désiré par les dirig. p.46
Tableau 1.6: Types de questions que se posent l'administrateur et l'entrepreneur..... p.46
Tableau 1.7: Le modéle BCG. 2..... p.51
Tableau 1.8: Exemple de segmentation stratégique de l'industrie de la peinture et FCS..... p.66
Tableau 1.9: Les critères de détermination de la maturité d'un secteur..... p.70
Tableau 1.10: Les principales caractéristiques finan. des différents stades de maturité du métier.. p.76

Tableau 2.1: La stratégie : quelques définitions dans différents contextes..... p.90
Tableau 2.2: Degré de précision de la stratégie et l'efficacité des domaines fonctionnels p.110
Tableau 2.3: Aptitudes et risques de la domination globale par les coûts..... p.117
Tableau 2.4: Risques et aptitudes requises par la différenciation..... p.119
Tableau 2.5: Les caractéristiques d'un comportement stratégique de type " Défenseur "..... p.129
Tableau 2.6: Les caractéristiques d'un comportement stratégique de type " Prospecteur "..... p.131
Tableau 2.7: Les caractéristiques d'un comportement stratégique de type " Analyste "..... p.132

Tableau 3.1: Niveau de management et types de décisions..... p.173
Tableau 3.2. Avantages d'un système d'information pour la mise en oeuvre de la stratégie... p.192
Tableau 3.2. Les av. d'un syst. d'info. compt. et de gest. pour la mise en oeuvre de la stratégie p.196
Tableau 3.4: Les traditions japonaises et occidentales en matière de contrôle de l'entreprise p.218

Tableau 4.1: Tableau synoptique des hypothèses..... p.266
Tableau 4.2: Protocole de questionnaire..... p.269
Tableau 4.3: Approches méthodologiques appliquées à la typologie de Miles & Snow (1978).. p.271

Tableau 5.1: Répartition des réponses de notre enquête..... p.283
Tableau 5.2: Récapitulatif des motifs de non réponse..... p.284
Tableau 5.3: Répartition des entreprises de l'échantillon par branche d'activité..... p.284
Tableau 5.4: Répartition des entreprises selon leur structure juridique..... p.286
Tableau 5.5: Répartition des entreprises selon l'année de création..... p.286
Tableau 5.6: Répartition des entreprises selon leur taille (nombre de salariés) p.287
Tableau 5.7: Répartition des entreprises selon leur rang en terme de part de marché..... p.288
Tableau 5.8: Tri-croisé : Part de marché / rang de l'entreprise..... p.289
Tableau 5.9: Répartition des entreprises au delà du quatrième rang / part de marché..... p.289
Tableau 5.10: Répartition des entreprises selon leur position / part de marché..... p.290
Tableau 5.11: Répartition des entreprises selon leur degré de diversification..... p.292
Tableau 5.12: Répartition des entreprises selon leur structure organisationnelle..... p.292
Tableau 5.13: Répartition des répondants selon leur fonction..... p.293
Tableau 5.14: Répartition des répondants selon leur âge..... p.294
Tableau 5.15: Répartition des répondants selon leur niveau de formation..... p.294
Tableau 5.16: Répartition des répondants selon leur ancienneté dans le poste..... p.295
Tableau 5.17: Calcul de la moyenne et de l'écart type des variables de comportement stratégique p.297
Tableau 5.18: Identification des facteurs descriptifs des différents comportements stratégiques ... p.299
Tableau 5.19: Classification par le logiciel des 89 entreprises / à leur comport. stratégique. p.307
Tableau 5.20: Exemples d'études sur la typologie de Miles & Snow..... p 307
Tableau 5.21: Caractéristique du profil de la classe 1..... p.308
Tableau 5.22: Caractéristiques du profil de la classe 2..... p.309
Tableau 5.23: Caractéristiques du profil de la classe 3..... p.310
Tableau 5.24: Caractéristiques du profil de la classe 4..... p.311
Tableau 5.25: Matrice de confusion de l'appartenance des entreprises aux différents groupes p.312
Tableau 5.26: Calcul de la moyenne et de l'écart type des variables de maturité des secteurs.... p.314
Tableau 5.27: Tri- croisé : classement des entreprises / stade de maturité des secteurs..... p.315
Tableau 5.28: Identification des facteurs caractérisant le stade de maturité des secteurs..... p.316
Tableau 5.29: Classification des 89 entreprises en fonction du stade de maturité des secteurs.... p.318
Tableau 5.30: Caractéristiques du profil de la classe 1..... p.319

Tableau 5.31: Caractéristiques du profil de la classe 2..... p.319
Tableau 5.32: Caractéristiques du profil de la classe 3..... P.320

Tableau 5.33: Matrice de confusion de l'appartenance des Ent. / aux stades du secteur..... p.320
Tableau 5.34: Répartition des entreprises : comportement des entreprises / aux secteurs. p.321

Tableau 6.1. Dispositifs de management stratégique et contingence de l'environnement..... p.326
Tableau 6.2: Calcul de la moyen. et de l'écart type des variables de contraintes de l'environne.. p.328
Tableau 6.3: Tests d'hypothèses: Comportement stratégique et perception des cont. de l'envi. .. p.330
Tableau 6.4: Calcul de la moyen. et de l'écart type des variables de pression concurrentielle p.332
Tableau 6.5: Tests d'hypo. : Comportement stratégi. et perception de l'intensité de la concu. . p.333
Tableau 6.6 : Calcul de la moyenne et de l'écart type des variables de méthodes concurrentielles p.335
Tableau 6.7: Tests d'hypothèses : Comportement stratégique et méthode concurrentielles..... p.337
Tableau 6.8: Calcul de la moyenne et de l'écart type des variables de compétences distinctives. p.340
Tableau 6.9: Tests d'hypothèses : Comportement stratégique et compétences distinctives..... p.343
Tableau 6.10: Une analyse comparative sur les compétences distinctives..... p.345
Tableau 6.11: Calcul de la moy. et de l'écart ty. des vari. de contrôle stratégique p.352
Tableau 6.12: Tests d'hypo.: Comportement stratégique et orientation des vecteurs de contrôle p.354 *
Tableau 6.13: L'horizon temporel du vect. de contrôle pour l'ensem. de l'échantillon (N = 83). p.364
Tableau 6.14: Tests d'hypothèses : le vecteur de contrôle d'un "défenseur"..... p.366
Tableau 6.15: Tests d'hypothèses : le vecteur de contrôle d'un " Analyste" p.368
Tableau 6.16: Tests d'hypothèses : le vecteur de contrôle d'un prospecteur p.369
Tableau 6.17: Tests d'hypothèses : le vecteur de contrôle " Réactif p.372
Tableau 6.18: Analyse comparative des différents vecteurs de contrôle..... p.373
Tableau 6.19: Analyse comparative des différents vecteur de contrôle.(Suite)..... p.375
Tableau 6.20: Synthèse sur l'orientation des vecteurs de contrôle et comp. stratégique..... p.379
Tableau 6.21: Calcul de la moy. et de l'écart type des réponses données aux var. de performance p.381
Tableau 6.22: Tests d'hypothèse : Comportement stratégique et performance p.383

Tableau 7.1: Identification des facteurs de contraintes de l'environnement..... p.391
Tableau 7.2: Identification des facteurs d'intensité de la concurrence..... p.393
Tableau 7.3: Identification des facteurs de méthodes concurrentielles..... p.394
Tableau 7.4: Identification des facteurs de compétences distinctives..... p.395
Tableau 7.5: Identification des facteurs caractérisants les domaines de contrôle..... p.398
Tableau 7.6: Identification des facteurs de performance..... p.400
Tableau 7.7: Récapitulatif des facteurs retenus pour l'analyse discriminante p.403
Tableau 7.8: Le pouvoir explicatif des fonctions discriminantes..... p.404
Tableau 7.9: Les fonctions dérivées de l'analyse discriminante..... p.405
Tableau 7.10: Les centroïdes des groupes dans un espace réduit..... p.405
Tableau 7.11: La matrice de confusion : Classi. par le logiciel des 83 entreprises de l'échanti. p.406
Tableau 7.12: Le modèle général de l'analyse discriminante itérative : les coeff. stand. de Wilks p.407
Tableau 7.13: Tableau récapitulatif : FCS / Contrôle..... p.432
Tableau 7.13: Tableau récapitulatif : FCS / Performance..... p.432

Tableau 8.1: Le nombre de FCS cité par les entreprises..... p.434
Tableau 8.2: Synthèse des principaux FCS cités et des var. essentielles à contrôler (N = 83) p.435
Tableau 8.3: Protocole de grille d'entretien..... ..... p.440
Tableau 8.4: Tableau de répartition des répondants aux entretiens (N =13)..... p.443
Tableau 8.5: Les caractéristiques des secteurs d'activité..... p.444
Tableau 8.6: Les domaines à surveiller..... p.445
Tableau 8.7: Les compétences distinctives p.445
Tableau 8.8: Les conditions de succès p.446
Tableau 8.9: Les erreurs à éviter p.447
Tableau 8.10: Les FCS cités au cours des 13 entretiens..... p.448
Tableau 8.11: Typologie des entreprises en fonction des discours des dirigeants p.449
Tableau 8.12: Les hypothèses de base du choix des FCS p.449
Tableau 8.13: Exemples de FCS comme réponse à une problématique..... p.453
Tableau 8.14: Exemple de deux cultures d'entreprises opposées..... p.454
Tableau 8.15: Pourquoi la qualité p.457
Tableau 8.16: Les personnes ou services impliquées dans la qualité..... p.462
Tableau 8.17: Exemple de l'énoncé d'une charte d'entreprise..... p.464
Tableau 8.18: Le modéle de structure mécaniste / organique..... p.470

Tableau 8.18: Le modéle de structure mécaniste / organique..... p.470
Tableau 8.19: Degré de confiance/ temps accordé aux hypothèses stratégiques p.473
Tableau 8.20: La procédure de fixation des objectifs budgétaires p.476
Tableau 8.21: Le suivi des réalisations budgétaires..... p.477
Tableau 8.22: Le rôle de la comptabilité analytique p.480
Tableau 8.23: Procédures de calcul des coûts et prix de revient p.480
Tableau 8.24: Les améliorations à apporter à la compta. analytique souhaitées par les dirigeants p.487
Tableau 8.25: Les variables de motivation dans les systèmes de contrôle..... p.495
Tableau 8.26: L'âge des systèmes de contrôle de gestion des entreprises interrogées..... p.504
Tableau 8.27: Les informations recherchées par les chefs d'entreprise..... p.507
Tableau 8.28: Vers quoi évoluent les systèmes de contrôle p.510

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 0.1 : L'interaction Stratégie / FCS / Contrôle..... p.9
Schéma 0.2 : Le processus de formulation de la stratégie et FCS..... p.14
Schéma 0.3 : Le modèle général d'analyse p.17

Schéma 1.1 : Les trois niveaux de l'environnement..... p.30
Schéma 1.2 : Modèle de perception de l'environnement p.36
Schéma 1.3 : Le processus d'interprétation de l'environnement p.39
Schéma 1.4 : Le modèle des cinq forces de l'industrie (PORTER)..... p.53
Schéma 1.5 : Les dimensions de la carte de l'industrie..... p.61
Schéma 1.6 : Exemple de FCS..... p.65
Schéma 1.7 : La matrice A.D.L..... p.69

Schéma 21 : La chaîne de valeur générique d'un métier..... p.112
Schéma 2.2 : Effet d'expérience et politique de prix p.116
Schéma 2.3 : Stratégie de coûts VS Stratégie de différenciation p.121
Schéma 2.4 : Le cycle d'adaptation de l'entreprise..... p.127
Schéma 2.5 : Les conduites stratégiques induites / autonomes..... p.134

Schéma 3.1 : L'interaction entre les trois niveaux de contrôle..... p.161
Schéma 3.2 : Planification et contrôle p.162
Schéma 3.3 : Le syst. de contrôle est à l'interface entre le sys. d'inform. et le syst. de décision p.166
Schéma 3.4 : Le processus de communication selon N. Wiener..... p.169
Schéma 3.5 : Le pilotage de l'entreprise..... p.187
Schéma 3.6 : Une typologie des systèmes d'information stratégique p.193
Schéma 3.7 : Attitude des membres de l'organisation / Analyse de l'environnement p.194
Schéma 3.8 : Le modèle de motivation au travail de W. PORTER & E.E. LAWER..... p.209
Schéma 3.9 : Une typologie des syst. de contrôle : le modèle de Quinn & Ronhbaugh (1983).. p.230
Schéma 3.10 : La relation entre performance et intégration :..... p.237
Schéma 3.11 : Un exemple du "fit": hétérogénéité de l'envir./ complexité de la structure..... p.238
Schéma 3.12 :Un type idéal d'organisation et trois organi. à trois niv. différents de performance p.239

Schéma 4.1 : Les hypothèses générales du modèle..... p.268
Schéma 4.2 : Schéma général de dépouillement statistique du questionnaire et tests utilisés..... p.281

Schéma 5.1 : Diagra. de visualisation des réponses données aux var.de comportements stratégi. p.298
Schéma 5.2 : Dendogramme de la répartition des entreprises selon leur comportement stratégi. p.304
Schéma 5.3 : Diagramme de visuali. des réponses données aux variables de matu. des secteurs p.314
Schéma 5.4 : Dendogramme de la répartition des entreprises selon le stade de matu. des secteurs p.317

Schéma 6.1 : Diag. de visualisation des réponses données aux variab. de contraintes de l'envi. p.328
Schéma 6.2 : Diag. de visualisation des réponses données aux variables d'intensité de la concu. p.332
Schéma 6.3 : Diag. de visualisation des réponses données aux variables de méthodes concur..... p.336
Schéma 6.4 : Diag. de visualisation des réponses données aux variables de compétences distinc. p.341
Schéma 6.5 : Diag. de visualisation des réponses données aux var. de contrôle stratégique..... p.352

Schéma 6.6 : Schéma d'interprétation de l'horizon temporel des vecteurs de contrôle..... p.363
Schéma 6.7 : Diag. de visualisation des réponses données aux variables de performance..... p.382
Schéma 7.1 : Représentation des groupes d'entreprises selon l'analyse discriminante..... p.409
Schéma 7.2 : Modéle partiel N°1 de la relation FCS / contrôle..... p.413
Schéma 7.3 : Modéle partiel N°2 de la relation FCS / contrôle..... p.415
Schéma 7.4 : Modéle partiel N°3 de la relation FCS / contrôle..... p.416
Schéma 7.5 : Modéle partiel N°4 de la relation FCS / contrôle..... p.417
Schéma 7.6 : Modéle partiel N°5 de la relation FCS / contrôle..... p.419
Schéma 7.7 : Modéle partiel N°6 de la relation FCS / contrôle..... p.420
Schéma 7.8 : Modéle partiel N°7 de la relation FCS / contrôle..... p.421
Schéma 7.9 : Modéle partiel N°8 de la relation FCS / contrôle..... p.423
Schéma 7.10 : Schéma de synthèse de la relation FCS / contrôle..... p.424
Schéma 7.11 : Modéle partiel N°1 de la relation FCS / performance..... p.426
Schéma 7.12 : Modéle partiel N°2 de la relation FCS / performance..... p.427
Schéma 7.13: Modèle partiel N°3 de la relation FCS/performance p.428
Schéma 7.14 : Modéle partiel N°4 de la relation FCS / performance..... p.430

Schéma 8.1 : La nature des charges selon la comptabilité générale et la comptabilité analytique p.483
Schéma 8.2 : La répartition des charges selon la méthode du coût complet..... p.483
Schéma 8.3 : La mesure de coût de rev. d'un prod. selon l'approche de la compta. par activités.. p.490

INTRODUCTION GENERALE

FONDEMENTS
ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

" Toute connaissance est une réponse à une question " .
GASTON BACHELARD

A une époque où la compétitivité des entreprises constitue une exigence fondamentale pour leur survie, rarement un concept aura , simultanément passionné et interrogé autant les chercheurs et les managers que les FCS. A la diversité des approches en stratégie d'entreprise, qui donne lieu à d'innombrables méthodes conceptuelles, s'ajoutent plusieurs méthodes de cabinets conseils. Ce bouillonnement témoigne au moins d'un besoin largement partagé de nouveaux modes d'approche, appropriés aux problèmes de contrôle et de gestion des organisations d'aujourd'hui, en vue d'une meilleure performance.

De ce fait la question qu'on se pose serait : Y - a-t-il des secrets pour le succès des entreprises ?

La simplicité de notre question ne présume en aucun cas celle de sa réponse. Comment discerner le rôle de la contingence et celui de lois organisationnelles ? Comment prendre en compte des facteurs aussi variés que les caractéristiques de l'environnement, de l'industrie, les contraintes technologiques, la personnalité des dirigeants, les contraintes financières, les compétences et savoir faire, l'influence du management, les qualifications et les motivations des hommes, l'innovation des produits et des processus, les systèmes de gestion, les processus administratifs, la culture d'entreprise, etc ?

Cette liste de facteurs aussi variés, qui est susceptible d'être considérée comme des facteurs clés de succès, n'est pas limitative. A cette complexité de facteurs, due à leur multiplicité, s'ajoutent le fait que ces derniers ont fait l'objet de recherches indépendantes dans des champs théoriques et disciplinaires différents, adoptant des problématiques, des cadres théoriques et des méthodologies divergentes. Par exemple :

- **Le modèle de Harvard** accorde une prééminence aux critères de décision rationnelle, aux démarches analytiques qui permettent de définir pour chaque situation une solution, une stratégie optimale, souvent présentée comme le "one best way". Il vise à formuler un certain nombre de préceptes, de normes qui garantissent le succès. Ce type d'approche caractérise l'apport bien connu d'I. ANSOFF (1968) qui constitue une aide à la définition de la stratégie de l'entreprise à travers un positionnement dans un référentiel en trois dimensions: Produits- marchés- technologies.

- **Pour LAWRENCE & DYER** (1983), le développement et la survie de l'entreprise sont conditionnés par sa "capacité démontrée de trouver constamment un équilibre satisfaisant entre efficacité et innovation, c'est à dire entre la maîtrise qu'elles ont vis à vis de leurs ressources et le degré de contrôle qu'elles obtiennent-par l'innovation-vis à vis des incertitudes de leur environnement". En effet, deux contraintes environnementales majeures ont, selon les auteurs, un impact sur la position de la firme : - l'incertitude, la complexité de l'environnement déterminé principalement par l'état de la technologie, la structure et l'intensité de la concurrence, les variations dans les attitudes des consommateurs et dans les caractéristiques des produits, l'action des pouvoirs publics et des tiers - Et la disponibilité relative des ressources nécessaires en termes de capital, de ressources humaines et d'approvisionnements.

- **Le modèle normatif de Thomas Peters et Robert Waterman** (1982) dont la réussite peut surtout se résumer en un best-seller vendu à des millions d'exemplaires à travers le monde et un ensemble de conférences destinées à "vendre" leur message. Pour eux, le succès des entreprises performantes se résument en huit valeurs clés :
- Elles ont le parti pris de l'action. Ce sont des entreprises qui, avant tout , agissent. Elles évitent les pièges de la bureaucratisation des procédures analytiques.
- Elles restent à l'écoute du client. Les clients sont considérés comme une source d'innovation. Ces entreprises, à partir de leurs critiques et suggestions, peuvent adapter les produits et en lancer d'autres capables de satisfaire pleinement leurs attentes.En outre, elles offrent la garantie d'une bonne qualité et un service après vente performant.
- Elles acceptent l'autonomie et l'esprit novateur, elles favorisent la décentralisation, la participation et incitent leurs salariés à innover. L'innovation devient l'affaire de tous.
- Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel. L'économique et et le social y sont directement associés. La motivation du personnel favorise son engagement pour l'entreprise.
- Elles se mobilisent autour d'une valeur qu'elles créent : définir une philosophie, un projet d'entreprise et le faire adopter par l'ensemble du personnel. Ces entreprises savent gérer leur culture organisationnelle.
- Elles s'en tiennent à ce qu'elle savent faire. Ces entreprises adoptent une stratégie de recentrage qui consiste à concentrer leurs efforts et leurs moyens sur les activités qu'elles maîtrisent parfaitement bien.
- Elles allient souplesse et rigeur. Elles sont à la fois centralisées et décentralisées. La participation et l'autonomie sont parties intégrantes de la philosophie managériale.

- **Pour PORTER. M** (1980,1985), le succès des entreprises est le résultat de la position concurrentielle qu'elles réussissent à prendre.En effet, pour cet auteur, les facteurs

qui déterminent le pouvoir sur le marché et donc le profit potentiel des différentes firmes dans un secteur , sont pour chacune d'entre elles:
- les caractéristiques du secteur,
- les caractéristiques du groupe stratégique d'appartenance[1]
- la place de la firme dans son groupe stratégique; celle-ci est fonction de l'ampleur de la concurrence au sein du groupe stratégique, de l'échelle de la firme par rapport aux autres firmes du groupe, des coûts d'entrée dans le groupe et de la capacité de la firme à mettre en pratique la stratégie qu'elle a choisie. " Ce système de facteurs en cascade détermine conjointement les perspectives de profit de la firme. La firme sera la plus rentable si elle se situe dans un secteur favorable, dans un groupe stratégique favorable au sein de ce secteur, et si elle occupe une forte position dans ce groupe". Toutefois, la seule analyse des facteurs environnementaux qui favorisent ou limitent le développement de la firme, orientent son évolution a un pouvoir explicatif limité. Toutes les entreprises évoluant dans un même secteur d'activité rencontrent les mêmes contraintes et les mêmes opportunités. Comment donc expliquer que certaines entreprises d'un même secteur réussissent tandis que d'autres échouent ou du moins réussissent moins bien ? Il est nécessaire afin d'expliquer les évolutions différentielles d'entreprises face à un environnement similaire, de faire appel à d'autres éléments explicatifs que les contraintes et les opportunités de l'environnement.

- **La recherche empirique de PH. de WOOT et H. HEYVAERT** (1979) menée sur la base de l'observation de 160 firmes industrielles belges révèle que ni le secteur d'activité , ni la taille de l'entreprise, ni l'importance du budget de recherche ne semblent avoir un effet immédiat sur la performance économique des entreprises. C'est le management stratégique qui constitue le facteur déterminant du succès à long terme. Celui-ci se compose de quatre variables fortement indépendantes les unes des autres :
- une politique de produits,
- un équilibre entre les grandes fonctions de l'entreprise, c'est à dire une allocation équilibrée des ressources humaines entre la direction générale, la production, le marketing et la recherche et développement,
- la qualité du système d'information de gestion,
- une politique d'innovation systématique

De telles approches qui sous-entendent ou s'attachent à montrer que les entreprises qui réussissent sont celles qui respectent un certain nombre de préceptes, constituent un apport théorique important et utile, mais ont une portée explicative limitée: une firme performante est ni plus ni moins une firme bien gérée qui respecte certaines normes de

[1](1) Un groupe stratégique se compose de l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie ou une stratégie voisine.

management bien définies. Cela ne permet pas d'expliquer pourquoi toutes les entreprises ne sont pas à même de mettre en application ces principes garants du succès.

1- PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA RECHERCHE

Nous admettons avec A. Ch. Martinet (1984) que la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise efficiente de développement de l'entreprise; face à cette tâche immense, le risque est important de voir se creuser le fossé entre ceux qui disent les processus et ceux qui décrivent les contenus des actions. Chaque fois que faire se peut, la recomposition doit être poursuivie.

L'élaboration d'une stratégie est précisément une réponse d'ensemble, de type politique, aux incertitudes que la firme doit affronter dans le monde moderne. La stratégie est, par essence, la recherche délibérée d'un plan d'action afin de développer l'avantage concurrentiel d'une entreprise et de le renforcer. Pour toute société, cette recherche est un processus itératif qui commence par la reconnaissance de l'environnement et de ce dont on dispose. "Vos concurrents les plus dangereux, disait Porter (1985), sont ceux qui vous ressemblent le plus. Votre avantage, c'est ce qui vous différencie. L'objectif de toute entreprise est donc d'élargir le champ de cet avantage, et cela ne peut se faire qu'aux dépens de quelqu'un d'autre".

Cependant pour concevoir et mettre en oeuvre une stratégie, il faut des systèmes d'information et des méthodes d'analyses et de décisions. La gestion stratégique soulignent Declerck et alii (1983), doit permettre à l'entreprise d'acquérir une plus grande maîtrise dans ce domaine. Dans cet ordre d'idées, Newman (1975) souligne de son côté que les dirigeants doivent opter pour une stratégie cohérente pouvant être modifiée si les circonstances de l'environnement l'exigent. D'où l'intérêt d'un système d'information et de contrôle adéquat pour le choix et la mise en oeuvre de la stratégie.

Cette nécessaire interaction entre le contrôle et la stratégie est inscrite dans le terme même, désormais répandu, de management stratégique, mais elle est depuis longtemps implicite dans la pensée stratégique, quelque soit le niveau auquel on s'intéresse: corporate strategy, business strategy ou simple diagnostic des positions concurrentielles .

La tradition des analyses faites par les différents auteurs qui ont étudié la relation entre stratégie et contrôle a été plutôt contingente des systèmes de contrôle, en espére que la

prise en compte de ce paramètre permettrait d'enrichir une littérature finalement bien décevante qui s'était limitée à trouver l'explication des dispositifs de contrôle dans les variables classiques d'environnement, de technologie ou de taille d'entreprise (Dent, 1990).

Ces travaux, pour la plupart ne discernent qu'une faible relation entre structure, système de gestion et stratégie d'activité. Whyte (1986) , par exemple, s'est intéressé aux interfaces entre unités et le reste de l'entreprise en considérant a priori que les unités poursuivant des stratégies de coûts seront plus performantes dans un contexte organisationnel de faible autonomie, de reporting fréquent et de partage des principales ressources fonctionnelles entre unités, tandis que celles qui poursuivent des stratégies de différenciation seront plus performantes dans un contexte de grande autonomie et de maîtrise exclusive des ressources fonctionnelles. Sur ce dernier point, l'hypothèse retenue était de même ordre que celle vérifiée par Guptat & Govindarajan (1986) : le partage des ressources contribue plus à l'efficacité d'unités poursuivant une stratégie de domination par les coûts qu'à celles engagées dans une stratégie de différenciation. Cependant, la vérification qu'il réalise sur un échantillon de soixante neuf unités de douze entreprises ne lui fournit qu'une confirmation très partielle de ces hypothèses.

Ce qui est frappant encore, c'est le déficit d'études multivariées saisissant les agencements complexes des leviers de mise en oeuvre de la stratégie, qu'il s'agisse d'attributs structurels, de systèmes de contrôle de gestion, de pratiques d'animation du personnel. La stratégie elle -même est le plus souvent étudiée sous le seul angle des missions poursuivies ou des armes concurrentielles utilisées sans que l'articulation de deux dimensions soit véritablement prise en compte (A. Desreumaux, 1993). Chacune de ces dernières est d'ordinaire mise en relation avec tel ou tel mécanisme administratif considéré isolément, ce qui laisse dans l'ombre les effets de complémentarité ou de contradiction entre les mécanismes ainsi les phénomènes d'équifinalité.

Si la théorie de la contingence est dominante dans les recherches des designs des systèmes de contrôle, selon cette approche, il existe une congruence entre la structure et les contextes (Lawrence & Lorsc 1969), la technologie (Woodward, 1965), Perrow 1967, Pugh & alii 1969), les dimensions de l'environnement (Burns & Stalker 1961, Lawrence & Lorsch 1969, Khandwalla 1973) et la taille de l'organisation (Pugh & ali 1969, Blau 1970; Meyer 1972, Kimberly 1976). Tous ces facteurs contextuels sont supposés avoir une influence sur les dimensions du degré de formalisation, la spécialisation, la différenciation, l'intégration, la centralisation et la configuration générale de l'organisation. Mais il est possible d'affirmer qu'en aucun cas on aboutit à des résultats significatifs de la relation entre le design des systèmes de contrôle et les dimensions de l'environnement. A cet égard, nous pouvons citer les travaux de Govindarajan (1984; Gorden & Narayanon, 1984, technologie

(Merchant, 1984) et la taille (Merchant, 1981, 1984) , mais les relations sont faibles et les conclusions sont parfois fragmentaires. Ce que l'on cherche, c'est la prise en compte d'un cadre d'analyse multidimensionnelle, tel que celui proposé récemment par Govindarajan (1988).

Si certains modèles suggèrent la présence d'un nombre limité de stratégies identifiables, chacune d'elles fournissant un modèle différent des objectifs concurrentiels de l'entreprise, des stratégies d'investissement et des avantages compétitifs (Hofer & Schendel, 1978). D'autres auteurs, comme Leidecker & Bruno (1984), orientent le diagnostic par référence au concept de facteurs clés de succès, c'est - à - dire: " les variables qui affectent de façon significative les positions concurrentielles des entreprises dans un secteur et sur lesquelles les dirigeants peuvent agir. Ces facteurs diffèrent d'une industrie à une autre. Cependant dans une industrie donnée, ils sont fonction de ses caractéristiques économiques et technologiques et des armes concurrentielles sur lesquelles les entreprises en présence ont bâti leur stratégie " (Hofer & Schendel 1978). L'identification de ces facteurs clés de succès constitue un moyen d'apprécier les menaces et opportunités de l'environnement et de peser les ressources dont l'entreprise dispose.

Ainsi définis, les FCS demeurent donc au coeur d'une problématique caractérisée par une double difficulté, d'un côté leur repérage (ou définition) et de l'autre leur nature, qui s'impose à trois niveaux d'analyse [2]:

- En amont de la stratégie, les FCS sont considérés comme des performances qu'il est nécessaire d'accomplir, des compétences qu'il faut avoir, si l'entreprise veut réussir dans un domaine d'activité donné. Ils s'imposent donc à toutes les entreprises concurrentes d'un même secteur d'activité.

- En aval de la stratégie, les FCS sont des conditions nécessaires de sa réussite.Il est possible de considérer le niveau de la stratégie des affaires en termes de domaines fonctionnels comme la stratégie commerciale, la stratégie financière, la stratégie de production, etc. Chacune de ces variables stratégiques est en contraste avec une part de " non contrôlable" et les variables de l'environnement sont typiquement utilisées pour la structure du marché.

- Enfin le passage d'un groupe stratégique à un autre : si l'on se réfère à l'analyse de Porter, toute entreprise poursuit des objectifs sous la contrainte de cinq forces : les rivalités entre les firmes existantes, la menace de l'apparition de produits de substitution, la menace d'entrée de nouveaux concurrents, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir des

---

[2] Pour plus de détails voir H. Bouquin , le contrôle de gestion, PUF deuxième édition, 1986

fournisseurs. De ce point de vue les FCS peuvent prendre deux formes : (1) Soit autant de barrières qui protègent le secteur (barrière (surtout) à l'entrée ou à la sortie) ou qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, c'est à dire une compétence distinctive non partagée par les concurrents et peu accessible ou imitable. (2) Soit la limitation à des performances critiques qui, sans donner à l'entreprise un avantage distinctif, lui permettent de dégager des résultats satisfaisants et conformes à ses objectifs. Enfin les FCS permettent à l'entreprise d'être compétitive dans son groupe stratégique, comme ils peuvent lui préparer un passage facile d'un groupe stratégique à un autre.

A Cette première problématique de définition et de délimitation du contour des FCS, s'ajoute une deuxième problématique quant à l'utilité du concept de FCS pour le contrôle de la mise en oeuvre de la stratégie. En effet, le débat entre système d'information et de contrôle n'est déjà pas encore tranché: Certains considèrent que le système d'information englobe le système de contrôle, d'autres adoptent la position contraire, d'autres encore tendent plutôt vers la confusion. Mais ce qui fait à l'unanimité, c'est qu'ils défendent tous l'utilité d'une approche par les FCS.

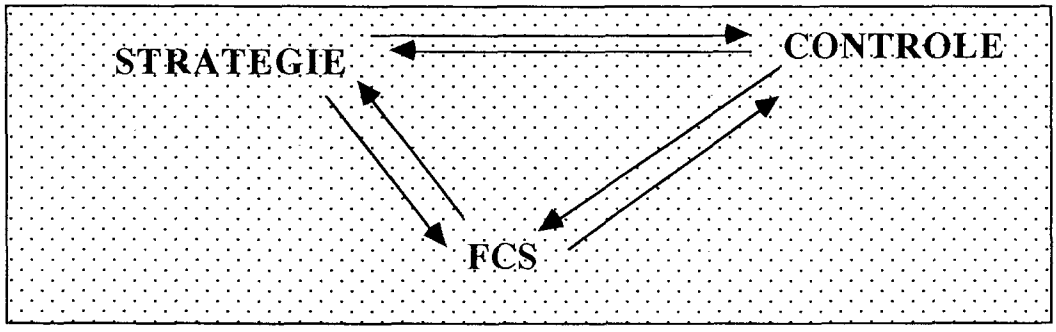
Ainsi, au fil des années, des auteurs, comme Barnard (1938), Daniel (1961), Drucker (1974), Rockart (1979) et bien d'autres, ont suggéré l'idée que , " devant l'abondance des informations, la capacité humaine est souvent limitée" (Simon 1971), les dirigeants doivent mettre un système d'information qui se focalise sur les quelques domaines clés où " les choses doivent aller pour que leurs affaires florissent". Rockart (1979) qualifie ces domaines d'activité clés de " Facteurs clés de succès" et affirme que les dirigeants ont intérêt à avoir un système d'information autour de ce nombre limité de facteurs clés de succès (FCS) qui sont à la base de la performance de l'entreprise. Daniel (1961) intègre ce concept de FCS avec le contrôle des forces et des faiblesses de l'entreprise. " Les sociétés qui ont atteint le niveau le plus élevé dans l'analyse de l'information ont constamment été celles qui ont développé des systèmes d'information sélectifs qui se focalisent sur les forces et les faiblesses et elles ont respecté ces facteurs connus de succès. En se faisant, les gestionnaires essayent de générer le type d'information qui est le plus utile pour la "capitalisation " des forces et la correction des faiblesses." IL est clair qu'un système d'information doit refléter l'inter-relation entre les forces et les faiblesses de l'entreprise dans la sélection de ces domaines clés qui constituent comme l'avait souligné Selznick (1957), " les compétences distinctives " de l'entreprise.

Dés lors, l'identification de ces compétences distinctives et le contrôle des FCS constituent à notre sens, non seulement une tâche essentielle de la direction générale dans la fixation de ses objectifs ainsi que dans le choix et la mise en oeuvre de sa stratégie, mais

encore l'orientent aussi vers les domaines où elle pourra avoir une meilleure performance . C'est dans cette optique que système d'information et système de contrôle doivent être traités comme ressources stratégiques qui permettent à l'entreprise d'avoir une position concurrentielle (Drucker 1974). Ainsi l'information elle même devient un facteur de compétitivité (Lesca , 1982).

Pour H. Bouquin (1988), " la notion de FCS permet les orientations majeures du contrôle de gestion, pas simplement les données que doit privilégier le système d'information, comme certains auteurs (Daniel, Rockart, Anthony) l'on écrit ". Il ajoute que le système de contrôle de gestion ne se limite pas à la gestion des FCS; il existe d'autres actions secondaires et non cruciales qu'il faut organiser et gérer, " mais la référence aux FCS permet de ne pas faire d'erreurs majeures de conception, elle est un point de repère important pour limiter les risques de divorce entre le contrôle et la stratégie". Ceci suppose, implicitement, comme le présume le schéma 0.1, que la relation entre stratégie et contrôle est étroitement liée et aussi bien la stratégie que le système de contrôle forment l'incarnation même des FCS. Cette relation suppose :

Schéma 0.1.
L'interaction Stratégie/ FCS / Contrôle



- D'une part, qu'à l'intérieur d'une organisation, la mise en oeuvre d'un système de contrôle ne peut être effectuée sans se référer à des choix de stratégie. Ce lien entre stratégie et système contrôle est parfaitement illustré par les deux propositions suivantes:

> " Un système contrôle est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer la stratégie" (Anthony, 88)

> " Un système de contrôle,c'est aussi le système qui incite chaque responsable à gérer les FCS dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs"(Bouquin,86).

- D'autre part, pour la mise en oeuvre de la stratégie, souvent les dirigeants se trouvent confronter à trois types de problèmes (Bouquin,1986) :

1. une augmentation de responsabilité et d'obligation, mais aussi un plus grand besoin de délégation.
2. une plus grande complexité des questions auxquelles la direction fait face : la complexité technologique et les objectifs de l'entreprise sont de plus en plus hétérogènes à cause de cette multiplicité de facteurs. Les principaux outils de planification stratégique développés il y a quelques années, telle la matrice BCG, PIMS, etc., servent surtout pour une meilleure allocation des ressources.
3. un processus de planification stratégique est de plus en plus fragile et dépendant de la turbulence de l'environnement ainsi que des signaux des modèles comportementaux.

Face à ces problèmes, la hiérarchie peut d'autant mieux employer le contrôle de gestion que celui-ci garantit la déclinaison de la politique générale. Par contre, R. Simons constate que la hiérarchie semble se servir du contrôle de gestion moins comme outil de surveillance des FCS stratégiques que comme aide à la gestion des facteurs de risque et d'incertitude.

2 - LA DELIMITATION DU SUJET

Conformément à la typologie de Miles & Snow (1978), les performances sont d'autant meilleures lorsqu'il y a congruence entre stratégie, structure et système de gestion avec l'environnement de l'entreprise dans lequel elle évolue. A ce niveau d'analyse, peu d'explications convaincantes ont été fournies pour comprendre cet état de faits.

Bien que notre pôle de questionnement pourrait être relativement vaste, il convient de délimiter ce dernier , dans le cadre de cette thèse, à la question suivante : Comment les dirigeants soucieux, de la performance de leur entreprise assurent-ils les trames de cette régularité qui les amène à établir des relations de congruence comme gage de succès de l'entreprise ?

En d'autres termes, nous nous interrogerons sur les différents modes de perception des contraintes de l'environnement, de choix de méthodes concurrentielles, de compétences distinctives (ou de facteurs clés de succès), des domaines et de l'horizon du contrôle à travers les différents types de comportements stratégiques des entreprises (défenseurs, analystes, prospecteurs, et réactifs).. Y - a - t - il des ressemblances ? y-a-t-il des divergences ? A quel niveau ces ressemblances ou ces divergences se situent-elles ?

Enfin, peut on généraliser la relation entre Performance / FCS et contrôle ? Telles sont les principales questions qui constituent le coeur de notre problématique et auxquelles nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse.

3 - OBJECTIFS ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE

La littérature relevée sur le sujet de la stratégie et le contrôle est relativement étendue. L'analyse des travaux consacrés à l'étude de la stratégie / performance fait ressortir quelques ambiguités et lacunes théoriques, et méthodologiques : il s'agit d'une réflexion insuffisante sur la notion de stratégie et d'un examen sommaire des chaînes de causalités. L'effort méthodologique est souvent limité.

L'examen de la littérature montre que la plupart des recherches empiriques sur la relation entre stratégies d'entreprises et contrôle ont été faites au sens très restreint et n'ont ainsi fait l'objet que d'investigations partielles. Il convient donc d'élargir l'analyse à un niveau global de l'organisation et de refuser cette vision instrumentale de contrôle de l'entreprise qui inspire souvent des modéles déterministes et simplificateurs.

Les recherches sur les facteurs clés de succès restent quelque peu anecdotiques. D'une part, l'essentiel de cette littérature constitue plutôt une synthèse d'expériences de consultants, qui manquent fréquemment de recul par rapport à la réalité du terrain. Leurs écrits découlent souvent d'un raisonnement "logique" mais "subjectif" limité à quelques études de cas. D'autre part, les théoriciens n'intégrent que partiellement la réalité concrète du fonctionnement des entreprises. Certains ont toutefois éludé cette carence, et nous pouvons à titre d'exemple citer l'article de MARTIN (1982) sur les FCS qui s'intitule: " Critical succes factors of chief MIS / DP executives ", qui n'est qu' un essai de mise au point pour étudier cette question.

Bien que ce concept de FCS soit riche et prometteur pour la conception d'un système de contrôle (Bouquin, 1986, 1988), il n'y a pas de théories qui lui soient spécifiques. Cependant l'univers théorique en management est nourri de multiples modèles qui peuvent servir de cadre de référence pour alimenter ce concept.

Certaines recherches suggèrent que le processus d'information et les systèmes de contrôle varient selon la stratégie de la firme. Mais nous ignorons " l'éventail " et " les domaines " de ces différences; en outre, nous n'avons pas d'éléments de réponse pour

définir les causes de ces différences . Notre recherche permettra de combler en partie cette lacune.

Cette recherche a un triple objectif :

Le premier objectif de cette recherche est de proposer une contribution à la compréhension de la relation entre stratégie et contrôle. En cherchant à atteindre cet objectif, nous essayerons d'analyser le processus de mise en oeuvre de la stratégie depuis la perception de l'environnement jusqu'à la performance de l'entreprise. Pour ce faire nous procéderons comme suit :

- Tester la validité de la typologie de Miles et Snow appliquée au contexte des entreprises françaises à partir d'une conceptualisation très large d'items afin de constituer notre propre typologie de travail.
- Tenter de vérifier les convergences (ou les similarités) ainsi que les divergences de comportement contatées au niveau de certaines variables contextuelles et d'autres organisationnelles. Ensuite, nous proposerons un modèle limité de facteurs débouchant sur les prémisses d'une relation causale entre les variables.

Le deuxième objectif consiste à examiner la relation entre FCS / Contrôle / performance. Nous chercherons par cette étude de connaître le pouvoir explicatif des facteurs clés de succès dans la prédiction des vecteurs de contrôle et de performance.

Le troisième objectif consiste à étudier un exemple particulier de FCS, qui est " la qualité" et de voir son impact sur les perspectives d'évolution possible des systèmes de contrôle.

Ce triple objectif devait permettre d'apporter une contribution à la compréhension de la relation entre stratégie et contrôle tant d'un point de vue théorique que sur le plan pratique de la gestion des entreprises.

4 - CHOIX THEORIQUE ET LIMITATION DE LA PROBLEMATIQUE

Les choix théoriques nous conduisent à nous interroger longuement sur l'existence d'un cadre général conceptuel pour penser stratégie, FCS et contrôle . En nous appuyant sur certaines théories des organisations, nous constatons ainsi une convergence vers des modèles de cohérence (de fit ou de congruence) . Un des principaux efforts que nous devons fournir pour répondre à la question initiale, est donc de mettre à jour la structure de ce cadre de pensée, en fixant ses principaux concepts : Stratégie, FCS et contrôle.

La stratégie : Selon Schendel et Hofer (1979), l'absence d'un consensus entre les différents chercheurs d'une définition appropriée au concept de stratégie, a crée non seulement des contradictions et des ambiguités, mais a empêtré la recherche dans des configurations de variables stratégiques ne cherchant qu'à optimiser la performance de l'entreprise.

De notre côté, nous rejoignons A. CH.Martinet (1990) qui souligne par ailleurs que la stratégie emprunte à la philosophie, la stratégie militaire ou l'économie politique. La stratégie peut se définir comme " Finalisation- conception- préparation - conduite d'une activité humaine collective de type économique en milieu conflictuel " (Martinet 1990).

Faisant la définition d'A.R.Thiétart (1990) la nôtre, la stratégie se définit comme " un ensemble de décisions et d'actions relatives à la mission, au portefeuille d'activités, à l'articulation des ressources aux moyens d'action et à la tactique". De cette définition,on distingue trois niveaux d'analyse de la 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) et correspond généralement au choix du ou des domaines d'activités stratégiques, ou encore des couples produit / marché.

- Ensuite, le deuxième niveau est celui de la stratégie d'activité connue sous le label de " business strategy " ou stratégie secondaire. Elle 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.

C'est ces deux derniers niveaux de la stratégie que nous retiendrons dans le cadre de cette recherche.

Les Facteurs clés de succès (FCS) : Hofer et Shendel (1979), par exemple, établissent un cadre conceptuel aux FCS. Ils situent ces derniers, comme nous pouvons le constater à travers le schéma 0.2, à trois niveaux d'analyse :

- Au premier niveau, vient l'analyse de l'environnement général : nous sommes conscients de l'existence d'une littérature abondante ayant traité les caractéristiques de l'environnement, il nous revient de faire le choix entre les différents courants de pensée qui rentrent dans le cadre de cette recherche. Nous faisons surtout appel à la théorie de la contingence et au congnitivisme de Weick.

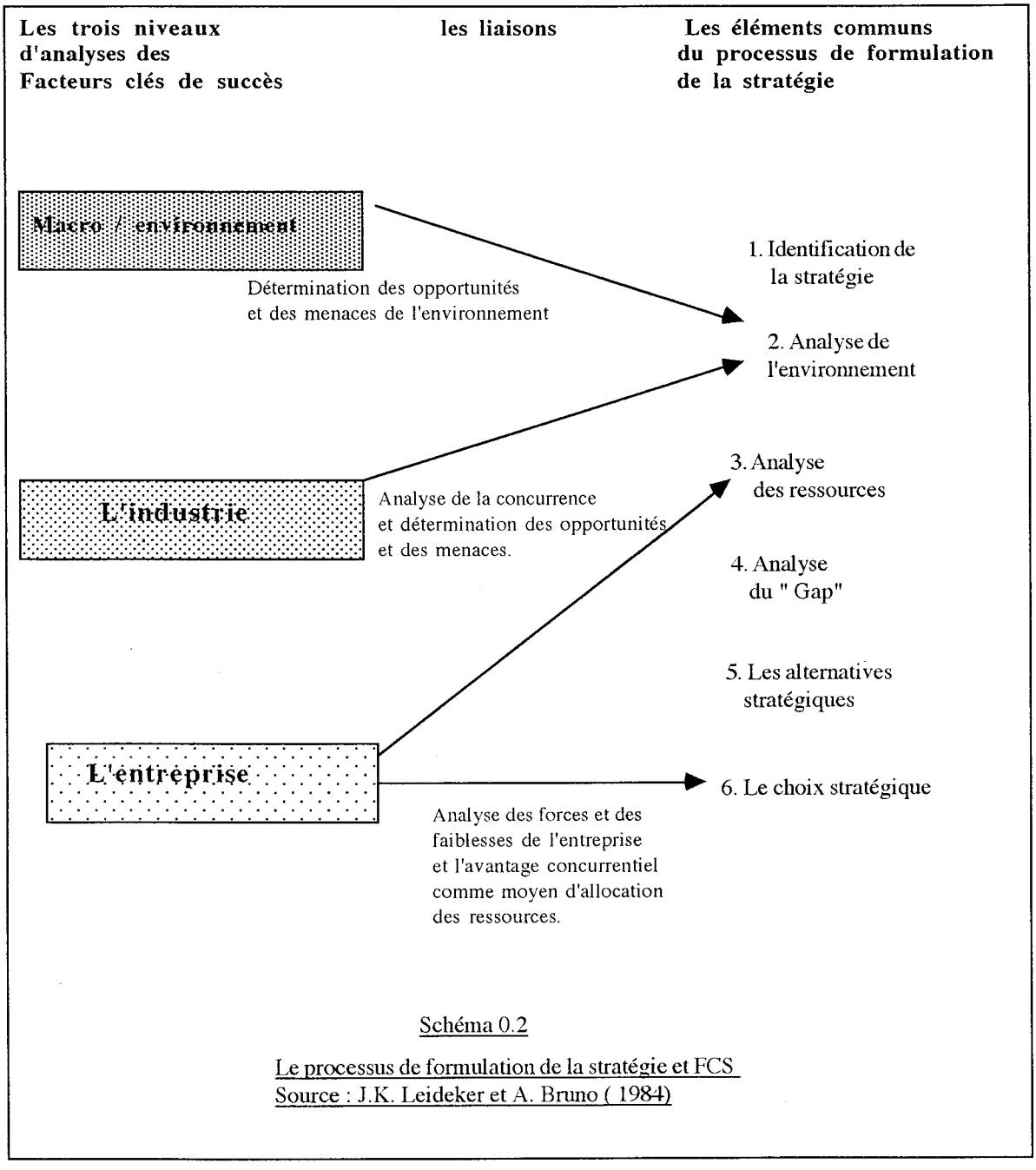


Schéma 0.2

Le processus de formulation de la stratégie et FCS
Source : J.K. Leideker et A. Bruno (1984)

- Au second niveau, vient l'analyse du secteur d'activité : les modèles d'analyse des caractéristiques de l'industrie ne manquent pas non plus. Les cabinets conseils en stratégie ont formulé de nombreux modèles d'analyse stratégique. Pour la suite de notre exposé, nous passerons en revue seulement ceux qui nous semblent donner plus de poids à notre

recherche et nous écarterons le reste de ces modèle de notre analyse. Nous faisons surtout appel à l'approche de l'économiste industriel M. Porter et la matrice du cabinet conseil A.D.L.

- Au troisième niveau, vient l'analyse de l'entreprise : le concept de FCS doit être relié à d'autres concepts afin d'éviter le risque d'une confusion conceptuelle et sémantique. C'est pour cette raison que nous faisons appel au concept de " Business strategy" en termes de contenu et de processus. Comme nous l'avons signalé précedemment, il sera écarté de notre analyse la " corporate stratégy ".

Le contrôle: Le nombre impressionnant de synonymes tente de circonscrire le concept de contrôle à travers des vocables très variés, 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-pragmatique (Bouquin, 88).

Rappelons quelques - unes des définitions marquantes de cette multiplicité de sens : Tandis que l'un de ses précurseurs, Anthony (1965), l'assimile à un ensemble d'outils financiers et comptables de vérification sur la base d'objectifs prédéterminés, d'autres le caractérisent comme le processus par lequel un groupe de personnes ou un élément détermine et affecte intentionnellement l'action d'un autre (Tannenbaum, 1964, Hofstede , 1968).

Même si Merchant (1985) 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), 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 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 pas 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, etc.

Cependant, une telle diversité d'approches incorpore certaines difficultés, d'ailleurs bien résumées par Merchant (1985). 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 étudierons par la suite. C'est dans cette voie que souhaiterons mener cette recherche en se limitant seulement à deux aspects du contrôle : l'intensité et l'étendue (selon l'horizon temporel) du contrôle des variables stratégiques.

En résumé, nous fondons notre recherche tout particulièrement sur la typologie de Miles et Snow (1978). Ce choix est fait pour les raisons suivantes :

- Cette typologie représente les stratégies les plus rencontrées dans la littérature. Les prospecteurs et les défenseurs identifiés montrent des caractéristiques similaires aux "strategy archetypes" identifiés dans d'autres études et qui révèlent deux modes de comportements opposés . A titre d'exemple, nous pouvons citer le mode entrepreneurial et le mode planificateur de H. Mintzberg (1973), la maximisation de la performance et la minimisation des coûts d' Utterback & Abernathy (1975) et enfin les entreprises innovatrices et dominantes de MILLER & Friesen (1978). De plus, Miles et snow sont clairs dans leurs propos : les systèmes de contrôle des firmes devraient être "congruents" avec la stratégie.

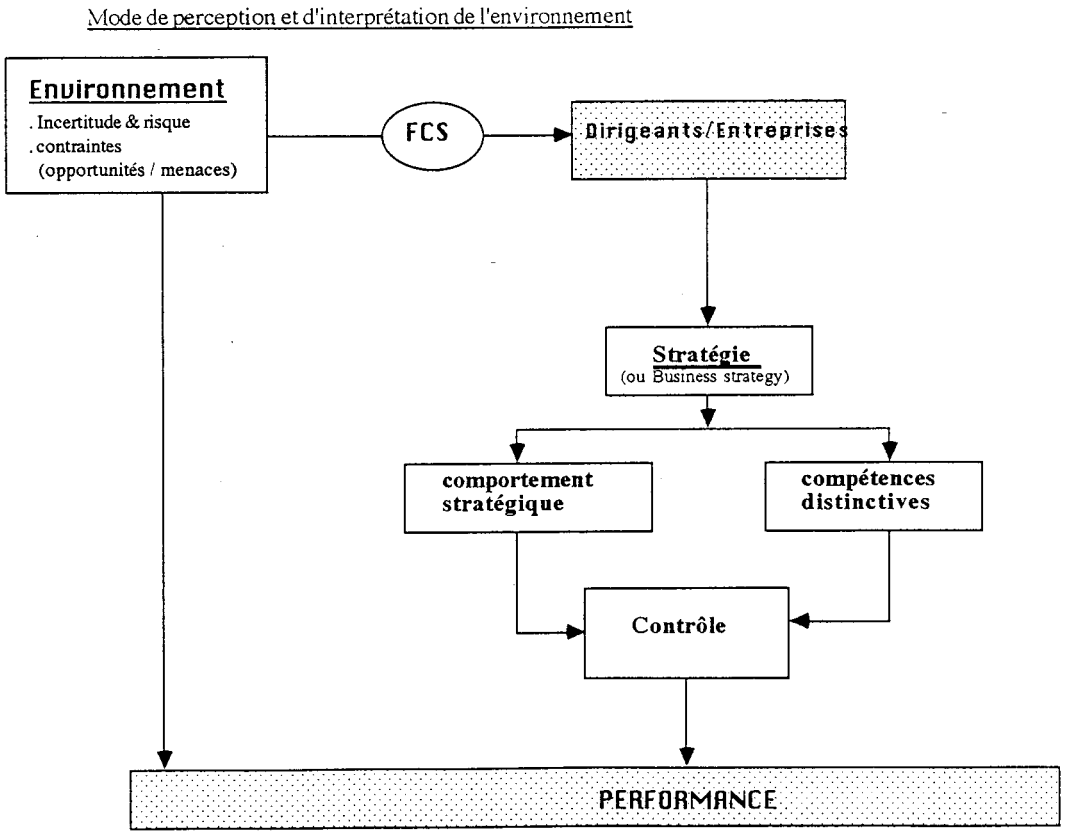
- Cette typologie est très proche de la réalité et elle décrit bien les problèmes rencontrés dans la gestion de l'entreprise, de plus elle a été indépendamment testée dans plusieurs études.

Par la suite, il importe de faire un travail empirique qui teste certaines hypothèses que nous dérivons de notre modèle général d'analyse psésenté à la page suivante. Enfin, nous essaierons de limiter le terrain d'investigation aux entreprises industrielles monoproductrices. Cette décision est faite, d'une part, par la nécessité de travailler un type d'entreprises homogènes, non pas pour réduire le champ d'investigation, mais pour réduire les risques de biais et de confusion dans les réponses.

Ainsi la problématique proposée pour l'étude de la relation entre stratégie et contrôle se définit comme la volonté de mettre en évidence " un processus récursif "[3], c'est à dire un processus où les effets sont en même temps les causes et producteurs de ce qui les produit". On ne peut pas dissocier, particulièrement dans cette relation, les relations inter-organisationnelles des relations inter-individuelles. De plus, cette relation n'est pas figée, elle évolue dans le temps en fonction de facteurs endogènes et exogènes aux organisations. Observer le déroulement de cette relation revient donc à observer " comment la fin et les moyens se déterminent réciproquement ".[4]

La question simple à laquelle doit répondre notre recherche est triviale, mais pourtant importante, car entre le point de départ et d'arrivée du travail, tel formulé par notre modèle général (schéma 0.3) , le cheminement passe par la synthèse de la littérature, la formulation de guides pour l'observation et l'analyse pour mieux apprécier le fonctionnement quotidien et les pratiques des organisations.

Schéma 0.3: Le modèle général d'analyse



[3] Selon l'expression d'Edgar Morin, " introduction à la pensée complexe", communication et complexité, ESF éditeur, 1990, p 100.

[4] Poirier L . " A propos de l'articulation entre stratégie militaire et la politique dans " les études stratégiques" Edition Méridien, 1989, préface p XXI

Notre recherche est exploratoire, elle s'inspire de nombreux courants théoriques dont nous ne pouvons décrire ici tous les contenus; nous avons choisi de rappeler brièvement les points théoriques clés sur lesquels nous nous appuyons. Beaucoup d'auteurs ont inspiré nos propositions sans qu'ils soient toujours rappelés dans cette partie. Cependant ils seront nommés ultérieurement.

Nous pensons qu'une approche pluridisciplinaire est indispensable pour pouvoir appréhender la complexité organisationnelle. Aucun point de vue ne peut prétendre décrire à lui seul la réalité. Il importe de tenir compte des multiples facettes de la réalité pour ne pas rester prisonnier de concepts abstraits. Les transferts de concepts et de modèles explicatifs permettent de mieux percevoir la réalité; ils favorisent également une meilleure prise en compte des données empiriques. C'est en ce sens J. Piaget distingue trois formes de rencontres entre disciplines scientifiques :

- la pluridisciplinarité est la rencontre autour d'un thème commun entre chercheurs de disciplines distinctes, mais où chacun conserve la spécificité de ses concepts et méthodes.
- l'interdisciplinarité suppose le transfert de l'échange de connaissance, d'analyse, de mèthodes entre deux ou plusieurs disciplines.
- la transdiciplinarité désigne un savoir qui parcourt diverses sciences sans se soucier des frontières.

C'est anisi que notre cadre théorique s'appuie sur les sept principes suivants:

1. Le principe de la systèmique
2. Le principe de la complexité
3. Le principe de la contingence
4. Le principe de la modélisation
5. Le principe de la subjectivité
6. Le principe de l'instrumentalité
7. Le principe de la non universalité

Principe 1 : Le principe de la systèmique

Il est devenu banal de définir l'entreprise comme système. Les précurseurs de l'application à l'entreprise de la notion de système, les théoriciens de l'analyse sociotechnique empruntèrent au mouvement naissant de la théorie générale des systèmes la notion de système ouvert. Von Bertalanfy avait imaginé ce concept pour rendre compte de la différence de nature entre le monde vivant et le monde physique. Il fallait porter l'accent sur des entités réglées par des équilibres subtils, en situation d'échange permanent avec leur environnement. Par conséquent, en définissant l'entreprise comme système ouvert , la voie était favorable au développement de travaux s'intéressant au caractère global de son

fonctionnement, notamment l'interaction technique et la structure organisationnelle en relation avec l'environnement. Ce courant de pensée a débouché, avec les travaux de Lawrence et Lorsch, sur la notion de structure contingentes à l'environnement.

Il revient à Ackoff & Emery d'une part, et à W. Buckley d'autre part, d'avoir fait progresser la théorie générale des systèmes par enrichissement de la typologie des systèmes. Dans cette perspective, l'entreprise a été définie comme un système finalisé et adaptatif. La notion de finalité traduit le fait, pour un système, de n'être pas entièrement déterminé par son environnement. Un système est finalisé si, pour un état de l'environnement, il choisit buts, moyens, objectifs et comportements. Un comportement ou une action est le résultat combiné de l'état de l'environnemrent et des choix du système. Pour répondre à la terminologie d'Ackoff et Emery, l'environnement et le système co-produisent les comportements. Systèmes finalisés, les entreprises sont également adaptatives, au sens de Buckley. La caractéristique essentielle d'un système adaptatif par rapport à un système ouvert est la suivante : il a la possibilité de transformer ses structures et les harmoniser par rapport à l'environnement. Ces structures ne sont pas élaborées aléatoirement. Elles sont conçues de façon à satisfaire les besoins nés de l'adaptation à l'environnement et des exigences du contrôle de l'activité interne. Il est fondamental de considérer qu'un tel système est nécessairement conduit par un sous système particulier qui dispose de la capacité de décider de la structure de l'organisation. Ce sous système a été identifié comme constitué par l'ensemble de ceux qui détiennent ce droit à décider des structures; en l'occurence, le management. La vocation d'une structure organisationnelle est le contrôle des comportements dans l'organisation.

Au-delà d'une référence à la notion du système ouvert ainsi caractérisé, l'interprétation systèmique de l'entreprise repose sur certaines lois ou idées fondamentales. La première est que les phénomènes d'interdépendances qui unissent les éléments du système entreprise ouvert sur son environnement ne sont le plus souvent pas réductibles à des analyses en termes de simple causalité linéaire mais plutôt de causalité circulaire ou bouclée.

En nous fondant sur les développements de la théorie générale des systèmes, nous définirons l'entreprise comme un système finalisé et adaptatif :

- la notion de finalité traduit le fait que l'entreprise n'est pas entièrement déterminée par son environnement mais qu'elle a la possibilité de choisir ses buts, des objectifs et des moyens qui influenceront ses comportements futurs.

- notre référence paradigmatique est l'analyse système. Nous considérons l'entreprise comme un système ouvert elle est soumise à la concurrence et à l'instabilité des marchés. Il lui faut adapter sa flexibilité à la complexité de son environnement.

Partant de là, nous voudrions mieux comprendre comment le système - entreprise fait pour se maintenir dans un état stable et comment elle fait pour se transformer. R. Ashby (1959) précise qu'un système se doit d'être aussi varié que ce qu'il veut pouvoir contrôler de la variété de son environnement. Toutefois un système ouvert n'est pas soumis à toutes les influences : il possède une frontière sélective qui n'en laisse passer que certaines. Les perceptions et les émotions filtrent la réalité, les contraintes de temps et d'espace limitent nos observations.

Principe 2 : Principe de la complexité

Tout le mérite revient à Edgar Morin (1969) qui va s'attaquer de front à son ambitieux projet de " penser la complexité", en sapant la frontière de " pensée simplifiante". En fait, Edgar Morin cherche à embrasser toute l'épaisseur du réel, non pas pour la réduire, mais pour nous en restituer la texture dans toute sa richesse.

Selon une première approche, la complexité est tissu (compleus, " ce qui est tissé ensemble") de constituants hétérogènes inséparablement associés. Pour faire ce paradoxe de l'un et du multiple, E. Morin utilise la métaphore de la tapisserie : composée de fils de lin, de soie, de laine..., aux couleurs variées. Il faut pour la connaître, connaître des lois et les principes de chaque type de fil qui la compose. " Pourtant, la somme des connaissances sur chacun des fils entrant dans la constitution de la tapisserie est insuffisante pour connaître cette réalité nouvelle qu'est le tissu, sa texture et sa configuration". Il n'est donc pas possible de connaître la tapisserie sans connaître ses éléments; inversement, la somme des éléments ne suffit pas à en comprendre l'organisation d'ensemble. Le tout est supérieur à la somme des parties.

Ainsi, le degré de complexité d'un système dépend à la fois du nombre de ses éléments et du nombre et des types de relations qui lient ces éléments entre eux. Il caractérise ce qu'on peut appeler l'originalité du système et mesure la richesse de l'information qu'il contient. La complexité apparaît ainsi comme une caractéristique essentielle et universelle des systèmes.

Principe 3 : Principe de la contingence

De plus en plus, on s'accorde à dire qu'il n'existe pas d'organisation idéale. Mais ces discours ont été tenus depuis longtemps, à travers les approches ouvertes et relativistes de Chandler A. (1972), Lawrence P.R. & Lorsch J.W (1973); Thompson J.D. (1965). Le but est de garantir un bon niveau de fonctionnement en s'adaptant aux situations et en intégrant la complexité de l'environnement.

Les théories de la contingence mettent l'accent sur la recherche de la structure conjoncturellement la mieux adaptée (A. Desreumaux, 1989). L'organisation n'existe pas indépendamment des acteurs qui la construisent; elle est en fait le produit de l'interaction humaine. Les entreprises réussissent donc par le biais d'une évolution dirigée mais non déterministe.

La notion de contingence rappelle tout d'abord que l'état, dans lequel se trouve un système à un moment donné dépend de son histoire; puisque dans les interactions des multiples facteurs en jeu, des perturbations ou des écarts minimes peuvent avoir un pouvoir amplificateur considérable et modifier la trajectoire d'évolution d'une manière imprévisible: aussi l'état futur du système sera contingent, et non nécessaire, des états très peu probables pouvant apparaître, ainsi que des changements brutaux.

En définitive, il est montré que le management de l'entreprise doir définir la structure organisationnelle en rapport avec l'environnement. De ce fait, il n'existe pas de modèle universel d'organisation, mais une approche contingente à l'environnement. Les entreprises qui font preuve de bonnes performances sont celles qui maîtrisent simultanément les problèmes posés par le choix des niveaux de différenciation et les exigences de l'intégration et de la coordination des décisions, y compris les problèmes posés par la gestion des conflits. Ainsi, pour Emery & Trist (1969a) : " considérer une entreprise comme un système sociotechnique ouvert aide à fournir une image plus réaliste de l'interaction de l'entreprise avec son environnement". Comme l'avait souligné King & al (1978) " aucune organisation ne peut effectivement opérer dans n'importe quel environnement concurrentiel sans une compréhension de base de cet environnement ".

Les deux concepts, qui ont été soulevés dans la littérature par Cyert & March (1963) "Problemistic search" (trouver une solution à un problème) et par Thompson (1967) " Opportunistic surveillance ", nous livrent deux interprétations différentes. En effet, selon Cyert & March considèrent l'organisation comme une entité économique sousmise régulièrement à des contraintes qu'elle devrait respecter. Selon Thompson, on attend pas que

la surveillance de l'environnement soit activée par un problème, elle doit être continue, même lorsque la solution d' un problème est trouvée. L'organisation doit continuer à scruter l'environnement à la recherche des opportunités et avoir un environnement favorable . C'est ce que Thompson appelle " The organizational counterpart of individual curiosity".

Principe 4 : Principe de la modélisation

" Nous ne raisonnons que sur des modèles " disait Paul Valéry.

Un modèle est donc une représentation personnelle, pas obligatoirement formalisée, d'une situation, d'un objet que le modélisateur cherche à interpréter dans son fonctionnement ou dans sa réalité immédiate. Nous pourrons ainsi chercher à modéliser l'entreprise. Pour cela il nous en faut donner une description à l'aide de symboles (de ratios, des caractéristiques essentielles , ...); il faudra aussi que cette description soit une manière de définir le concept de modèle, car cette image peut être très précise (une photo) ou très floue (un tableau impressionniste, une ombre) selon les textes.

La faculté du modélisateur est alors une marque d'intelligence et de capacité de compréhension des phénomènes. J.L. Le Moigne cite ce passage très évoquateur de K. Marx dans le capital : " L'abeille confond, par la structure de ses cellules de cire, l'habilité de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche...". Un modèle ne devra jamais être considéré comme parfaitement représentatif d'un phénomène; Tout au plus peut -il servir à approcher selon un angle particulier la croissance du dit phénomène. Ceci s'appliquera évidemment au modèle que nous présenterons plus loin.

Principe 5 : Principe de la subjectivité

La volonté peut également être la représentation que se donnent les dirigeants de l'environnement présent et à venir de l'entreprise; la vision de ce que l'environnement à venir constitue sans doute l'une des expressions les plus fortes de la ligne directrice définie pour une organisation tout entière. Elle incite à la réflexion sur les stratégies susceptibles d'insérer le mieux possible les actions de développement dans ce contexte de " challenge". Elle constitue une vision subjective de ce que seront les contraintes fondamentales imposées par l'environnement.

L'attitude de l'entreprise à l'égard de l'environnement peut revêtir plusieurs formes:
- ou bien la firme cherche essentiellement à s'adapter. Compte tenu des objectifs qu'elle s'est fixée, des contraintes qu'elle subit, des possibilités de décision de ses concurrents, elle s'efforce de tirer le meilleur parti des ressources disponibles;
- ou bien l'entreprise essaye de transformer l'environnement. Les rapports entre elle et ce dernier lui se posent alors au terme de régulation conflictuelles.

Les deux préoccupations - adaptation, transformation - ne sont évidemment pas incompatibles mais le plus souvent complémentaires. Les attitudes défensives ou offensives de l'entreprise varient en fonction des marges de manoeuvre dont elle dispose, mais aussi de la nature et de la qualité de l'information acquise et donc de la perception de l'intensité et de la durée des phénomènes; cela revient à souligner l'importance de la saisie de l'information et des déformations qu'elle peut subir dans les différents centres d'émission et de réception, ou lors de son passage dans les circuits de transmission.

Principe 6 : Principe d'instrumentalité

A l'instar des arguments de Thompson (1968) l'organisation est perçue comme un instrument, un moyen délibéré et rationnel pour atteindre des objectifs connus. Dans certains cas, ces objectifs sont explicites, dans d'autres, ils sont censés être évidents et la plupart des organisations complexes doivent employer une stratégie pour s'arranger avec leur environnement et atteindre ces objectifs.

Principe 7 : Principe de la non universalité

Définir le concept de FCS est un exercice délicat dans lequel il est nécessaire à la fois d'éviter une position de principe ou de généralisation. La littérature sur le domaine est atomisée, les auteurs définissent les concepts par rapport à une recherche précise, et la difficulté de synthétiser se remarquera dans le chapitre suivant sur la présentation de la littérature par thèmes. En conséquence, pour ne pas limiter le concept, tout en englobant un maximum de situations, la délimitation du concept de FCS et la manière dont il est abordé dans les recherches, émergent d'une synthèse qui part des relations entre les organisations et focalise jusqu'au phénomène d'alliance entre les entreprises.

La première partie de cette thèse analyse le cheminement du processus de mise en oeuvre de la stratégie. On passe en revue les principales conceptions théoriques en nous appuyant parfois sur des exemples empiriques. Ainsi dans un premier chapitre, nous traiterons en particulier une double problématique, d'une part, celle de l'analyse de

l'environnement en termes de perception et d'interprétation, d'autre part, celle de la définition des facteurs clés de succès. Dans un deuxième chapitre, nous passerons en revue l'analyse du concept de "strattégie". Enfin dans un troisième chapitre, nous traiterons les problèmes de contrôle.

La deuxième partie de cette thèse est plutôt empirique. En nous inspirant de la partie théorique, nous esquissons certaines hypothèses qui feront l'objet de tests empiriques. Ainsi, le quatrième chapitre sera consacré à la fomulation des hypothèses et à la méthodologie de travail. Les chapitres cinq, six et sept seront plutôt consacrés à des tests empiriques. Enfin, dans un dernier chapitre, nous étudierons plus en profondeur un exemple particulier de FCS qui est la qualité.

PREMIERE PARTIE

DETERMINANTS ET REALITES DU PROCESSUS DE CONTROLE DANS LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE

" Mieux vaut être approximativement exact que sombrer dans l'erreur avec précision".

KEYNES

" L'éducation, c'est l'homme qui progresse de la certitude ignorante à l'incertitude réfléchie".

DON CLARKS ' SCRAPBOOK

L'objectif essentiel de cette première partie de la présente thèse est de passer en revue quelques approches théoriques sous-jaçentes au processus de contrôle de la mise en oeuvre de la stratégie.

Le chapitre I, sera consacré principalement au rôle du décideur dans le processus d'analyse (perception et interprétation) de l'environnement, une première étape du processus de formulation et de mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise (nous admettons que la stratégie est émergente). Nous analyserons par la suite le problème de définition et de localisation des FCS en nous appuyant sur quelques exemples concrets.

Le chapitre II, introduira le concept de " stratégie". Nous discuterons ce concept en tant que contenu : les forces et les faiblesses de l'entreprise, l'avantage concurrentiel, les compétences distinctives, le coeur technologique, les forces motrices et les facteurs clés de succès (FCS). Nous discuterons , ensuite, ce concept en tant que processus. Nous tenons, ici, à rappeler la typologie de Miles & Snow qui nous servira par la suite d'outil de travail.

Le chapitre III, jetera un peu plus de lumière sur les problèmes de contrôle d'entreprise. Nous essayerons, d'une part, de définir le concept de "contrôle" et d'éclaicir le lien entre systèmes de contrôle, d'information et de décision à différents niveaux: stratégique, opérationnel et de gestion. D'autre part, nous passerons en revue quelques approches sur le contrôle stratégique, la performance et enfin la théorie de la congruence.

CHAPITRE I

PERCEPTION ET INTERPRETATION DES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE PROCESSUS DE CONTROLE DE L'ENTREPRISE

" Le décideur est semblable à un voyageur
dans la nuit,dont la torche éclaire faiblement quelques mètres
en avant, quelques mètres en arrière, et qui cherche à s'orienter " .
A. Early

L'environnement organisationnel a été appréhendé de diverses façons dans la littérature, et sa définition est variée selon l'appartenance des auteurs à un courant particulier ou en fonction des postulats des travaux.

Dans un sens, certains auteurs ont cherché, d'une part, à identifier et à comprendre la nature des éléments ou des facteurs qui forment l'environnement organisationnel et à émettre des suppositions quant à leur structuration. Ils ont essayé, d'autre part, de mettre en relief les répercussions et les effets des variables environnementales sur l'organisation à travers l'étude et l'analyse des liens de ces variables avec des vecteurs organisationnels (Child, 1972, Emery et Trist 1965, Perrow, 1967, Lawrence et Lorsh, 1969).Tous s'accordent néanmoins sur l'existence d'une certaine influence qu'exerce l'environnement (ou une de ses variables) sur des vecteurs organisationnels (A. Desreumaux 1992).

Dans un autre sens, le management stratégque manifeste, ces dernières années, un intérêt croissant pour le fonctionnement de la pensée des individus dans les organisations et plus particulièrement des cadres et dirigeants. Leurs modes de pensée, leurs styles de décision sont supposés avoir une influence prépondérante sur la vie des organisations et sur leurs choix stratégiques. Ainsi Mintzberg & Waters (1982), par exemple, reconnaissent la dimension cognitive du choix stratégique lorsqu'il est effectué sur le mode entrepreneurial. A côté des approches psychologiques des organisations, se développe une approche dite cognitive de la stratégie, dont la popularité des cartes cognitives est le signe le plus révélateur.

Selon Weick (1977), ce sont les aspects subjectifs des individus et notamment leurs modes d'interprétation qui semblent dominer. Ainsi, l'environnement n'existerait pas seulement en tant qu'organisations ou ressources, mais sa structure dépend de l'individu qui la construit. Les facteurs et les liens de causalité seraient donc personnalisés dans une structure "cognitive" qui "énacte" l'environnement.

Dans une autre approche, l'environnement est analysé comme un ensemble d'éléments ou de forces (d'une industrie) qui se manifestent à partir des actions des concurrents (Porter, 1980). Il a été considéré par les interdépendances entre les organisations (Thompson, 1967; Bourgeois, 1980). D'autres auteurs inspirés d'une approche économique, ont lié l'environnement au concept de ressources et y ont introduit d'autres composants à caractères social ou naturel (Gover, 1966; Aldrich, 1979).

Ainsi, ce premier chapitre sera composé essentiellement de trois sections :

La première section traitera, d'une façon générale, les enjeux de la perception et de l'interprétation des signaux de l'environnemement dans le processus de contrôle de l'entreprise.

La section deux s'attachera à analyser le système concurrentiel et les problèmes de repérage des facteurs clés de succès.

La section trois sera consacrée plutôt à l'analyse des facteurs clés de succès en fonction du cycle de vie du métier, du produit et de la concurrence.

1.1. LES ENJEUX DE LA PERCEPTION ET DE L'INTERPRETATION DES SIGNAUX DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE PROCESSUS DE CONTROLE DE L'ENTREPRISE

1.1.1. DEFINITION DE L'ENVIRONNEMENT

La littérature en management stratégique traite de trois niveaux d'environnements : L'environnement général, l'environnement concurrentiel (secteur) et le " tash" environnement (Fahey et NaraYanan,1986). L'environnement général ou macro-environnement, comme le préconise le schéma 1.1, est le plus large, il englobe à la fois l'économique, le politique, le social, etc. Le tash environnement est le plus étroit. Il traite avec les facteurs qui affectent au jour le jour les opérations de la firme, il est plus ou moins spécifique à la firme et n'est pas nécessairement partagé par tous les concurrents. Entre ces deux extrêmes apparait l'environnement concurrentiel (ou industry environment). Ce niveau intermédiaire concerne l'entreprise et ses concurrents dans le secteur ou la branche d'activité où elle opère.

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

Les niveaux de l'environnement

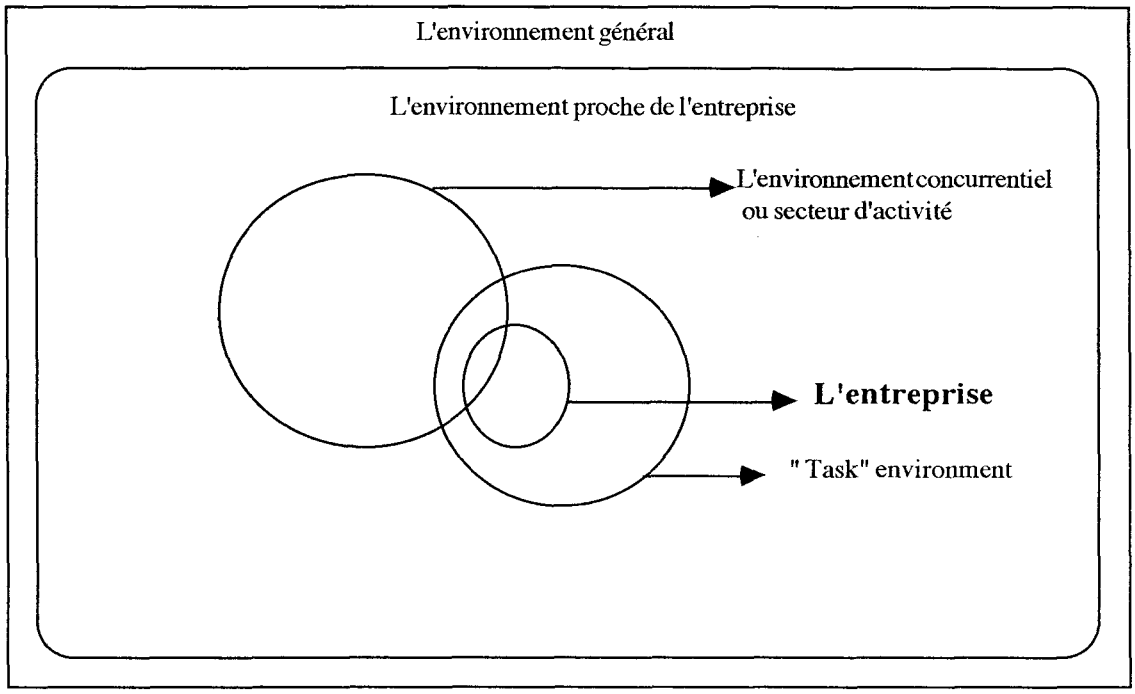


Schéma 1.1.
Les trois niveaux de l'environnement
Source : Fahey, liam & Narayanan, V.K. (1986).
Macroenvirenmental Analysis for strategic Management

Comme l'environnement de l' entreprise a tendance à devenir de plus en plus complexe, la direction générale, malgré ses expériences passées, a de plus en plus de difficulté à appréhender cet environnement qui est source à la fois du risque et de l'incertitude.

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 des relations commerciales pour certains, soit par des disparitions pour d'autres. Il faut ajouter à cela le phénomène de mode, le changement de plus en plus fréquent des comportements des clients et le raccourcissement conséquent du cycle de vie des produits.

L'ensemble de ces aspects constiue 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 totalement le facteur d'ambiguité 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.

1.1.2. L'INCERTITUDE DE L'ENVIRONNEMENT[1]

L'incertitude de l'environnement est souvent synonyme de risque, mais des auteurs comme Knight (1971) & E. Penrose (1963) font la distinction. Pour eux, le risque correspond à une situation où les événements, qui pourraient se produire, sont associés à des probabilités, ce qui n'est pas du tout le cas pour l'incertitude, car celle-ci n'est pas liée à une distribution de probabilité. En effet, pour Penrose par exemple, l'incertitude a trait au degré de confiance de l'entrepreneur dans ses estimations et ses prévisions; le risque, au contraire, a trait aux conséquences possibles d'une action, et plus particulièrement, à la perte qui peut résulter d'une action quelconque.

De son côté, Galbraith (1973,1977) définit l'incertitude comme " la différence entre le besoin d'information nécessaire pour exécuter une tâche et la quantité d'information réellement possédée par l'organisation". Plus cet écart est important, plus grand est le degré d'incertitude. C'est est un concept très utile dans la formulation de la stratégie. La confusion avec le risque[2]est fréquente. Pour cette raison, nous essayons de dévoiler cette ambiguité.

Pour Gordon B, D. et alii (1986), selon la manière dont on contrôle le futur, le processus de décision est appelé :
- avec information parfaite;
- en situation de risque;
- en situation d'incertitude.

---

[1] Pour une étude détaillée et approfondie sur l'incertitude et le risque, on peut se référer à la thèse de A. BAITAILLIE " incertitude adaptation et planification : application aux entreprises. Thèse de 3 ème cycle I.A.E. Lille 1979.

[2] Les sources d'incertitude peuvent être internes et externes à l'entreprise
G. Koenig op. cit. p 39. souligne que :
- Les situations à risque ne posent pas de problèmes importants à la théorie économique néo-classique, car la répétition y joue un rôle central.
- L'incertitude qu'il convient de distinguer du risque, ne doit pas non plus être confondue avec l'ignorance, car cette dernière correspond à l'absence de toute information.

Tableau 1.1
Les caractéristiques de l'information dans le processus de décision

situation	description
L'information parfaite	On a une connaissance complète et précise des conséquence de chacun des choix possibles.
le risque	Pour chaque choix possible, les conséquences multiples peuvent intervenir et une probabilité peut être assignée à chacune d'entre elles.
L'incertitude	Des conséquences multiples peuvent survenir pour un choix possible, mais on ne sait rien de leur probabilité.

Source : Gordon B. D, et alii (1986).

Ces deux distinctions sont différentes et complémentaires. La première est intéressante car elle permet de construire des critères exprimant la cohérence, et une certaine rationalité, ainsi que des indicateurs de risque. La deuxième distinction doit être précisée et enrichie.

La distinction de Penrose est intéressante pour plusieurs raisons: D'abord, pour une même situation, les risques dépendent des décisions. Tandisque l'incertitude dépend des états de la nature. Le risque dépend à la fois des états de la nature et des décisions ou des actions prises. Donc, entre l'incertitude et le risque se place la décision, et plus généralement les différentes actions, réactions ou flexibilité. Ainsi la même situation d'incertitude ne présentera pas le même risque pour une entreprise A et pour une entreprise B.

Ce premier point peut être enrichi, en affirmant, qu'à une situation d'incertitude ne correspond pas seulement des risques, mais également, des opportunités ce qu'Ansoff (1975) appelle " Threats and opportunities"[3]. A. Ch. Martinet (1983) montre que les entreprises qui portent l'analyse de son environnement et la détermination des contraintes de celui-ci, ont une marge de manoeuvre très faible, tandis que celles qui recensent à la fois les menaces et les opportunités ont beaucoup plus de marge de manoeuvre.

La distinction de Penrose permet de ne pas limiter les problèmes des décideurs au seul moment d'un choix, plus ou moins mécanique. En effet, il y a d'une part l'incertitude, qu'il faut réduire ou éviter, ou si elle n'existe pas, il peut s'agir d'un " état naturel" ou d'une résolution ex-anté du problème. D'autre part, il y a le risque, et il n'est pas évident que ce soit l'agent économique soumis à l'incertitude qui supporte tout ou une partie de ce risque, et s'il le supporte, ce ne sera pas de la même manière qu'un autre agent économique placé dans

[3] Ansoff (1975). Managing Strategic surprise by response to weak signals. California Management Review. Vol XVIII N°2.

les mêmes conditions d'incertitude[4].

La gestion des années 90, celle du management des changements rapides, ainsi que le note Hahn (1991), 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) ou Drucker (1985) aux USA, les avaient abordées avec une vision d'accélération linéaire de l'environnement, en revanche en France, d'autres tel Godet (1985) 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.

1.2.L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DANS LE PROCESSUS DE CONTROLE DE L'ENTREPRISE

L'analyse de l'environnement a été examinée comme une composante vitale de l'adaptation de l'organisation à son environnement. Cette hypothèse s'applique aussi bien pour les espèces animales, végétales et humaines que dans le monde des affaires et dans celui des organisations. Cette adaptation varie selon l'interprétation (Janis et Mann,1971) la dissémination (Rogers & Agarwala 1976), la représentation (Weick 1967), l'analyse (Hofer & Shendel,1978) des dirigeants aux entrées informationnelles dans les organisations.

Pfeffer & Salancik (1978) ont formulé l'idée que le scrutin de l'environnement est selon la perception d'un besoin d'information. Hambrick (1982) lui, présente, l'idée que la nécessité de certains types d'information puisse être considérée en partie comme fonction de la stratégie organisationnelle de l'entreprise. Hambrick (1982) affirme que le scrutin de l'environnement permet aux dirigeants de renforcer leur confiance vis à vis de la stratégie concurrentielle adoptée. De plus, ce comportement tend à perpétuer la stratégie et limite la sensibilité organisationnelle aux signaux de l'environnement externes en dehors du domaine de vigilance et de contrôle.

---

4. Cette distinction plaçant l'incertitude et le risque sur deux plans différents, nous permettra de passer en revue ultérieurement les principales stratégies de réduction de l'incertitude.

Nous avons employé le terme environnement de l'entreprise au sens le plus large, pour désigner tout ce qui se situe hors des frontières de l'entreprise. Les forces que cet environnement exprime sont généralement multiples. Nous pouvons malgré tout les ordonner autour de huit dimensions: l'économie, les ressources naturelles, la démographie, la société et la culture, la politique, le droit, les facteurs physiques, la technologie et la science. Plusieurs variables forment ces différentes composantes comme le laisse entendre le tableau 1.2 suivant:

Tableau 1.2
Les dimensions de l'environnement

"Facteurs de l'environnement"	
Sujet	Domaine spécifique
Economie	: Cadre économique général Niveau de développement et tendances Richesse économique du pays Structure du marché Situation de l'industrie en question dans le pays Système financier, disponibilité de l'argent
Ressources naturelles	: Matières premières Combustible et énergie Eau Terrain Influence du climat
Population	: Niveau d'instruction Marché du travail Aptitudes techniques et sens des affaires Possibilités de formation
Société et culture	: Structure sociale (classes,groupes ethniques,minorités distribution des revenus) Goût des consommateurs Traditions sociales, culturelles et religieuses Sécurité sociale Organisations sociales(y compris syndicats patronaux et de travailleurs), rôle, influence.
Gouvernement	: Profil, source du pouvoir, stabilité Politique économique y compris le développement régional. Planification, régulation et contrôle de l'économie Système fiscal Services et facilités offerts par le gouvernement Gouvernement local(rôle dans le développement économique).
Politique	: Structure de la vie politique Influence de la politique sur les affaires et sur la vie des organisations.

Législation	:	Législation du travail Droit commercial, etc
Facteurs physiques	:	Environnement physique immédiat Transports Communications Logement Services techniques Pollution
Technique et scientifique	:	La recherche approfondie

L'analyse de l'environnement, comme le présume le tableau 1.3, a pour objet de mettre en valeur les tendances susceptibles de modifier l'univers concurrentiel de l'entreprise, sur le plan économique, technologique, politique, social et scientifique,etc . Cette analyse suppose le recours à l'ensemble des disciplines de la gestion.

Tableau 1.3
L'analyse de l'environnement

"Analyse de l'environnement"

Ce tableau a pour but de donner une liste de paramètres et des variations essentielles que l'on peut étudier pour se faire une idée des opportunités, contraintes, conditions et évolution qu'un secteur peut représenter.

I- La demande

1) Nature de la demande, type d'utilisateurs(qui, pourquoi, pour quel besoin, pour quel usage?). S'il s'agit de biens industriels, se demander quel est le consommateur final.
2) Stabilité de la demande: courbe de vie de produits, substituts, changement social, sociologique, démographique, et technologique de style de vie.
3) Moyens et capacités de paiement: suivant le cycle économique, l'activité industrielle, pour savoir si l'on doit aider et supporter une clientèle à crédit.
4) Perspectives de nouvelles utilisations, nouveaux marchés, nouveaux produits.

II- L'offre:

1) Capacité de l'industrie: le temps et le coût nécessaire à l'expansion, la tendance à avoir une capacité excédentaire.
2) Perspective de changement technologique(réduction de coûts, changement de matériaux, de ressources et équipement utilisés, protection par brevets..).
3) Coût de la main d'oeuvre. Une main d'oeuvre adéquate existe-t-elle? La structure et l'évolution des salaires, l'influence et les demandes des syndicats.
4) Les coûts des matériaux: tendance, stabilité, adéquation ou dépendance vis à vis des fournisseurs.
5) Autres coûts, impôts, charges financières, tendances.

III- Nature de la concurrence et structure de l'industrie:

1) Nature des entreprises dans l'industrie, taille, force, attitudes,(politiques de produits et de prix), sur quoi se base-t-on? Qui domine, pourquoi?
2) Organisation de l'industrie: Syndicats professionnels, groupes de pression.3) Facilité à entrer dans l'industrie: économie d'échelle, différenciation de produits, coûts indispensables en temps et en argent, barrières à l'entrée, masse critique.
4) Interventions de l'état: aides,tarifs, règles.

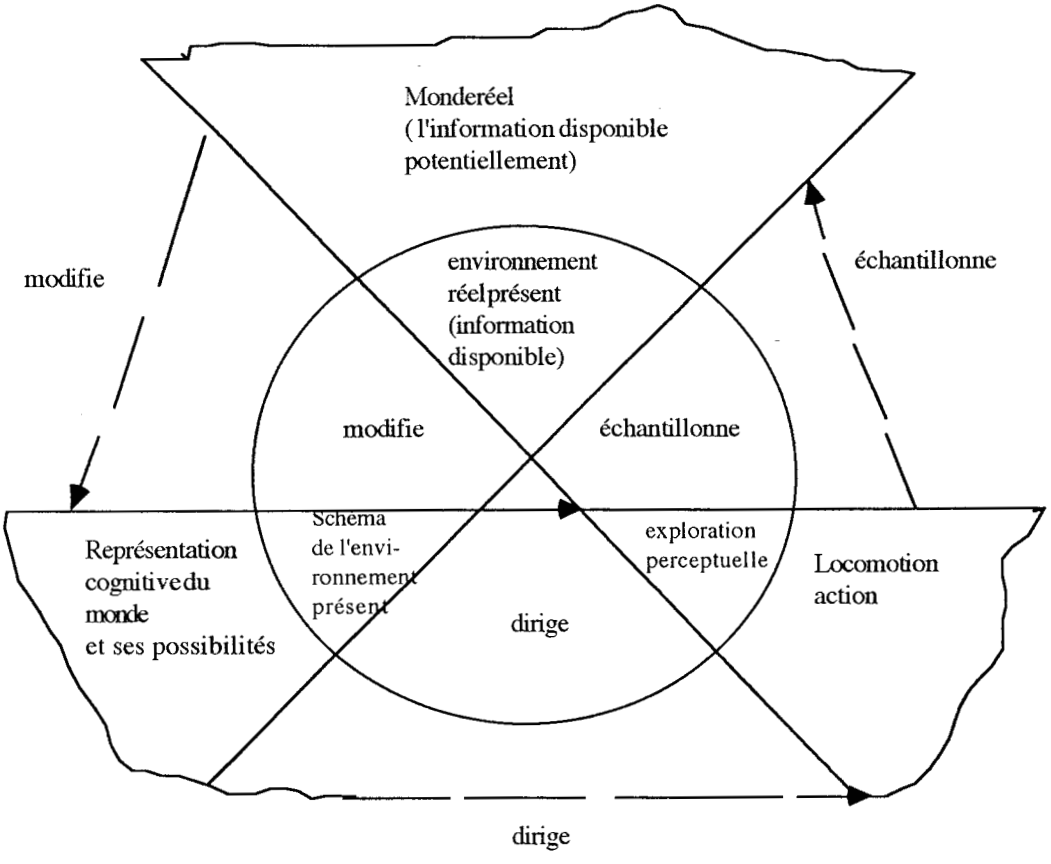
IV: Conclusion

1) Performance de l'industrie: croissance en volume, rentabilité
2) Opportunités et menaces.
3) Facteurs cruciaux pour le succès: que faut-il pour réussir?

1.2.1. LA PERCEPTION DE L'ENVIRONNEMENT

Berlson & Steiner (1964)[5] définissent la perception comme " le processus plus complexe (par contraste avec la sensation) par lequel les hommes sélectionnent, organisent et interprètent la simulation sensorielle en une image du monde significative et cohérente".

La perception est la reconnaissance, la compréhension et l'interprétation de l'information compte tenu des connaissances, des capacités intellectuelles de l'individu et de multiples facteurs que nous verrons plus loin (représentations, culture, identité, valeurs,...). Comme l'a montré Neisser avec le modèle représenté par le schéma 1.2, il s'agit bien d'un processus complexe, dynamique et cyclique. L'ensemble des représentations de l'individu dirige l'exploration des objets qui échantillonne des éléments; ces échantillons peuvent modifier les représentations. Une fois ce cycle terminé, un autre similaire commence. Schéma 1.2



Modèle de perception d'après Neisser
cité par R.P. Declerck, J.P. Debourse & CH. Navarre (1983)

[5]Cités par Declerck , R .P ; Debourse J. P & Navarre, Ch. (1983). Méthodes de direction générale: Le management stratégique. Ed. H & T.

Les premiers modèles de décision ne prenaient pas en compte la perception. Ils considéraient le décideur comme rationnel et cherchant à optimiser ses choix en fonction de l'environnement réel et des possibilités de son entreprise. Ces dernières années plusieurs études montrent que c'est en fonction de leur perception de l'environnement que les managers prennent leurs décisions. Parmi ces études nous pouvons citer à titre d'exemple :

- Miles, Snow & Pfeffer (1974) ont montré que les managers de certaines organisations ne discernent aucune modification dans leur environnement alors que d'autres le perçoivent changeant et très incertain. Les organisations se laissent guider uniquement par ce qu'elles perçoivent, par conséquent les événements non perçus n'affectent en aucun cas ni leurs décisions, ni leurs actions.

- Pour Daft et Weick (1984), Les entreprises diffèrent quand à la façon dont le schéma d'interprétation qui les inspire est orienté et activé. Ces auteurs considèrent ces différences par rapport à deux dimensions principales qui sont les hypothèses des dirigeants quand au caractère ananlysable ou non de l'environnement, et leur mode préféré d'insertion dans ce dernier[5].

Par exemple, au cours de nos entretiens, nous avons rencontré deux dirigeants qui oprérent dans le même secteur d'activité, mais chacun d'eux perçoit la tendance d'évolution de ce secteur d'activité différemment. En effet, le premier perçoit une évolution , plutôt pessimiste, tandis que la perception du second est plutôt optimiste.

Cette illustration, montre bien que le même événement est perçu différemment par différentes entreprises.La question qui se pose alors est de savoir pourquoi il en est ainsi. De quoi dépend donc la perception de l'individu de l'information qu'il reçoit de son environnement ? C'est ce que nous allons examiner dans le paragraphe qui suit.

1.2.2. L'INTERPRETATION[6] DE L'ENVIRONNEMENT

Il existe dans la littérature plusieurs pocessus d'interprétation de l'environnement : " scanning, monitoring, sense making, interprétation, compréhension et l'apprentissage , etc" (Duncan & Weiss, 1979, hedberg, Weick, 1979, Pfeffer & Salancik, 1978). Mais, parmi de

[5] Pour une étude plus détaillée voir Alain Desreumaux (1992). Introduction à la gestion des entreprises . Armand Colin (chp1).

[6] Le concept d'interprétation renvoie souvent à une capacité caractéristique de l'homme qui lui permet de donner un sens aux évènements, informations et signaux qui l'entourent, à la traduction et à la compréhension personnelle des faits et de la réalité qui poussent à chercher une signification au -delà des mots et des termes du langage (Gadamar, 1976). L'interprétation signifierait dans ce sens un ajout à ce qui est dit à travers une médiation des " horizons" de celui qui interprète et ce qui est interprété (Lavoi, 1987) ou encore la recherche d'indice emergents pour comprendre un phénomène.

nombreux auteurs en théorie des organisations , certains ont utilisé ce concept d'une façon beaucoup plus explicite que d'autres (Weick & daft, 1984; Lavoie, 1987; Hines, 1988) pour leurs analyses et ils ont essayé de lui donner une définition qui répond aux besoins de leurs recherches respectives. Nous pouvons souligner toutefois que la définition proposée par Daft & Weick (1984) considère l'interprétation comme " un processus de traduction des évènements, de développement de modèles de compréhension, leur donnant des significations et en assemblant des schémas conceptuels entre les dirigeants clés" . Cette définition est l'un des essais le mieux élaboré pour considérer l'interprétation en tant que concept lié à l'organisation et ses systèmes.

Partant du principe que l'interprétation est un processus interne qui peut être décrit par l'attitude et le comportement de l'individu vis-àvis d'un stimulus ou d'un phénomène.Weick préconise que ce processus est lié à un système culturel[7] et il est formé par quatre composantes pricipales à savoir une composante cognitive, une composante affective ou sentimentale, une composante comportementale et enfin une composante contextuelle:

- La composante cognitive de l'interprétation fait référennce aux croyances et connaissances acquises par l'individu au cours de son parcours de la vie. On y retrouve l'apprentissage, l'habitude, ses expériences , etc, comme on retrouve les cognitions culturelles. Cette dernière puise dans les expériences antérieures même lointaines (depuis notre enfance) et dans le système culturel pour alimenter le système interprétatif de l'individu.

- La composante affective ou sentimentale, tend à donner une qualité émotionnelle et de motivation; elle explique l'interprétation qui conduit à un comportement intentionnel dans le sens guidé par les buts et les objectifs personnels de l'individu. Ce qui suppose que l'organisation est un moyen de tirer parti de l'action collective (Arrow, 1976) ou qu'elle est une arène où les individus ne cherchent qu' à satisfaire leurs désirs personnels (Dermer, 1988).
- La composante comportementale, c'est la tendance à l'action. C'est la résultante des deux composantes précédentes. Cette composante peut donner un sens interprétatif " passif" qui ne donne pas lieu à son sujet à un changement de comportement , comme elle peut donner un sens interprétatif "actif" qui pousse l'individu à l'action face à un stimulus.

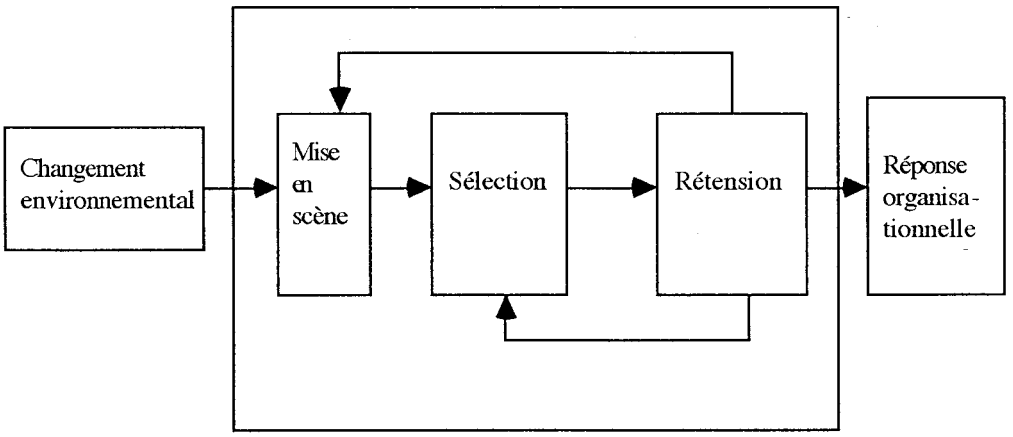
- Enfin la composante contextuelle, représente l'état de connaissance dans une période et situation données. C'est le contexte selon (Bateson, 1955) et Goffman (1974) qui permet aux participants de donner une signification à un évènement, à un acte ou à un message et

[7] Il faut le considérer du sens le plus restreint (famille, région, etc) jusqu'au sens le plus large (national ou international)) du terme.

d'adopter une conduite appropriée. A ce titre la composante contextuelle pourrait, semble-t-il, faire partie du processus d'interprétation.

Weick (1979), pour expliquer le processus d'interprétation, s'est largement inspiré du modèle de Campbell (énactement, sélection , rétention) pour établir une théorie écologique de l'adaptation organisationnelle. Il montre comment une organisation perçoit son environnement, en le construisant, et comment elle en réduit l'incertitude ou l'équivoque en appliquant différentes structures qui lui permettent de construire des cartes mentales, lesquelles reproduisent les schémas de causalité présumées. Ces schémas sont alors stockés pour être réutilisés plus tard. La démonstration de Weick repose sur le fait que les comportements cognitifs des organisations répondent de manière écologique aux variations de l'environnement[8], réadaptant sans cesse par un processus de sélection, les schémas causaux selon lesquelles elles prennent leurs décisions et orientent leurs actions. Son modèle est schématisé comme suit :

schéma 1.3



Le processus d'interprétation de l'environnement

Les trois sous-processus - énactement, sélection , rétention- contribuent au processus général qui est celui de la transformation de l'environnement (Weick, 1979).

- L'énactement : l'idée d'énactement s'oppose à la conception qui fait de l'organisation un capteur " réactif " réducteur d'incertitude, producteur d'ordre et de contrainte". "L'énactement" est le contraire de l'inaction et suppose que la production ou la

8 - **Le changement écologique** : la réalité à laquelle l'individu est confronté est plus ou moins équivoque, c'est à dire qu'elle a de " multiples significations" et offre donc de multiples possibilités d'interprétation.

mise en avant du phénomène précède son interprétation[9].

Dans " The enacted environment " : l'organisation et l'environnement sont créés ensemble (enacted) à travers des processus d'interaction sociale des participants clés de l'organisation. " L'environnement est un produit qui dépend de ses observateurs ". Dans le modèle "d'enacted envionment " le monde est essentiellement un champ ambigu d'expériences. Il n' y a pas de menaces ou d'opportunités en dehors d'un environnement mais seulement des enregistrements symboliques essentiels à l'action. Mais un stratège, bien expérimenté, est censé trouver un sens aux relations en faisant des connexions et des modèles d'action. Tout en sachant que la majorité du temps et des efforts de certains excellents dirigeants va dans le processus d'interprétation.

Pour prévoir comment le système et l'environnement interagissent, le décideur construit, implicitement ou explicitement, une image de l'environnement qui décrit la perception qu'il en a (Smircich & Stubbart 1985) . Cette image est une abstraction de l'environnement réel. L'image[10] que l'individu fournit (ou le décideur) présente certaines caractéristiques :

- l'environnement du système (entreprises ou individus ou groupes d'individus) est illimité et le décideur est contraint de limiter le champ de son image à la zone prévisible d'interaction. L'étendue de cette dernière est limitée dans l'espace par le nombre de système environnants qui sont pris en compte avec leurs propres décideurs et dans le temps par un horizon temporel

- la précision de l'image réfère au degré d'agrégation des systèmes environnants et à leur conduite à travers le temps : le vendeur par exemple est intéressé par le comportement individuel de chaque client, semaine après semaine, voire jour après jour; le directeur commercial est concerné par les résultats d'une région et à leur évolution dans le temps, trimestre par trimestre ou année par année. La précision désirée par un décideur doit être telle qu'il puisse appréhender l'ensemble des informations portées par l'image: elle décroît probablement avec l'horizon du contrôle et l'étendue du champ de l'image.

---

[9]Certains chercheurs viennent relativiser la notion d'énactement en déclarant qu'il convient de ne pas " surestimer les capacités des individus et des organisations à échapper au réel, alors qu'ils sont soumis à des mécanismes de régulation, système de gouvernance et institutions, qui limitent les possibilités de " mise en scène" et conditionnent la cognition et la décision"(H. Laroche & P. Nioche, 1994).

[10] De notre point vue le processus d'interprétation de l'environnement se fonde sur les images construites dans notre mémoire. voir Daft & Weick (1984). J.B. Thomas & Mc Daniel, Jr (1990) " Interpreting strategic issues : effects of strategy and the information -processing structure of top management teams . Academy of Management journal. vol 33. N°2.

- l'image de l'environnement ne peut être qu'une collection de données rassemblées dans le passé à propos des systèmes environnants: les ventes des concurrents , leurs parts de marché, les taux de croissance de l'industrie, etc. En général, le décideur s'efforcera de structurer ces données afin de pouvoir prévoir l'image future de l'environnement.

Une première étape dans la structuration des images de l'environnement ou des infor mations consiste à classer et à agréger les données passées en sous-ensemble qui paraissent significatifs au décideur dans le contexte de son effort de planification par exmple : les statistiques de ventes par exemple seront classées par segment de marché-région, ou classe d'âge, ou niveau de revenu et par ligne de produits, parce que le décideur a appris que les actions du système provoquaient des réactions différentes selon le segment de marché et la ligne de produits considérés.

- l'image de l'environnement est caractérisée par l'incertitude : la prévision du comportement des concurrents, des fournisseurs, des clients, des prêteurs, des actionnaires, des clients, etc ne peut être établie de façon certaine; toutefois la structuration de l'image vise à réduire la gamme des conduites possibles: les régularités observées dans le passé ne disparaîtront probablement pas du jour au lendemain car il existe toujours une certaine stabilité au cours du temps dans l'activité d'un système. De même le nombre réduit de comportements observés sur un échantillon limité peut être généralisé à une large famille de systèmes aux caractéristiques similaires (ici nous faisons allusion à la rationalité limitée).

Le décideur parvient finalement à limiter le nombre des états, actions ou réactions de l'environnement qu'il prévoit comme susceptibles d'interférer avec les actions du système. C'est cette image que le décideur utilisera en entrée du modèle d'interaction pour concevoir, par la suite, par exemple, son plan d'action.

- La sélection : K.E. Weick présente l'organisation comme un mythe. Il convient, selon lui, de penser l'organisation en termes d'évènements liés entre eux par une causalité circulaire. Dès lors, il est plus judicieux d'agir sur les relations entre les variables que sur les variables elles-mêmes.

L'importance du processus de sélection tient précisément à la possibilité ainsi ouverte, d'exercer un pouvoir discritionnaire sur le choix des schémas explicatifs. Par ce processus, l'organisation choisit d'associer des solutions à des individus, à des problèmes et à des décisions.

Les contraintes qui "s'imposent" à l'acteur sont en partie construites par celui-ci ; il y a en effet, comme le souligne Morgan, des limitations auto-imposées [11] : "créer de la certitude est l'une des idées qui institutionnalise l'inefficience. Les pièges de la pensée sont nocifs pour les hommes et pour l'organisation; en effet, notre perception étant sélective, elle fait presque systématiquement appel au connu et nous prive de voir et d'explorer de nouvelles possibilités". De nombreuses organisations élaborent des cultures qui les empêchent de s'occuper efficacement de leur environnement (...) leurs membres sont pris au piège de leurs métaphores favorites ou d'aspects de la culture d'entreprise qu'ils ont adoptés une fois pour toute, ils auront tendance à s'y emprisonner".

Une attention forte doit être portée aux processus interprétatifs, au sens conféré par les acteurs aux évènements, et au contexte dans lequel ce sens est pertinent. Les organisations ne seraient donc pas des données autonomes, pourvues d'une existence propre, mais le produit d'une construction. Il convient donc de considérer davantage des processus que comme des entités.

- La mémorisation (ou rétention): Une fois qu'une partie de l'environnement est " mise en acte" et interprétée, elle devient un guide plausible pour des actions et des interprétations ultérieures.

Ce mécanisme de construction de l'environnement par l'organisation se complique encore du fait de la multiplicité des acteurs, individus ou groupes, qui vont, à l'intérieur de l'organisation, percevoir chacun un environnement donné. En effet, dans la mesure où une organisation comprend de nombreux éléments, eux mêmes formant de multiples sous-systèmes, son environnement peut prendre des configurations différentes selon qu'il soit défini par l'un ou l'autre sous-système: l'environnement du commercial n'est pas nécessairement le même que celui du financier par exemple, car comme le soulignent Crozier et Friedberg (1976) " de toute évidence, l'environnement n'est pas un champ unifié et homogène. Il est constitué au contraire par une multiplicité de champs fractionnés, sinon cloisonnés les uns par rapport aux autres et qui charrient des " exigences" fluctuantes, ambigues, et souvent divergentes sinon contradictoires".

Ces dernières années, un long débat dans la théorie des organisations continu à s'instaurer entre différentes écoles : il s'agit de savoir si les changements sont conduits par les managers ou par l'environnement. Aucune de ces approches n'est satisfaisante à elle seule. Toutes sont nécessaires pour bien comprendre l'évolution des organisations. Astley et Van de Ven (1983) ont suggéré de considérer tous les points de vue et d'étudier les relations

[11] G. Morgan, " Images de l'organisation",ed.Eska.

existant entre eux.

En effet d'après le modèle de Hrebiniak et Joyes (1985), la volonté des dirigeants et le déterminisme contextuel ne s'excluent pas mutuellement. Ils ne sont pas les extrêmités d'une ligne continue, mais ils peuvent être croisés. De larges possibilités de choix des dirigeants peuvent coexister même avec un déterminisme élevé. L'interaction entre ces deux variables peut être représentée par le tableau 1.4 suivant qui laisse supposer quatre cas de figures:

Tableau 1.4
Choix stratégique / Déterminisme environnemental

Choix stratégique			
	élevé	A Choix maximum. (Adaptation par design).	B Choix différencié. (Adaptation au sein de contraintes)
	Faible	C Choix indifférencié. (Adaptation au hasard)	D Choix minimum (Sélection naturelle)
		faible	élevé

Déterminisme environnemental

Source : Hrebiniak & Joyce (1985)

La case A : Elle représente de large possibilités d'actions pour les dirigeants et des contraintes faibles de l'environnement. L'entreprise est en position de force face à ses clients et à ses fournisseurs en particulier, et à l'ensemble de son environnement en général. L'acquisition des ressources n'est pas problématique et l'entreprise ne trouvera aucune difficulté à changer de segments de marché ou de niche. **De telles conditions favorisent l'innovation et un comportement proactif (Miles & Snow 1978).**

La case B : De larges possibilités de choix et un déterminisme élevé. Il existe un grand nombre de facteurs influençant l'organisation, mais plusieurs possibilités d'actions stratégiques s'offrent à l'entreprise. Un exemple de telles situations serait les grandes organisations dont l'activité est très réglementée. Mais en raison de leur taille et de leur puissance financière, elles arrivent à vaincre et à contourner les contraintes de leur environnement.

La case C : L'entreprise est confrontée à peu de contraintes de l'environnement mais elle dispose en même temps de peu de possibités d'action. Comme exemple, nous pouvons citer les entreprises qui possèdent un savoir faire et des compétences, mais qui ne sont pas adaptées aux conditions de l'environnement. Dans de telles situations, l'entreprise s'adapte par chance étant donné qu'elle est incapable d'entreprendre des actions cohérentes avec son milieu externe.

La case D : Elle désigne les conditions de la sélection naturelle. Les possibilités de choix des dirigeants sont réduites. L'entreprise doit s'adapter, sinon elle disparaîtra. Un exemple de cette situation serait un secteur où la concurrence est très dure, où les prix sont dictés par les clients, où les produits sont indifférenciés et où il est difficile sinon impossible d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Porter 1980). Pour réussir dans de telles activités, il faut survivre des stratégies de minimisation de coûts (Porter 1980), et de défense (Miles & Snow 1978). Même si dans cette case les possibilités d'action des managers sont limitées, elles ne sont pas nulles. Parfois l'entreprise peut réussir à modifier la structure de son secteur par des innovations technologiques par exemple.

Il nous reste à souligner que l'état de l'entreprise est dynamique, sa position change constamment de case en raison des choix stratégiques ou en raison des changements de l'environnement.

Enfin, la conduite d'un tel diagnostic ne peut être menée que partiellement, car le décideur ne dispose pas de toutes les informations qui seraient nécessaires pour se prononcer en pleine connaissance de cause et pour reprendre l'expression bien connue de Simon, il décide avec " une rationalité limitée".

1.2.3. L'INTERPRETATION DE L'ENVIRONNEMENT ET POSITION DES DECIDEURS

La notion de diagnostic est au mieux cernée comme tâche, souvent préliminaire, d'un ensemble de tâches spécifiques à un domaine de management. C'est ainsi par exemple, que le diagnostic est introduit dans la théorie de la planification stratégique ou encore, dans la théorie du changement planifié. L'évolution de la pensée d'Ansoff en la matière est significative.

Dans une première étape (Ansoff, 1975), le diagnostic est un moment du processus de planification stratégique, lequel est conçu comme le moyen le plus élaboré de maintenir la rentabilité à long terme des capitaux investis, en contrôlant la diversification des activités. Ce diagnostic a pour objet l'inventaire et l'évaluation de toutes les opportunités et menaces de l'environnement et des forces et faiblesses internes. Ces inventaires sont confrontés et fournissent une base préalable aux autres tâches et étapes du processus de planification.

L'analyse et la découverte de l'environnement sont donc axées sur la recherche des opportunités et des menaces qui peuvent s'y faire jour :

- Une opportunité est un évènement (une tendance, une situation) qui, s'il est mis en valeur, représente un gain potentiel à l'entreprise (Dutton & Duncan, 1987). Des exemples d'opportunité sont les innovations technologiques, de nouvelles perceptions du comportement des consommateurs, etc, de telle sorte que cette opportunité facilitera l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Compte tenu de la turbulence qui caractérise actuellement un grand nombre d'activités économiques, il serait trop restrictif de ne retenir comme opportunités que les phénomènes susceptibles d'accélérer la réalisation de plans établis avec précision. (Koenig 1990).

L'opportunité, dans une optique volontariste qui doit être celle de la gestion stratégique, peut conduire l'entreprise à intervenir, à investir une partie de ses ressources dans le domaine d'intervention ainsi découvert, en espérant bénéficier d'un avantage compétitif appréciable.

- A l'inverse des opportunités, les menaces de l'environnement correspondent aux événements qui sont susceptibles de se produire et de remettre en cause les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les menaces peuvent être la pénétration de certains marchés par des concurrents, un changement de goût chez les consommateurs ou une nouvelle réglementation du gouvernement. La campagne antitabac qui se développe aux Etats -unis en est une bonne illustration (G.Koenig,1990).[12]

L'une des tâches de la direction générale est d'analyser et de comprendre l'environnement externe de l'entreprise, dont l'ensemble des informations sur les opportunités et les menaces qui se font jour, afin de placer l'entreprise dans une position concurrentielle avantageuse en saisissant ces opportunités et en évitant les menaces. L'analyse de l'environnement doit donner une vision à moyen et à long terme sur l'activité

---

[12] Pour une analyse plus complète, enrichie par des exemples, sur les opportunités et les menaces de l'environnement on peut se référer à G. Koenig op. cit. chp 5.

de l'entreprise et sur les décisions à prendre[14].

La perception des opportunités et des menaces de l'environnement diffère selon les entreprises et les dirigeants (Daft & Weick 1984). Par exemple un nouveau directeur général a généralement une perception différente des menaces et des opportunités définies par son prédécesseur. Cela explique que des changements stratégiques interviennent souvent lors de l'arrivée d'un nouveau directeur général.

Stevenson & Gumpert (1985) , nous décrivent la façon par laquelle les dirigeants percoivent le futur désiré ainsi que leur capacité d'atteindre les objectifs. Ils nous caricaturent quatre profils différents de dirigeants[15] :

Tableau 1.5
La matrice d'auto-perception d'atteinte des objectifs et futur désiré par les dirigeants

Auto-perception de pouvoir atteindre les objectifs	Le futur désiré est caractérisé par la croissance et le changement : oui	Le futur désiré est caractérisé par la croissance et le changement : non
oui	Entrepreneur	dirigeant satisfait
non	Entrepreneur potentiel frustré	Fonctionnaire achevé et bureautique

Dans leur système de prise de décision, les administrateurs et les entrepreneurs procèdent souvent par ordre différent de questions :

Tableau 1.6:
Types de questions que se posent l'administrateur / l'entrepreneur

L'administrateur	L'entrepreneur
1. Quelle ressources dois - je contrôler ?	1. Où se trouve l'opportunité ?
2. Quelle type de structure détermine le meilleur lien avec le marché ?	2. Comment pourrai-je capitaliser sur elle ?
3. Comment pourrai-je minimiser l'impact des autres sur ma performance ?	3. De quelles ressources aurai-je besoin ?
4. Comment saisie telle opportunité ?	4. Comment pourrai-je contrôler à travers le temps ?
	5.Quelle est la meilleure structure ?

[14]L'analyse de l'environnement en termes d'opportunités et de menaces sont questions stratégiques. Stow , Sandelands & Dutton (1981) définissent la menace comme une situation négative, Milburn, Schuler & Waterman (1983) mettent en équation les ménaces à des pertes potentielles

[15]On peut se référer à l'article de Reilly et alii (1993) . The impact of corporate turbulence on manager's attitudes. Strategic Management Journal. vol. 14.

Comme nous l'avons souligné, l'interprétation d'un problème stratégique est souvent représentée par le label " opportunités " ou menaces ", mais les opportunités n'existent pas en tant que telles, indépendamment de l'entreprise qui les considère, de ses projets, de ses ressources: certains événements seront interprétés comme des opportunités au sein de certaines entreprises, et comme des menaces au sein d'autres du même secteur d'activités qui n'ont pas les mêmes projets ou ne disposent pas des mêmes capacités de réponses aux évènements (capacités financière, qualification du personnel, etc). Même au sein d'une entreprise, ce qui peut être considéré comme une opportunité pour certaines unités peut apparaître comme une menace pour d'autres. Par exemple, la possibilité d'automatiser un processus de production peut être considéré comme une opportunité par la direction générale parce qu'elle permet d'améliorer la productivité et la qualité et peut apparaître comme une menace aux yeux du personnel des ateliers concernés qui craignent de voir leurs emplois supprimés.

En outre, certains événements qui pourraient apparaître comme des opportunités pour certaines entreprises ne seront pas pris en considération ni peut être pas perçus par d'autres, parce qu'ils sont trop étrangers aux modèles mentaux habituels : par exemple, le manque d'intérêt initial manifesté par l'industrie horlogère suisse à la technologie électronique ne peut-il pas s'interpréter de cette façon (une technologie trop étrangère à la représentation traditionnelle du métier pour susciter l'intérêt des professionnels établis depuis de longue date) ?

1.2.4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET REPERAGE DES FCS

C'est la réponse à la question que faut-il faire pour réussir par exemple sur un marché (ou un segment de marché) ? Il s'agit à la lumière des évolutions internes et externes o bservées de s'assurer de la pertinence des FCS de l'action engagée. La réponse constitue normalement une suite logique de l'analyse précédente, mais suppose un effort de réflexion et de surveillance de l'environnement dont l'efficacité sera d'autant plus élevée qu'il est parfois confiée à une équipe multidisciplinaire interne à l'entreprise pour scuter cet environnement.

Hambrick (1982), en se fondant sur des recherches antérieures, a étudié la relation entre le mode de scrutin de l'environnemment et la stratégie de l'entreprise. Il présume que la plupart des tendances de l'environnement devaient être associées à l'un des trois secteurs définis par Miles & Snow (1878), auxquels il ajoute un quatrième secteur. Il définit ces quatre secteurs comme suit :

1. le secteur entrepreneurial.
2. le secteur de l'ingénierie: ce sont les évènement et les tendances qui portent sur la

rationalisation des systèmes de production ou de livraison des produits ou des services.Par exemple de nouveaux développements dans les processus tehnologiques.
3. le secteur administratif : les évènements ou les tendances qui portent sur la détermination des rôles et des relations dans l'organisation. Par exemple de nouvelles approches de développement des managers.
4. Le secteur régulateur : les régulations du gouvernement : taxes, sanctions...

Hambrick distingue d'une part l'environnement technologique du secteur entrepreneurial et de celui de l'ingénierie. D'autre part, il reconnait que les nouvelles idées et tendances dans la pratique de la gestion sont comme une contribution à l'action organisationnelle en ajoutant le secteur administratif dans le scrutin de l'environnement. Enfin son étude inclut le secteur régulateur qui a été crée pour donner une plus large perspecive de toutes les contraintes mandataires plutôt que la simple intervention gouvernementale. Ce même auteur, dans un article intitulé " Environmental Scanning and Organizational Strategy (1982) utilise trois mesures pour scruter l'environnement :
- la fréquence de
- l'intérêt de
- le nombre d'heure passé à.

Chaque mesure a été appliquée à 20 sous secteurs (5 pour chaque secteur) spécifiques à la particularité de chaque industrie (collèges, hôpitaux et assurances); une procédure qui peut créer une source potentielle de biais. Nous pouvons résumer les principaux résultats qui se dégagent de cette étude comme suit : Hambrick trouve des instances limitées où les dirigeants sont performants dans le scrutin de l'environnement en concordance avec la stratégie. Il affirme que les dirigeants s'engagent fréquemment dans le scrutin de l'environnement seulement quand ils ne peuvent pas, pour la mise en oeuvre deleur stratégie, compter sur l'information existante sur ce secteur car elle est rare et inaccessible.

D'autres études ont examiné l'utilité du scrutin plutôt que son usage (king & Epsteen ,1976; Sawyerr ,1993).Dans leur discussion , sur la théorie de la contingence et de la formulation de la stratégie, certains auteurs concluent que les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui ont tendance à scruter de mieux en mieux l'environnement.

Soulignons enfin que la turbulence de l'environnement n'est pas l'unique menace qui pèse sur la capacité de contrôle de l'entreprise. La perte de contrôle peut être aussi effective au sein même de l'entreprise en raison d'une coordination hiérarchique déficiente, qui affecte les relations entre les éléments constitutifs de l'organisation.

La perte de contrôle peut également provenir d'un affaiblissement du pouvoir du marché de l'entreprise sur la capacité de celle-ci à gérer de manière satisfaisante. Cette remarque nous conduit à voir le modèle de Williamson sur les marchés et les hiérarchies.

1.3 - L'ANALYSE DU SYSTEME CONCURRENTIEL ET REPERAGE DES FCS.

Les fondements analytiques de base de la mise en place d'une option stratégique de développement et par conséquent, le repérage d'un avantage concurrentiel (ou de FCS), trouvent leur origine dans l'analyse de la structure du secteur (ou de l'industrie) et de la concurrence. Cependant il existe une confusion entre la structure du métier et la structure d'un secteur. Bien que la première soit fortement dépendante de la seconde, mais nous pouvons remarquer toutefois que la structure du métier est plus en rapport avec le savoir faire interne de l'entreprise tandis que la structure du secteur est plutôt en rapport avec l' environnement de l'entreprise et notamment avec les forces qui réagissent cet environnement et la structure du marché (offre, demande) ce que Détrie et Ramanantsoa (1983) appellent les opportunités de développement.

Pour Porter le succès, mesuré par la rentabilité des actions ne résulte qu'en partie de la stratégie suivie. La rentabilité de la firme dépend tout d'abord de celle du secteur. Cette dernière est conditionnée par l'intensité de la concurrence : si la lutte concurrentielle est forte, les profits du secteur seront faibles, si elle est moins forte, les profits seront plus importants. C'est ainsi une véritable théorie contingente de la rentabilité de la firme qui est proposé par Porter. Elle y apparaît finalement déterminée par :
- les caractéristiques générales du secteur;
- les caractéristiques du groupe stratégique auquel appartient la firme;
- la place de la firme dans son groupe stratégique

Afin de ne pas tomber dans l'ambiguité des concepts, nous tenterons dans un premier temps de définir le terme" industrie", nous essaierons par la suite de rappeler la typologie des industries et de présenter, enfin , le modèle d'analyse structurelle d'une industrie.

Dans un second temps, nous essaierons de cerner le concept de FCS en faisant appel à l'école organique,[15] et notamment la méthode Arthur D. Little connue sous l'abréviation de la

[15]Par distinction de l'école "mécaniste" du B.C.G. Pour une discussion complète de ce point, voir A. Martinet , " expérience et stratégies industrielles", in Revue d'économie industrielle, n°10. 1979.

méthode "A.D.L".[16]

Enfin nous poursuivons l'analyse, tout en essayant de situer ce concept de FCS dans le cycle de vie de produit.

1.3.1. DEFINITION DE L'INDUSTRIE

L'origine du terme "industrie" remonte à l' histoire ancienne[17]. Il est formé à partir du latin, est apparu en Europe occidentale au XVème siècle dans le sens " d'activité " ou de " savoir faire" pour désigner l'ensemble des activités économiques, et concerne aussi bien l'agriculture que le commerce ou les activités artisanales et manufacturières. Ce terme se prête à confusion avec secteur, bien que ce dernier soit apparu au cours de la deuxième révolution industrielle, suite au découpage de l'activité économique en secteur primaire, secondaire et tertiaire (Fisher 1936, Clark 1940, Fourastié 1949).[18]

Sans prétendre aller plus loin dans les détails et les rappels historiques, nous disons qu'une " industrie est une confédération de savoir faire qui contribue à un ou plusieurs produits finaux. Ces produits sont homogènes voire parfois substituables" (Alcouffe , 1988). Selon cette définition, on peut admettre le découpage de l'activité économique comme suit:
- secteur d'activité
- industrie / métier (ou des DAS)

Il convient, dans ce qui suit , de définir ces concepts et de tenter d'établir le lien avec le concept de FCS au travers de multiples témoignages que nous avons recueillis au cours de nos entretiens.

1.3.2. LA TYPOLOGIE DES INDUSTRIES

La position concurrentielle d'une entreprise sur un DAS s'apprécie à travers la maîtrise qu'elle a des FCS. " L'appréciation conjointe du positionnement de l'entreprise sur ces différents FCS est rendue difficile par leur abondance même. De ce fait, si l'appréciation de la position individuelle de la société sur chaque DAS, par rapport à chacun de ces FCS, pose déjà

---

[16]Pour une étude complète de toutes les méthodes d'analyse de portefeuilles B.C.G., A.D.L., Mac Kinsey , etc) la plupart des libres en stratégie décrivent ces méthodes. On peut, pour ne citer que certains, se référer à. Détrie, J.P. & B. Ramanantsoa " stratégie de l'entreprise et diversification " F. NATHAN 1983.
F.J. Gouillart " stratégie pour une entreprise compétitive " Economica 1989.
A. Desreumaux . " Stratégie" Dalloz. 1993.

[17] voir l'article de A. Alcouffe "histoire des faits industriels et histoire de l'économie industrielle" in Traité d'économie industrielle sous la direction de R. ARENA & ali. Econmica 1988.

[18] A. Alcouffe (1988) op-cit.

un problème, force est de constater que l'obtention d'une position résultante nécessite une hiérarchisation de ces FCS, et donc l'établissement d'une échelle de valeurs entre ces différents éléments".

La nouvelle approche considère que les industries de volume ne sont qu'un cas particulier d'une réalité plus complexe. Au lieu d'avoir un seul type d'industrie et un seul FCS associé à cette industrie (leader), l'approche nouvelle considère désormais qu'il existe quatre grands cas de figure (types d'industrie) auxquels sont associés des FCS spécifiques[19]:

- Les industries de volume se caractérisent par l'existence d'une démarche stratégique unique s'appuyant sur une domination par les coûts.Tous les mécanismes décrits dans les modèles quantitatifs d'analyse stratégique restent valables, dans leur intégralité à ces industries.[20]

Tableau 1.7
Le modéle BCG.2

Sources de différenciation	faible	forte
multiples	Fragmentation	Spécialisation
limitées	Impasse	Volume

La taille de l'avantage

- Une industrie de spécialisation se caractérise par un nombre élevé de manière de se différencier avec, dans chacune des différenciations, une possibilité de création d'un avantage concurrentiel important.

---

[19]cité , in Gouillart

[20] BCG2 : L'ancienne approche privilègie l'avantage taille. A ce titre, la définition d'une stratégie requiert, non plus seulement de maîtriser un seul FCS, mais encore de discerner le type d'industrie dans lequel on opère, cette identification permettant à son tour de déterminer les éléments clés de compétitivité à maîtriser (FCS). La typologie des industries " nouvelle méthode BCG". Le raisonnement stratégique repose sur la capacité de l'entreprise à créer un avantage concurrentiel durable par rapport à ses concurrents.
La nouvelle matrice intègre cette notion d'avantage concurrentiel, en déclinant selon deux dimensions :
- la taille ou l'intensité de l'avantage concurrentiel
- le nombre de manière à créer l'avantage concurrentiel (ou les FCS) .

Quand il n' y a pas de différenciations entre les concurrents, il y a un transfert des FCS. Par ex: qualité de service ou délai de livraison et voire même, parfois, les entreprises changent de fournisseurs pour des différences de prix parfois très marginales.

- une industrie est dite fragmentée lorsqu'elle comporte un nombre de concurrents important, chacun étant capable de développer un avantage concurrentiel différent, donc de multiples manières de se différencier, sans que toutefois, cette différenciation permette de se créer un avantage concurrentiel important.

- les industries d'impasse constituent le cas le plus difficile pour la définition d'une stratégie. Ces industries sont par définition des marchés sur lesquels il n'existe pas de possibilités de création d'avantages concurrentiels durables.

1.3.3. FCS ET STRUCTURE DE L'INDUSTRIE

Porter (1980) a développé un modèle multidimentionnel d'une grande utilité à la fois pour les dirigeants et pour les chercheurs. Il présente les caractéristiques clés de la structure d'une industrie à travers cinq forces qui constituent les acteurs de l'environnement concurrentiel immédiat : les concurrents sur le même marché, les fournisseurs , les clients, les entrants potentiels et les produits de substitution.

Ces cinq forces déterminent l'état de la concurrence dans une industrie. Pour Porter analyser une industrie, revient finalement à analyser le comportement de ces cinq acteurs qui risquent de perturber l'industrie. PORTER M.E postule que dans tout secteur d'activité, la concurrence est liée aux structures économiques sous-jacentes. En effet, "... le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble des secteurs dans lesquels elle entre en compétition avec d'autres firmes. La structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir. L'intensité de la concurrence qui prévaut dans un secteur n'est ni une coïncidence ni le fait d'un hasard malheureux. Cette concurrence prend plutôt racine dans la structure économique fondamentale du secteur et dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants...".

PORTER appréhende la concurrence dans son sens le plus large, embrassant par ce biais la lutte concurrentielle existante, la concurrence potentielle ainsi que les éventuels produits de substitution . Son analyse nous permet de constater que c'est finalement la force concurrentielle la plus substantielle qui est de nature à déterminer le bénéfice d'une branche puisque la masse totale des profits potentiels dépend de l'intensité des forces concurrentielles.

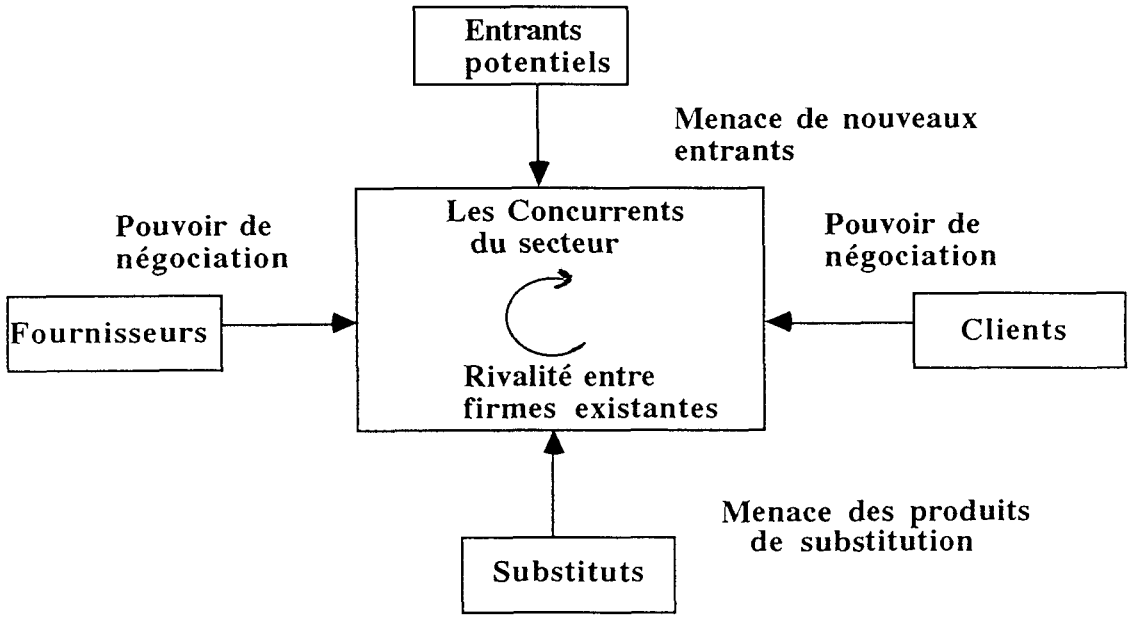
PORTER M.E déclare à cet égard que "dans tout secteur, la concurrence pousse toujours le taux de rendement du capital investi vers le taux de rendement concurrentiel

plancher (...). Les investisseurs n'acceptent pas à long terme de rendement inférieur à ce taux puisqu'ils peuvent investir dans d'autres secteurs.

En outre, les firmes qui obtiennent régulièrement moins que ce rendement finiront par se retirer. Lorsque les taux de rendement sont supérieurs au taux du marché libre ajusté, les capitaux sont incités à entrer dans le secteur (...). Le jeu des forces concurrentielles à l'oeuvre dans un secteur détermine l'ampleur de cet afflux d'investissement et la mesure dans laquelle cet afflux pousse le rendement vers le niveau du marché libre. Il détermine donc la capacité des firmes à maintenir des rendements supérieurs à la moyenne" . L'intensité de chacune de ces forces dépend de certaines caractéristiques intrinsèques qui sont :

L'état de la concurrence : Les concurrents dans l'industrie sont les firmes qui produisent des biens et des services similaires et étroitement substituables et qui visent les mêmes marchés ou segments de marché. Les petites et moyennes entreprises oeuvrent souvent au sein des marchés fragmentés, c'est à dire où le nombre de concurrents est élevé et les parts de marché sont faibles. Dans ce cas la rivalité est très élevée. Quelques petites entreprises offrent des produits spécialisés au sein des segments de marché ou de marchés locaux où le nombre de concurrents est limité. Les concurrents de certaines industries sont peu nombreux et de grande taille en raison des économies d'échelle.

Schéma 1.4
Le modèle des cinq forces de l'industrie. Source PORTER (1985)



L'intensité de la lutte entre les entreprises en présence dépend de la structure concurrentielle, de la faiblesse du taux de croissance du secteur, des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés, de l'absence de différenciation ou de coûts de transfert, de l'indivisibilité du capital technique, de l'existence de barrières à la sortie élevées, de l'existence de concurrents diversifiés et de l'innovation technologique.[21] Illustrons ces propos par un exemple :

L'exemple de l'entreprise TUNORD dans le secteur de la sidérurgie[22]

Une des caractéristiques de ce secteur d'activité est qu'il a été marqué, ces dernières années, par un retour à l'équilibre au niveau des résultats et par des restructurations assez fortes, tant au niveau de la réduction du personnel qu'au niveau des outils. Dans l'ensemble, ce n'est pas un secteur d'activité porteur. Outre la concurrence italienne, allemande et américaine, se trouve celle des pays de l'Est. Ces derniers ont besoin de devises et à la limite, ne prennent pas en considération le prix auquel ils vendent. Ainsi, des plaques premier choix sont à des prix de vente en francs par tonne équivalents presque des prix d'ébauches, c'est à dire de produits non finis. Que faut-il faire pour résister ?

TUNORD, pour résister à cette concurrence sauvage et à ce dumping, a fait son choix pour se démarquer et se valoriser aux yeux de ses clients grâce , non seulement à son savoir faire, mais aussi par la rapidité de ses services **(délai) et la qualité de ses produits.** Ses domaines de surveillance et de vigilance sont par conséquent **le niveau des prix des concurrents et ses prix de revient.**

" Le succès de notre entreprise , affirme Mr X, sera directement lié à notre capacité de résistance face à cette dépréciation des prix. On traversera une période de "vaches maigres" et il faudra donc faire attention. En effet en période de "vaches grasses", on regarde seulement le résultat courant alors qu'en période de "vaches maigres", il faut plutôt aller vers des notions de cash-flow. Il faut " **serrer les boulons**" à tous les niveaux, d'où l'importance du contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion, c'est un peu comme le pilote auprès du capitaine".

La menace des nouveaux "entrants" : Le risque d'apparition de nouveaux concurrents s'apprécie généralement en fonction de l'attrait du secteur et des barrières à l'entrée. Les nouveaux entrants sont souvent des concurrents nouvellement créés par "spin-off, pour reprendre l'expression anglo-saxonne " où l'invasion de secteurs nouveaux par des firmes établies dans des industries voisines ou même différentes. Leur menace est suscitée par le fait que ces derniers apportent avec eux de nouvelles capacités technologiques ou commerciales , le

---

21 PORTER. op. cit.

22. L'entretien N°1. Afin de garder l'anonymat , tous les noms des entreprises auprès desquelles nous avons effectué un entretien sont fictifs.

désir de conquérir une part de marché et fréquemment des ressources substantielles.

Vis à vis des nouveaux producteurs potentiels, l'élément dissuasif à leur entrée sur le marché est l'existence de fortes barrière à l'entrée. Ces barrières peuvent être économiques: montant des investissements, économie d'échelle; technologique ou historiques (image, savoir faire, réseau de distribution, etc). Ainsi , par exemple, Michelin a pu pendant longtemps empêcher l'apparition de nouveaux concurrents.

Les petites et moyennes entreprises jouissent quelquesfois de positions privilégiées dans des marchés ou des segments de marchés distincts lorsque la plupart d'entr'elles opèrent dans des industries où les barrières à l'entrée des concurrents sont faibles.Ces firmes se trouvent dans des industries fragmentées quand le nombre de concurrents est élevé; cependant lorsque l'industrie est en croissance ou que les rythmes d'innovation dans les produits ou les procédés sont rapides, des firmes nouvelles ou des envahisseurs en profitent pour entrer au sein de l'industrie.[23]Cette menace peut être contrecarrée par " des obstacles à l'entrée qui existent et de la réduction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants" [24]

La menace de produits de substitution: Les produits de substitution constituent dans certains secteurs une préoccupation stratégique essentielle. En effet, les fabricants de produits de substitution, souvent oubliés , peuvent même déplacer les concurrents en place. Par produits de substitution, nous entendons ceux , du point de vue consommateurs ou acheteurs potentiels, qui offrent des caractéristiques telles qu'elles remplissent les mêmes fonctions[25]. La menace des produits de substitution exerce quant à elle une pression permanente sur les profits auxquels peut s'attendre une industrie en poussant cette dernière à maintenir des prix compétitifs[26]. En effet, "toutes les firmes d'un secteur, (...), sont en concurrence avec les secteurs qui fabriquent des produits de remplacement. Ces derniers limitent les rendements potentiels du secteur : ils imposent un plafond aux prix." L'exemple de l'entreprise META est très significatif à cet égard.

---

[23] Comme le souligne avec justesse G. Koenig op . cit. L'attrait ne dépend pas seulement des caractéristiques du secteur, mais également de l'identité des candidats à l'entrée et la durée de l'apprentissage. L'auteur cite l'exemple des firmes japonaises de l'industrie de l'automobile qui ont réussi à s'implanter sans l'assistance des grands groupes occidentaux.

[24]. PORTER. op. cit.

[25] à titre d'exemple, la filière laitière est aujourd'hui menacée par des produits d'imitation à base de matières grasses végétales .

[26]. PORTER. op. cit.

L'exemple de l'entreprise META dans la métallurgie [27]

Il convient de rappeler que le secteur de la métallurgie des non ferreux est très stable, il y a assez peu de groupes concurrents de taille aussi importante que celle de META (une trentaine de producteurs de plomb et de zinc dans le monde) mais ce sont toutes des entreprises bien structurées et implantées dans plusieurs pays. Les concurrents sont les mêmes depuis une cinquantaine d'années et on peut très difficilement envisager l'arrivée de nouveaux concurrents sur ce marché. Par contre, ce secteur a subi la concurrence de matériaux de substitution, principalement l'aluminium et les plastiques. (...) La recherche technologique est d'une importance capitale pour META, car c'est l'amélioration de la qualité qui permet à META de rester compétitive. Toutefois, le coût de la recherche est considérable et le changement des techniques de production est très lent.

Comment META va t-elle rester compétitive ? Les principales compétences nécessaires sont l'amélioration des techniques industrielles et les compétences humaines, c'est-à-dire une meilleure qualification du personnel. Par ce moyen, META a la possibilité de traiter des minerais de plus en plus complexes, voire des résidus, et peut en tirer le maximum. C'est là le principal moyen de lutter contre la concurrence.

META doit donc au maximum profiter de ses avantages technologiques et de sa connaissance assez ancienne du marché. Afin de satisfaire sa clientèle, META a opté pour une amélioration de la qualité et possède des atouts pour cela : possibilité de traiter des minerais très complexes, purification plus importante que celle des concurrents, extraction de métaux spéciaux.

Le principal domaine à surveiller pour META est le prix de revient des installations. En effet, le prix des métaux est fixé à la Bourse des métaux non-ferreux de Londres. Aussi les entreprises concernées peuvent-elles difficilement influer sur le cours international des métaux. C'est pourquoi META, pour être compétitive, ne peut jouer que sur les coûts de production, et ce sont eux qui détermineront le prix de revient du lingot de métal produit.

La principale erreur à éviter, pour META, est de **laisser dériver son prix de revient,** car ce n'est qu'en l'améliorant que META peut rester concurrentielle.

Le pouvoir de négociation des clients : Les clients forment les marchés ou les segments de marché de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés en trois catégories : les consommateurs potentiels, les fabricants et les distributeurs. Les clients de la plupart des entreprises sont les

[27] Entretien N°6

consommateurs individuels. Cependant, certaines entreprises vendent souvent leurs produits ou leurs services à des entreprises intermédiaires, soit des fabricants ou des distributeurs.

Le pouvoir des clients est en réalité mis en exergue depuis quelques années en réaction à d'autres approches, notamment celle de J.K GALBRAITH [28], qui avait estimé que les producteurs exerçaient un effet de domination sur les consommateurs.

Les observations actuelles nous invitent à analyser les relations producteur / consommateur avec énormément de subtilités, car le pouvoir de la clientèle s'est développé considérablement. D'après PORTER M.E, " les clients luttent dans le secteur en contraignant à des baisses de prix, en négociant des services plus étendus ou de meilleure qualité, et en jouant un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent au dépend de la rentabilité du secteur".

Le pouvoir que possède chacun des groupes importants de clients du secteur dépend d'un certain nombre de caractéristiques relatives à sa situation sur le marché et de l'importance relative des achats qu'il effectue auprès du secteur dans l'ensemble de ses affaires"[29]. De sorte que le pouvoir de négociation des consommateurs sera d'autant plus substantiel que ceux-ci s'avèrent concentrés et/ou achètent en quantités importantes. L'exemple de l'entreprise ISOLA est très significatif à cet égard.

L'exemple d' ISOLA dans " l'isolation acoustique et vibratoire [30]".

C'est un métier très tributaire de l'industrie de l'automobile. Durant ces trois dernières années ISOLA a connu une évolution de son chiffre d'affaires de l'ordre de 15 % à 20 % par an, ce qui correspond à une augmentation de volume à peu près identique car les augmentations de prix auprès des constructeurs automobiles n'existent pratiquement plus maintenant. ISOLA subit une très forte pression des constructeurs au niveau des prix. ISOLA n'échappe pas à une concurrence nationale et internationale où tous les concurrents cherchent pratiquement à maîtriser les mêmes savoir-faire :

Comment ISOLA va -t-elle rester compétitive ?

ISOLA , pour rester bien placée par rapport à ses concurrents, compte agir dans les domaines suivants :

---

[28] GALBRAITH J.K., "le nouvel état industriel : essai sur le système économique américain", GALLIMARD ("Bibliothèque des Sciences Humaines"), Paris 1967.

[29]. PORTER. op.cit.

[30] Entretien N°2.

- Respecter les délais,
- Respecter les cahiers des charges au niveau de la qualité,
Ces deux premiers FCS sont plutôt dictés par l'activité de l'entreprise
- Avoir une très grande réactivité.
Ce troisième facteur est plutôt du sort de la qualité du management "

Ses seuls remèdes sont :
- l'avance technologique, c'est-à-dire avoir une capacité de développement importante pour proposer des solutions relativement sophistiquées techniquement, correspondant aux besoins des constructeurs.

- la souplesse : " Pour nous, il est important d'une part de garder nos clients en leur assurant la qualité, en leur assurant aussi le respect des délais et d'autre part, **pour nous protéger des concurrents, de réaliser des produits pointus difficilement prenables par la concurrence".**

Ce qui conditionne le succès d'ISOLA:
- c'est de conserver son management actuel, c'est-à dire : le patron d'ISOLA a donné à cette même entreprise une certaine impulsion, une certaine forme de management, ce qui est important pour continuer à obtenir les résultats qu'ils ont actuellement.

- pour le succès, si on le mesure au niveau du profit : la politique du chef de département, qui insiste beaucoup pour que ISOLA continue à gagner de l'argent et qu'elle ne fasse pas de prix au rabais." Nous fournissons un produit de qualité, dans des délais corrects donc à un prix conséquent : il faut un juste retour au niveau du profit".

- Au niveau de partie développement produit : il faut que la qualité descende aux plus bas niveaux de l'entreprise. d'où la nécessité d'avoir la formation adéquate pour une bonne prise de conscience de l'importance de la qualité." De toute façon, on ne peut pas échapper au problème de la qualité. De plus, si les gens ne sont pas motivés ni formés à la qualité, nous aurons des pièces mauvaises qui iront chez le client, qui nous les renverra inévitablement".

En ce qui concerne les erreurs à ne pas faire, "je reprendrai au niveau du développement : il ne faut pas proposer au client une autre solution, un autre produit que ce qu'il veut. Ceci arrive au niveau du développement : des techniciens ont les meilleures idées".

Le pouvoir de négociation des fournisseurs: les fournisseurs d'une entreprise sont généralement nombreux et cette dernière peut être solliciteuse à la fois des matières premières, des pièces détachées, etc. Normalement, l'entreprise, à titre d'acheteur, peut négocier avec ses fournisseurs, mais ce n'est pas le cas pour tous les fournisseurs, car certains peuvent influencer considérablement la rentabilité de l'entreprise, dans la mesure où ils peuvent agir en matière de prix, de qualité, de délais et même de quantités. Ces fournisseurs tous puissants ont ainsi la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, si ce dernier est incapable de répercuter dans ses prix les hausses de coût..."

Ainsi, un des mérites de la contribution de PORTER M.E est d'appréhender la dynamique d'une manière particulièrement large. Il met en effet en exergue les faiblesses de la part de marché, dans la mesure où l'option stratégique ne doit pas reléguer en arrière plan un certain nombre de facteurs qui jouent un rôle fondamental dans les relations économiques tels que les pouvoirs de négociation, tant des fournisseurs que des consommateurs.

Mais, l'analyse de PORTER M.E ne s'arrête pas à ce stade, car il entame une seconde démarche dont l'objet est l'établissement d'une "photographie" du secteur susceptible de permettre la localisation des forces en présence, de la localisation de l'ensemble des concurrents et des stratégies éventuelles qu'ils adoptent. En effet, lorsqu'une firme a fait son diagnostic sur les forces qui influent sur la concurrence au sein de son secteur et sur leurs causes profondes, elle est en mesure d'identifier ses forces et ses faiblesses par rapport au reste du secteur. Au niveau stratégique, les forces et faiblesses qui comptent concernent la position de la firme par rapport aux causes profondes qui sous-tendent chacune des forces de la concurrence.

La détermination des choix stratégiques de l'ensemble des firmes est importante, car ils conditionnent progressivement la structure interne du secteur. D'après PORTER M.E, ils constituent, dans la quasi-totalité des cas, des variantes de certaines dimensions stratégiques qu'il regroupe comme suit : degré de spécialisation, importance de l'image de marque, choix des canaux de distribution, niveau de qualité, niveau technologique (leader, imitateur), choix de l'intégration verticale, choix des stratégies de coût, niveau de service, politique de prix, relations avec d'autres firmes, relations avec les états. Il paraît donc possible d'établir une "photographie" du secteur essentiellement composée des principaux groupes stratégiques.

Chaque groupe est formé par les entreprises qui manifestent un comportement voisin à l'égard des dimensions retenues. Cette "photographie" du secteur, constitue un outil d'analyse stratégique dans la mesure où elle est à même de permettre la distinction entre la concurrence intra-groupe à laquelle se livrent les entreprises qui appartiennent à un même sous-ensemble, et la concurrence inter-groupes qui dépend des mouvements stratégiques opérés par les

entreprises qui ont la volonté d'évoluer dans le secteur. Ainsi, l'exploitation de l'évolution du secteur "a une grande importance stratégique, parce qu'elle entraîne naturellement des modifications dans les sources structurelles de la concurrence"[31]. Aussi est-il nécessaire de suivre régulièrement les turbulences et les déformations de la "photographie" du secteur.

En définitive l'analyse structurelle d'une industrie constitue une prolongation de l'analyse marketing, en élargissant le champ d'investigation, non seulement à l'entreprise analysée et aux relations avec ses clients et fournisseurs, mais aussi à l'ensemble de l'industrie à l'intérieur de laquelle elle opère. Les éléments régissant l'intensité concurrentielle :

- le premier facteur à prendre en compte est la capacité structurelle de développer un avantage concurrentiel durable sur l'industrie (secteur d'activité). Certains métiers recèlent, dans leurs structures de coût ou dans leurs processus de différenciation des potentialités de "faire la différence" par rapport aux concurrents.

- la taille des barrières d'entrée constitue également un fondement de l'intensité concurrentielle. Plus les barrières d'entrée sont basses, plus les entrées sont nombreuses. Dans ce cas, on assiste à un fourmillement des sociétés, essayant de prendre des parts de marchés, entraînant une intensité concurrentielle forte, et par voie de conséquences, des rentabilités dégradées.

- les barrières d'entrées précisent les avantages dont disposent les firmes en place par rapport aux concurrents potentiels, avantages susceptibles de se traduire par une rentabilité plus élevée sans pour autant attirer d'autres firmes à court terme.

-les barrières de sortie sont dues au caractère de non transférabilité de certains investissements (capital physique, humain, image de marque..) et aux règlements sociaux notamment. Les barrières d'entrées sont en général plus forte que les barrières de sortie mais il peut y avoir des exceptions.

A travers son modèle, PORTER M.E propose une théorie contingente de la rentabilité dont la détermination dépend des caractéristiques générales du secteur, de celles du groupe auquel appartient l'entreprise ainsi que de la place occupée par l'entreprise au sein de ce dernier.

A partir de la "photographie" du secteur et de la localisation de la concurrence intra-groupe et inter-groupe, l'entreprise est en mesure de s'interroger sur la consistance de sa position concurrentielle à travers l'analyse de ses forces et de ses faiblesses. Il semble que "les

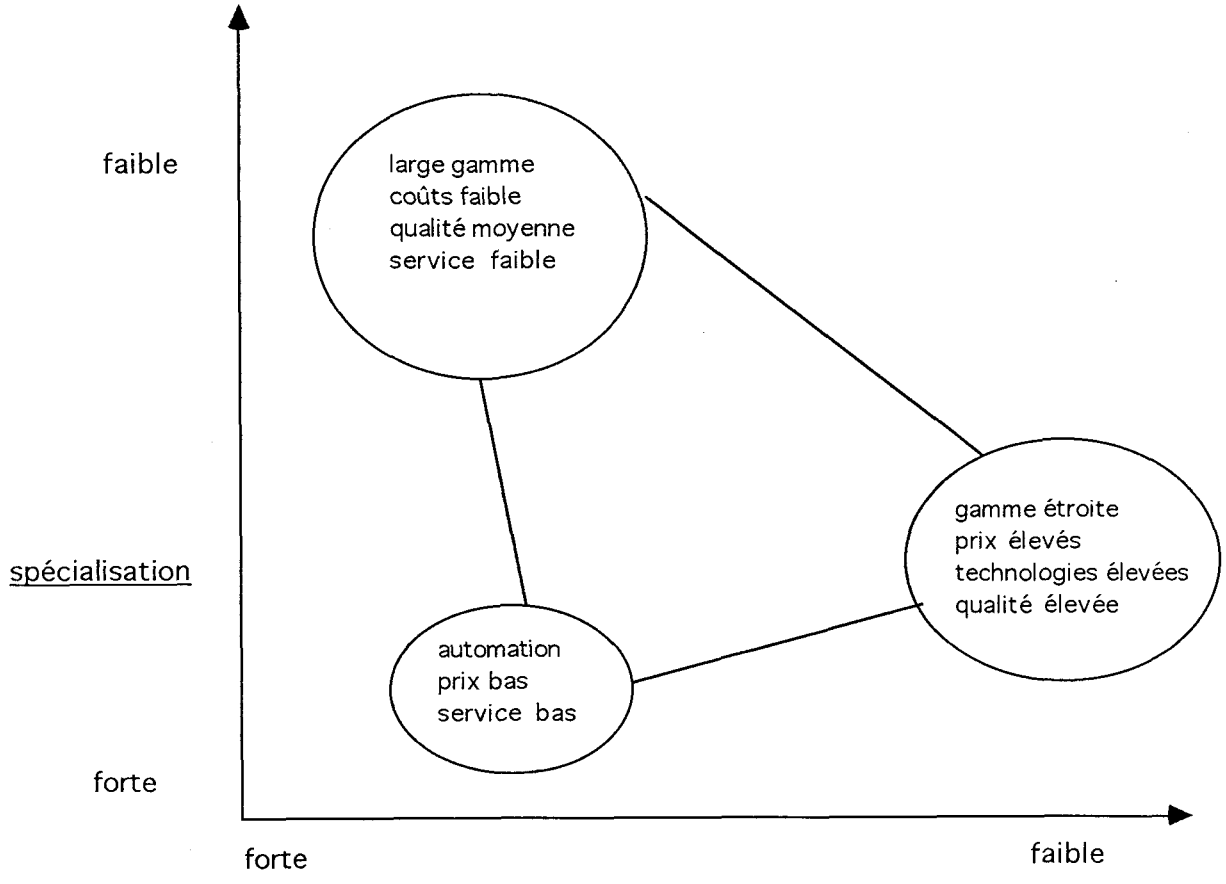
échecs sont fréquemment dus à des positions " entre deux chaises " ou à une incompatibilité entre les caractéristiques de la firme et les aptitudes requises pour être compétitif dans son groupe stratégique" [32].

Dans une telle perspective, et en fonction de ses FCS, l'entreprise peut décider de rester au sein de son groupe stratégique en manoeuvrant pour améliorer sa compétitivité ; elle peut également chercher à changer de groupe stratégique ; elle peut enfin tenter une diversification au sein du même secteur ou quitter définitivement son secteur.

Pour ce faire, PORTER M.E a préconisé des "stratégies génériques" [33], qui supposent "l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face aux succès, aux cinq forces de la concurrence et, par là, lui assurer un meilleur rendement de son investissement" [34].

Schéma 1.5

Les dimensions de la carte de l'industrie



32 PORTER. op.cit.
33 PORTER. op. cit.
34 PORTER. op. cit.

Les FCS peuvent être vus non seulement comme une arme concurretielle, mais aussi comme des barrières à l'entrée d'un groupe stratégique vis à vis des autres.

La mobilité des barrières sont des facteurs structuraux qui protègent les firmes qui réussissent de l'invasion par adjacents concurrents (Caves & Porter 1977). Ils sont internes à l'industrie qui établit des frontières entre les différents groupes stratégiques.

La mobilité des barrières de chaque groupe stratégique sera déterminée par des investissements faits dans le passé qui conduisent à une large gamme de produits (Miller, 1981), un prix concurrentiel (Miller & Springate, 1979).

La mobilité des barrières peut être aussi déterminée par une différence dans l'identification de la marque, la qualité des produits, le leadership technologique, la qualité et l'extension du service offert, dans les intégrations verticales ou horizontales ou dans d'autres facteurs.

L'intérêt d'étudier les groupes stratégiques (ou la carte de l'industrie) a pour but d' isoler certaines assymétries entre les firmes.

1.4. FCS ET MATURITE DU METIER DE L'ENTREPRISE

Le métier est un concept relativement récent dans la littérature managériale francophone. Thompson (1967) est peut être le premier à soulever ce concept sous l'appellation de " coeur technologique". La littérature anglo-saxone fait souvent appel à la notion "d'industrie" ou de secteur, comme nous venons de le voir. Il convient donc d'apporter plus d'éclairage sur ce concept de "métier" car il se prête toujours à une confusion : c'est un terme très proche aux potentialités offertes par le domaine d'activité de l'entreprise. Pour Détrie et Ramantsoa (1983), " le métier est un ensemble du savoir faire qu'il est nécessaire de posséder dans l'absolu pour être compétitif" .

1.4.1. LE CONCEPT DE METIER DE L'ENTREPRISE

Que ce soit le métier d'un individu ou celui de l'entreprise, ce concept se définit en référence à un certain savoir faire, à une somme de compétences. "Si la technologie tient, matériellement et symboliquement, une place importante dans l'activité de l'entreprise, le métier de celle-ci, dans ses deux facettes, stratégique et symbolique, ne peut qu'être défini à partir de compétences d'essence avant toute technologique

La technologie au sein de l'entreprise dépendra dans une large mesure de la capacité de celle-ci à en faire une source d'avantage concurrentielle. Ainsi, loin d'être une variable exogène qui s'impose à l'entreprise et que celle-ci ne peut que subir, la technologie est l'une des composantes essentielles de la politique de l'entreprise.

Partant de l'idée selon laquelle une part de marché, ou segment ne constitue pas des mots d'ordre très motivants pour les salariés d'une entreprise, J.P. Anastassopoulos et B. Ramanantsoa préfèrent mettre en avant la notion de métier. Pour ces deux auteurs, le métier ou savoir-faire (stratégique) correspond à un ensemble qui regroupe l'aspect technique et l'aspect commercial : " Le métier est la rencontre entre une demande et une offre " . Ils évoquent, à ce propos, des notions multiples " qui se rapportent à des approches tantôt économiques, tantôt marketing, tantôt plus technologiques, voire politiques. C'est un tout qui place l'entreprise sur le même terrain de combat que ses concurrents". Ils admettent que le terme - fort employé- reste flou et parlent même de "non concept" (Deboudeville).

En dépit de cette imperfection, les auteurs soulignent l'intérêt d'utiliser le terme, ce qui permet de recentrer l'entreprise qui l'utilise. Elle recouvre ainsi son identité, se redonne et donne à ses salariés une image valorisante. Elle renvoie manifestement à un contenu culturel.

D'ailleurs l'analyse de M. Thévenet (1986) au concept de métier est peut être l'une des plus complètes. Cet auteur distingue cinq caractéristiques particulières du métier :
le métier perçu : c'est l'image que se donne d'elle même l'entreprise en exerçant telle ou telle activité . En effet, si certains métiers sont bien perçus par le public et ont une bonne image, il n'en va pas de même pour d'autres.[35]Cet ensemble d'informations sert aux dirigeants à dégager l'image que donne l'entreprise de son métier parce qu'elle a une influence sur ses décisions futures et qu'elle est le résultat de pratiques antérieures. En fait , chaque entreprise a une image à l'extérieur, liée au métier perçu et cette appréciation de l'extérieur est révélatrice de ce que l'entreprise communique.[36]

- le métier apparent : c'est l'adhésion de l'entreprise à des organismes professionnels par exemple.

---

[35]on peut donner ici l' exemple de deux métiers " les agents de sécurité (policiers) et "les médecins" . Malgré tous les services que les premiers rendent à la société , ils sont souvent traités par le public par des noms assez barbares tels que "flics" en France ou " chiens de la rue" dans d'autres pays. Tandis que le métier de médecin est partout bien perçu. En fait la société, a aussi bien besoin de policiers pour maintenir l'ordre que de médecins pour faire soigner les malades.

[36] le monde extérieur n'interprète pas le métier de l'entreprise de la même façon. Par exemple le métier de la SNCF, en tant que transporteur ferrovier peut être considéré comme noble pour les uns et comme pollueur de la nature pour certains autres (les écologistes).

- le métier lié à l'activité : c'est le terme le plus courant du métier de l'entreprise.

- le métier lié au savoir-faire : celui-ci se dégage d'un historique de produits et de technologies mais aussi d'une façon de faire. L'entreprise doit s'organiser, se structurer, développer des activités fonctionnelles. Son métier s'affirme tout autant dans ces aspects annexes qui sont du domaine de la gestion et du management.

Détrie et Ramantsoa donnent un caractère particulier et privilégient le concept de synergie dans les différentes fonctions de l'entreprise." La valeur intrinsèque du métier pourra être appréhendé à partir de variables macro-économiques, telle que:
- le taux de croissance à moyen et long terme,
- la taille du marché,
- l'intensité de la concurrence,
-la rentabilité moyenne.

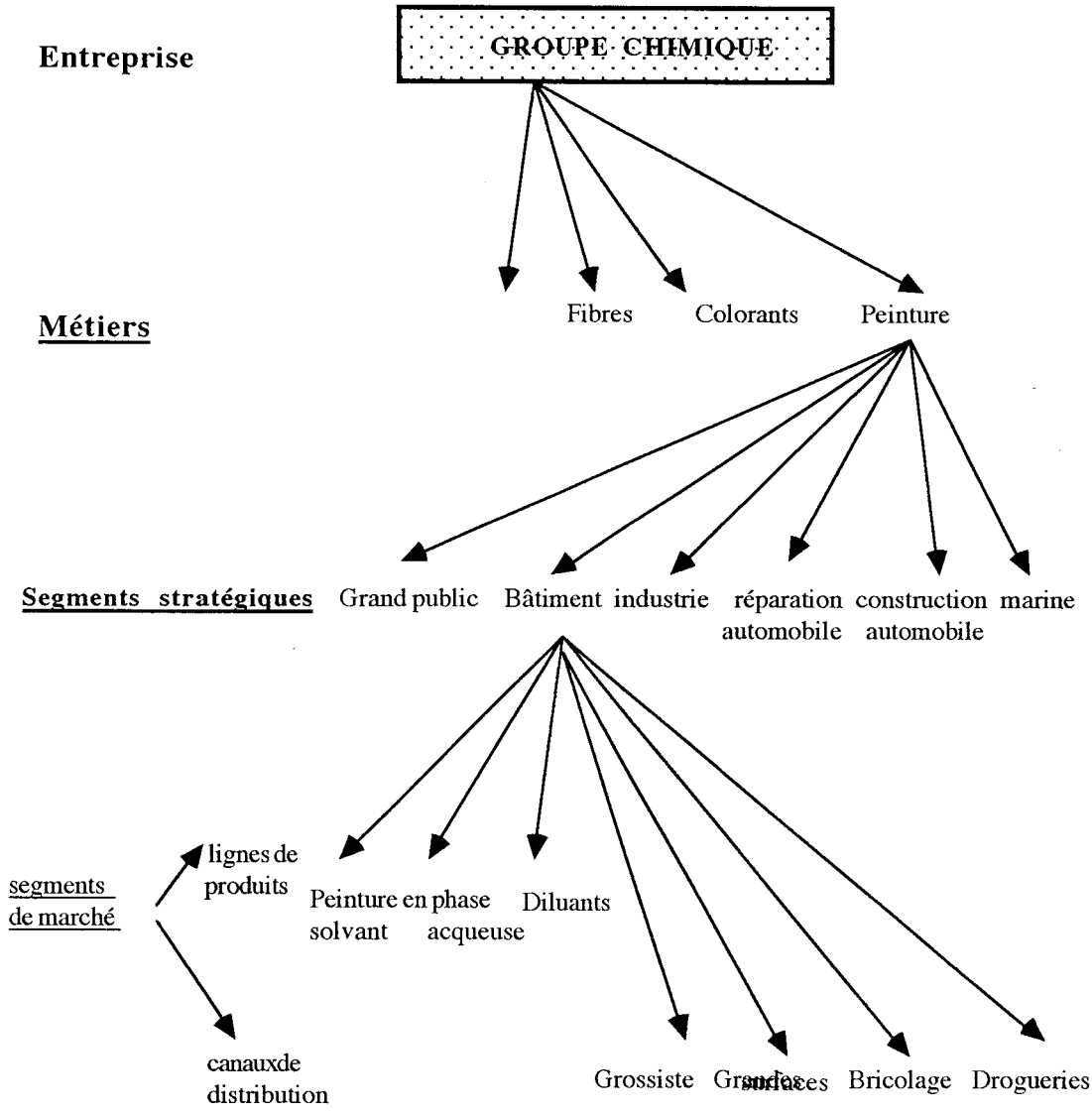
Ces auteurs nous mettent en garde contre la confusion " métier " et " industrie" (souvent appelée secteur d'activité selon une classification de la chambre de commerce ou de l'I.N.S.E.E). Il faut se garder d'assimiler les métiers de l'entreprise à une classification de type I.N.S.E.E." Donc, le concept de métier n'est pas seulement un savoir faire de l'entreprise, mais un savoir faire dans une structure (branche d'activité ou secteur) donnée. Ainsi comme le souligne G. Koenig (1990) " un métier ne s'exprime pas d'un mot. Décrire le métier, c'est décliner un ensemble de propriétés tenant de l'activité mais aussi des savoir faire et des façons de faire.." Afin de bien situer nos concepts, nous allons procéder à travers un exemple emprunté à E. Ader & J. Laurio (1986).

Le choix du métier concentré sur l'une, les deux, ou les trois dimensions, dépend de plusieurs paramètres:
- des bénéfices potentiels procurés au client par une définition large ou étroite du métier;
- des économies de coût qui peuvent résulter d'une définition large du métier et notamment des effets d'expérience qui peuvent en résulter;
- des caractéristiques des différentes fonctions de l'entreprise, nécessaires sur chaque dimension (marketing, distribution, production, service);
- des capacités de l'entreprise à s'étendre sur les dimensions.

Comme nous pouvons le constater à travers l' exemple qui suit , le métier est parfois un terme trop agrégé en terme de produits et marchés pour être utilisé à des fins d'analyse ou de planification. Il doit être divisé ou segmenté en groupes d'activités homogènes ou unités de planification ou segments stratégiques. Une des appellations , la plus populaire donnée à ces

unités est le domaine d'activité stratégique (D.A.S) ou centre de stratégie. Un DAS est constitué de couples produits-marchés qui partagent une même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents. De ce fait, un D.A.S. peut être un produit, une marque ou une ligne de produit ou un ensemble de produits liés qui servent un besoin d'un marché ou un groupe de besoins.

Schéma 1.6
Exemple de FCS



Source : E. Ader & Lauriol (1986)

En d'autres termes, les DAS ou les centres de stratégie sont les champs de bataille concurrentiels. Ils constituent des entités homogènes, exprimés en termes de couple(s) produit(s) -marché(s), de technologies ou d'outils industriels, entités au niveau des quelles les ressources peuvent être allouées indépendamment.

Ces deux notions de DAS (ou centre de stratégie) sont indissociables à la notion de FCS. Par conséquent un DAS (ou centre de stratégie) se caractérise par la maîtrise d'un certain nombre de facteurs. Chaque DAS possède ainsi des régles de jeu propres qui doivent être respectées pour remporter chaque affrontement concurrentiel.

Dans cette approche, l'existence de plusieurs FCS permet d'accepter la juxtaposition de deux ou plusieurs concurrents, servant le même DAS ou CS, mais avec des approches (ou logiques) différentes. En particulier les stratégies de différentiation sont considérées comme possibles, même si elles appartiennent au même DAS. Donc, dans un DAS peuvent exister des FCS qui cohabitent ensemble, comme le présume le tableau 1.8 suivant.:

Tableau 1.8
La segmentation stratégique de l'industrie de la peinture et facteurs clés de succès

Segments	Facteurs clefs de succès	Limites géographiques du segment
Bâtiment	réseau de distribution	Nationale / voire régionale
Grand public	marketing	Nationale. la faible valeur ajoutée du produit et l'importance du marketing limitent les échanges.
Industrie	technico-commercial	Nationale, avec tendance à l'européanisation, à travers une certaine standardisation des produits.
Réparation automobile	Innovation technologique/distribution	Européenne. Le rôle croissant des réseaux constructeurs dans la répartition pousse à l'internationalisation.
Construction automobile	Coûts de production/ effets d'échelle	Mondiale. Un nombre limité de clients (les constructeurs automobiles) avec une politique d'achat internationale.
Construction et réparation navales	Innovation technologique et présence internationale	Mondiale. Le marché est contrôlé par trois producteurs qui couvrent le monde par de licenciés.

Source: E. ADER ET J. LAURIOL (1986) : La segmentation, fondement de l'analyse stratégique , Harvard l'Expansion/ Printemps, p 104.

Ainsi la segmentation stratégique est réussie si elle favorise l'émergence des facteurs clés de succès indépendants, ce qui permettra alors d'agir stratégiquement. C'est là, semble -t-il, affaire de compromis et donc d'expérience.

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing. En effet, cette dernière vise plutôt à diviser les acheteurs potentiels en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat, alors que la segmentation stratégique vise à diviser l'activité de l'entreprise en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés et des mêmes concurrents. La segmentation marketing permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir la politique du marketing mix (quel produit ?

à quel prix ? selon quel mode de distribution ? et avec quelle politique de communication ?) alors que la segmentation stratégique permet de révéler des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, ainsi que des nécessités de développement ou d'abandon d'activités existantes.

1.4.2. LE CYCLE DE VIE DU METIER ET FCS : LA METHODE A.D.L.

L'antagonisme conceptuel entre les modèles quantitatifs et qualitatifs est représenté comme la confrontation d'une approche mécanique et d'une approche organique (General Electric, Mc Kinsey et ADL). Dans chacun des cas, la finalité de l'élaboration de la stratégie est la même. Les deux modèles visent en fait à allouer les ressources aussi efficacement que possible entre les différents segments d'activité de l'entreprise souvent désignés par le DAS.

L'école "organique" est essentiellement composée des apports du cabinet ARTHUR D. LITTLE (A.D.L) et ceux de la méthode du "GENERAL ELECTRIC MC KINSEY", et à cet égard, amorce le développement des méthodes d'analyse stratégique.[37]

Les précurseurs de cette approche [38] ont tenté de mieux tenir compte de la complexité de la situation concurrentielle qui ne peut être appréhendée d'une manière pertinente et constructive au travers du seul critère de part de marché relative. Afin de mettre en exergue la différence avec le B.C.G, qualifié d'école "mécaniste", ils ont baptisé leur approche d'école "organique" [39]. Cette approche se propose d'analyser différemment les deux dimensions de la matrice (position concurrentielle ; attrait du domaine) en apportant des réponses plus réalistes que celles avancées par le B.C.G, quand bien même elles paraissent à priori voisines. La part de marché relative est considérée comme une grandeur particulièrement insuffisante pour être à même d'évaluer la position concurrentielle car elle n'appréhende qu'une configuration instantanée.

Afin de mieux affiner l'analyse, les consultants d'A.D.L proposent de cerner tous les moyens de réussite, appréhendés tant qualitativement que quantitativement, qui sont

---

[37] Pour une revue de la littérature de tous les modèles d'analyse stratégique, voir J.P. Détrie et B. Ramanantsoa " stratégie d'entreprise et diversification " F. Nathan 1983.
B.H. ABTEY & A. VINAY " contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise " CLET 1984 .
A. Ch. Martinet " stratégie " Vibert (1983)
A. Desreumaux " Stratégie " Dalloz. 1993.

[38] BODINAT (de) H. et MERCIER. V, "l'analyse stratégique moderne", Harvard l'Expansion, Hiver 1978/79 pp 102 et s ; ROGERS D.C, "Essentials of business policy", Harper et Row, New York 1975, il existe également un bref exposé in MARTINET A.Ch, "Stratégie", op cit p 100.

[39] A. Ch. Martinet. op. cit.

intrinsèques à l'entreprise considérée[40].

L'analyse comparative de l'ensemble de ces avantages concurrentiels par rapport à ceux des concurrents est de nature à mieux mettre en valeur la position concurrentielle. Cette dernière est donc appréciée au travers d'un arsenal de critères dont la part de marché relative n'est pas nécessairement la plus importante.

Les avantages concurrentiels peuvent en effet concerner tous les stades du processus économique de l'entreprise : de la production jusqu'à la commercialisation des produits, en passant par une éventuelle maîtrise particulière de la gestion ou par un avantage technologique.

Les consultants d'A.D.L ont présenté une liste non exhaustive des facteurs qu'il convient de prendre en compte ; c'est ainsi que nous pouvons noter la prise en considération des facteurs d'approvisionnement, des facteurs de production, des facteurs de commercialisation, des facteurs financiers et technologiques,etc. Tous ces atouts constituent pour l'entreprise des avantages qui lui sont spécifiques et qui lui permettent d'avoir une position concurrentielle relativement favorable par rapport à ses concurrents ainsi que des perspectives de développement intéressantes et ce, malgré la détention actuelle d'une part de marché relativement faible.

En procédant à la synthétisation de ces différents facteurs, en notant la position de l'entreprise selon ces différents critères et compte tenu de l'importance relative de chacun d'eux, nous pouvons aboutir à une classification de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur une échelle à cinq dimensions. Dans ces conditions, il est alors possible de conclure et de déterminer si la position concurentielle de l'entreprise est dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale. Ces positions peuvent être récapitulées par le schéma 1.7 qui suit.

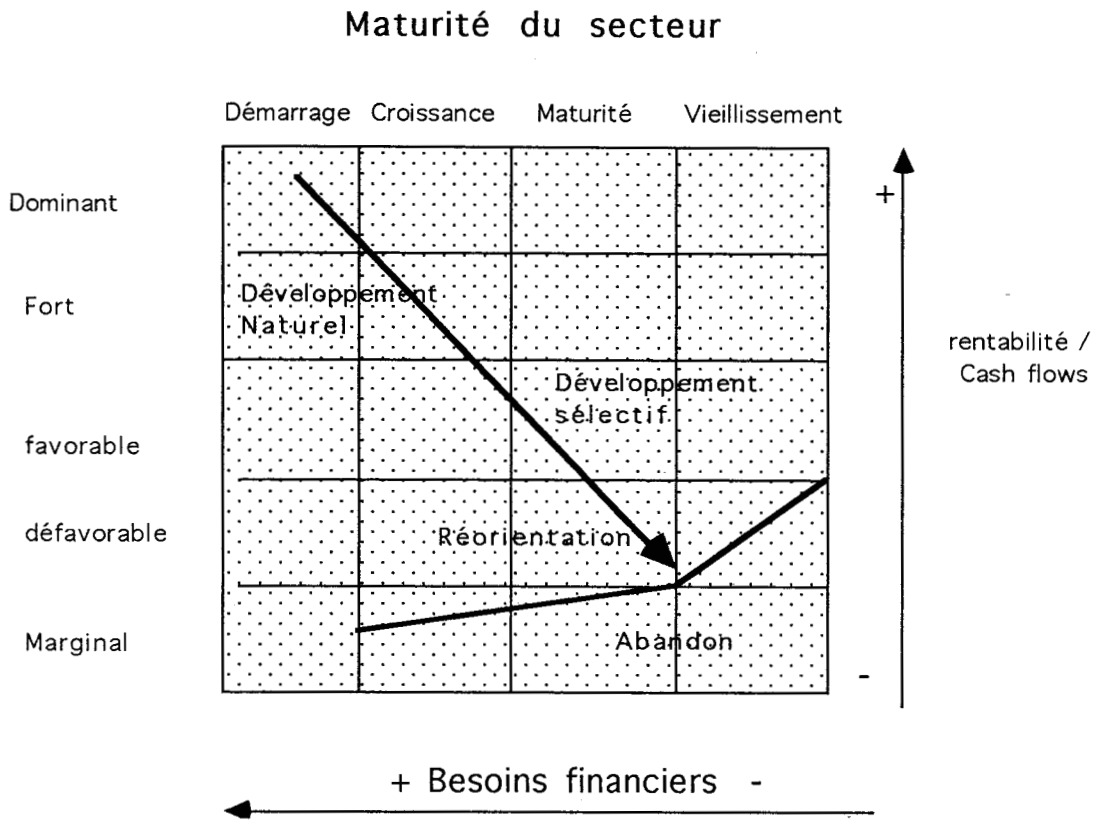
En outre, dans la mesure où la prévisibilité du taux de croissance du secteur se révèle communément une tâche d'une acuité particulière, cette approche considère ce taux comme caractérisé par une fiabilité peu crédible pour apprécier l'intérêt du segment ou du métier ; elle préfère à cet égard la notion de maturité du métier. Ainsi, les consultants d'A.D.L apprécient la valeur du métier au travers de la notion de maturité du secteur dont le taux de croissance du

---

[40] 110 voir Gouillart . L'antagonisme conceptuel entre quantitatif et qualitatif a parfois représenté comme la confrontation d'une approche mécanique et d'une approche organique. Dans l'un et l'autre cas, la finalité de l'élaboration de la stratégie est la même. Les deux modèles visent à allouer les ressources aussi efficacement que possible entre les différents segments d'activité de la société. Toutefois les chemins empruntés sont différents.

marché n'est qu'un des aspects. On retrouve dans de telles perspectives, comme le montre le tableau 1.10, les quatre phases du cycle de vie du secteur : naissance, croissance, maturité et déclin.

Schéma 1.7
La Matrice A.D.L.



Principalement la phase de démarrage résulte, soit de l'apparition de compétences nouvelles, généralement issues de l'application d'une innovation technologique (technique de fabrication, mode de distribution ou de commercialisation, conception du produit ou d'un nouveau service), soit de l'élaboration d'un nouvel ensemble à partir de compétences jusqu'alors dispersées dans des activités étrangères les unes des autres.

Cette phase de naissance se caractérise par une définition encore très floue de produit, de son marché comme de sa définition technologique. L'activité est encore embryonnaire et son avenir incertain. La composition et la structure de la concurrence, généralement assez nombreuse et émiettée, est très instable. Le marché est essentiellement constitué de consommateurs-innovateurs.

C 'est une phase d'exploration innovatrice de toutes les possibilités. Elle est donc très propice aux innovations radicales de produit. Celles-ci concernent tout d'abord la technologie et sont alors surtout de niveau générique - on explore une autre technologie générique. Le rôle des

transferts technologiques en provenance d'autres secteurs est important.Mais les innovations radicales concerne aussi la définition commerciale du produit, les goûts et les représentations du consommateur n'étant pas encore fixés et, plus largement, le marché n'étant pas encore bien connu. On explore également les différentes possibilités du marketing - mix pour " lancer" le marché.

Cette phase, parce que rien n'est encore définitivement joué, peut être qualifiée de "fluide" et la réversibilité des choix est encore considérable.

La phase de croissance: l'expansion de l'entreprise s'accompagne, géralement, d'un besoin croissant d'immobilisations et d'actifs circulants. Le développement de la production passe par de nouveaux investissements très importants dans un objectif d'amélioration des compétences de fabrication et de recherche en vue d'une réduction des coûts. La croissance des ventes s'accompagne souvent par l'accroissement des BFDR et provoque la trésorerie.

Tableau 1.9
Les critères de détermination de la maturité d'un secteur:

phases	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillissement
1. Taux de croissance	Beaucoup plus rapide que le PNB	plus rapide que le PNB	égal ou infér. au PNB	croissance très faible ou nulle ou en déclin
2. Potentiel de croissance	Essentiellement insatisfait/ relativement inconnu	En partie insatisfait/ relativement connu	satisfait dans l'ensemble/ connu	satisfait/bien connu
3. Gamme de produits	Etroite: peu de variétés	large : prolifération	large: rationalisation	Etroite (produits de base) ou large si le secteur éclate.
4. Nombre de concurrents	Pas de règle générale/ souvent en augmentation	Maximum / ou en diminution	stable ou en diminution	minimum, à moins d'un retour au stade artisanal.
5. Distribution des parts de marché	Pas de règle générale/ souvent très fragmentée	concentration progressive (ou rapide)	stable	concentrée ou au contraire très fragmentée
6. Stabilité des parts de marché	nstable	progressivement stable	assez stable	très stable
7. Stabilité de la clientèle	instable	progressivement stable	stable	très stable
8. Facilité d'accès au secteur	facile	plus difficile	très difficile	peu tentant
9. Technologie	Evolution rapide Technologie assez mal coonue.	changeante	connue/ accès aisé	Connue /accès aisé

Source: A.D.L.

Parmi les fonctions qui paraissent déterminantes pour réussir dans cette phase, la production et la distribution sont les plus importantes : elles regroupent souvent des compétences dont la maîtrise peut se traduire rapidement par un avantage concurrentiel au niveau des coûts et de la qualité des produits.

Pour réussir dans une activité en croissance, l'entreprise doit se doter de moyens lui permettant de se développer plus vite que ses concurrents et les FCS peuvent être durant cette phase :
- la capacité financière suffisante pour pouvoir réaliser les investissements nécessaires,
- le potentiel commercial, dont la force réside le plus souvent dans un réseau de distribution performant,
- une organisation décentralisée, fondée sur une spécialisation par domaine d'activité.

Au cours de cette phase, l'entreprise se trouve généralement à une forte intensification de la lutte concurrentielle, due à la tentation par le bénéfice des nouveaux entrants. Vient ensuite " un balayage " progressif qui résulte d'un double phénomène :
- l'abandon de la part de ceux qui n'auront pas su faire face au risque financier de la croissance, et n'auront pu acquérir les compétences nécessaires;
- la mise en place par les leaders de barrières à l'entrée, destinées à se protéger contre de nouveaux concurrents.

L'activité est désormais bien établie et connaît un très fort développement. De nouveaux concurrents viennent très logiquement sur ce marché prometteur. Dans un contexte de très forte croissance les positions commerciales ne sont pas figées mais la concurrence se structure peu à peu autour de quelques firmes dominantes à côté d'un grand nombre de petites entreprises à la situation plus ou moins stable.

La définition technologique du produit s'est désormais stabilisée autour de quelques grandes options génériques, composant le système technologique, choisies avec une facilité relative de leur mise en oeuvre et elles deviennent les " technologies clefs" du secteur. Les opportunités d'innovation demeurent importantes et peuvent être assez radicales mais concernent principalement les concepts d'application des technologies génériques ainsi que les modalités techniques de leur adaptation.

Mais dans cette perspective désormais dominante d'exploitation industrielle, le rôle majeur est dévolu aux innovations de procédé et de production qui peuvent faire l'objet de véritables ruptures.

D'un point de vue commercial, la définition globale du produit étant établie, les opportunités d'innovation concernent avant tout sa diversification. Elles peuvent aussi toucher la politique de distribution et d'image, la mise en place d'un réseau et d'une image étant essentielles.

De nouveaux concurrents viennent très logiquement sur ce marché prometteur. Dans un contexte de très forte croissance, les positions commerciales ne sont pas figées mais la concurrence se structure peu à peu autour de quelques firmes dominantes à côté d'un grand nombre de petites entreprises à la situation plus ou moins stable. L'exemple qui convient le mieux à ce stade de développement est celui du secteur de la pâtisserie.

L'EXEMPLE DE LA SOCIETE PATISSIA [41]

Le secteur de la pâtisserie et entrées surgelées est récent puisqu'il il existe depuis 1972- 1973 où tout était à réaliser. C'est un secteur jeune qui croît actuellement de 5 à 15 % selon les années.Les avantages concurrentiels de PATISSIA résident dans sa capacité à proposer de nouveaux produits à la restauration tout en faisant évoluer la gamme. Par rapport à ses concurrents, PATISSIA a une capacité plus grande dans ce domaine. Ce qui lui permet d'avoir une offre plus importante, plus élargie ce qui donne la possibilité aux distributeurs de mieux animer encore la vente.

Le deuxième avantage concurrentiel est sa politique de marque parce que " nous avons différencié nos marques en fonction du réseau de distribution" nous déclare son responsable.PATISSIA distribue les mêmes produits mais sous des marques différentes. Belin (une entreprise concurrente), au contraire, a distribué tous ses produits sous la marque " Belin" à la fois en grande surface, "en home service" et en restauration. Un produit similaire peut être vendu avec des écarts de prix de 5 à 25 %. Ces différences ont eu pour conséquence qu'une partie de la distribution s'est détaché de Belin en se disant qu'elle achetait 25% plus cher que la grande distribution un produit similaire à la marque Belin. PATISSIA commercialise donc en " Délice de Ninon" pour la restauration et le "Home service" et la "Tartelière" pour les grandes surfaces. Cela lui donne un avantage concurrentiel qui lui permet de travailler sur tous les réseaux.

Ce qui conditionne le succès de PATISSIA c'est: " Premièrement, sa présence en grande distribution. C'est un petit marché qui va tendre à se développer très fortement. L'idée que cette entreprise a de la pâtisserie surgelée est celle que l'on avait de la glace il y a 20 ans. Il y a 20 ans on ne trouvait pas de glace en grandes surfaces. Aujourd'hui,

---

[41] Entretien N° 9

pratiquement toute la glace qui est consommée est, en collectivité ou en restauration commerciale, achetée dans des supermarchés. PATISSIA pense que les dix prochaines années la pâtisserie suivra la même évolution. Donc, sa présence en grande distribution est importante. Ainsi " **Le jour où les entreprises n'auront plus leur marque, elles auront tout perdu**" nous déclare le PDG de cette société.

Parmi les erreurs que PATISSIA essaye de ne pas commettre pour rester bien placée par rapport à ses concurrents, c'est de ne pas investir d'une façon irréfléchie, elle essaye pour cela de prioriser ses investissements, dans la mesure où c'est une entreprise ayant des ressources limitées. Ainsi " Il faut miser son capital au moment opportun sur des capacités d'investissements adéquates et sur les produits du moment. Il faut adapter ses capacités au marché et garder beaucoup de flexibilité et de souplesse" nous déclare ce chef d'entreprise, et il ajoute :

" Par rapport au marché, aujourd'hui on pilote une entreprise avec très peu de visibilité. On gère la complexité car on ne peut plus linéariser les événements, puisque de nombreux paramètres économiques nationaux et internationaux interagissent; c'est pratiquement la théorie du chaos, où le battement d'aile d'un papillon provoque un ouragan dans les mers du sud. **A l'heure actuelle, nous évoluons dans un chaos économique. Par conséquent, on essaie de s'attacher à voir plutôt ce qui relie et interagit que ce qui sépare" .**

La phase de maturité est caractérisée par une forte stabilisation des facteurs d'évolution du jeu concurrentiel. La fidélisation croissante des clientèles, la stabilité des technologies dont le cycle de renouvellement va en s'allongeant, le faible intérêt d'un domaine au taux de croissance ralenti. La croissance de la demande finale étant limitée, et même parfois inexistante, tout gain de part de marché ne peut s'effectuer qu'au détriment d'un autre concurrent et faire évoluer les positions concurrentielles devient très difficile et très coûteux.

La phase de maturité est le plus souvent caractérisée par une concentration industrielle. La disparition de nombreux concurrents se traduit par une baisse de tension sur les prix. Les FCS, durant cette phase, peuvent être l'adoption d'une structure rigoureuse et hiérarchisée, l'amélioration de la productivité et la baisse des coûts de production.

La phase de maturité se caractérise par un contexte général de stabilité: stabilité du marché, stabilité de la concurrence, structurée autour de quelques grandes entreprises, stabilité technologique renforcée par le poids des investissements industriels déjà réalisés. le degré d'irréversibilité des choix technologiques est très élevé.

Ces choix " technologies clefs" de la période précédente, constituent désormais des " technologies de base". La recherche s'effectue à partir de paradigmes désormais bien établis. Dans ces conditions, les opportunités d'innovation sont à priori très réduites: affinements techniques, exploitation de la microsegmentation etc. C'est la règle de l'innovation incrémentale. Prenons un exemple significatif à cet égard:

L'exemple de l'entreprise FRIGOMAX dans l'équipement de la cuisine [42]

C'est essentiellement un marché de renouvellement donc un marché globalement stagnant ; d'une année sur l'autre, cela n'évolue pas beaucoup, les variations peuvent être de 1 à 2 % de plus ou de moins, l'année suivante; cela évolue très peu.

Les concurrents sont toutes des marques importantes. Cependant , **il existe une particularité qu'on retrouve dans presque tous les pays : le marché est tenu par un fabricant local. En France, c'est Thomson Electroménager, en Angleterre, c'est Hot Point qui a le marché, presque partout le marché est tenu par un local. Donc Thomson Electromenager est leader en France.**

Les domaines qu'il faut particulièrement surveiller pour faire face à la concurrence sont :
- la fabrication : dans ce domaine il y a deux choses qui sont fondamentales : la qualité et la rentabilité; mais la qualité, c'est vraiment le problème numéro un, c'est la priorité numéro un dans la société:

- la distribution : en réalité FRIGOMAX ne distribue pas ses produits, mais ce qui est fondamental c'est la marge que l'entreprise laisse aux distributeurs. " Dans le métier qu'on fait, il n'y a rien qui fait qu 'on peut se démarquer par rapport à la concurrence, il n' y pas de savoir-faire secret, couvert par des brevets. Tout le monde sait faire des frigos et tout le monde fait des frigos de la même façon. On ne peut pas faire de percée technologique. Il n' y en a pas. Personne n'a fait de percée technologique sur le frigo que ce soit aujourd'hui ou il y a dix ans, je dirais qu'il n'y a pas beaucoup de différence. Il n' y a pas de grande percée technologique. Donc personne n'a un avantage concurrentiel important par un savoir-faire particulier" .

Comme le souligne A. Bienaimé (1973), lorsque un secteur est à marurité, il est correct d'amalgamer croissance externe et concentration. Généralement lorsque les secteurs sont à maturité, ils sont aussi plus concentrés que lors des phases précédentes. Il apparait

---

[42] Entretien N°8

que plus un secteur est concentré plus il est difficile d'y opérer une croissance par voie interne. En effet, plus le secteur est concentré et plus la notion de mesure critique (c'est à dire la taille optimale, soit du réseau de distribution, soit de l'outil productif) est importante. Les unités à implanter seront lourdes, coûteuses; ainsi, l'apprentissage peut jouer un rôle important dans la domination des coûts; il est aussi dangereux de modifier la structure d'un secteur: d'une part, parce que les réactions des principaux concurrents seront d'autant plus fortes que leurs parts de marché seront menacées, d'autre part, parce que l'on peut déduire la rentabilité d'un secteur par des actions mal réfléchies (A ce sujet, PORTER (1986) cite le cas de la distribution de tabac aux USA où un concurrent mineur (Ligett) a introduit les paquets sans marque, obligeant ainsi l'ensemble du secteur à faire de même et donc en engageant une diminution de la rentabilité sur l'ensemble du secteur). La réaction des concurrents sera d'autant plus forte que souvent, dans un secteur concentré où les firmes ont donc des tailles importantes, la part des frais fixes est telle que toute doiminution des ventes entraîne une chute accélérée du profit. Les firmes importantes sont souvent peu flexibles et à forte intensité capitalistique. Ainsi, et de façon générale, on peut penser qu'un secteur concentré est plus favorable à la croissance externe qu'à la croissance interne.

La phase de déclin : souvent, elle s'accompagne d'une modification progressive de la structure de la concurrence, dans la ligne amorcée en phase de maturité. Les principaux concurrents demeurant dans l'activité se partagent la presque totalité du marché, dont le volume va en décroissant à un rythme plus ou moins accéléré. L'exemple le plus significatif que nous avons rencontré est celui de l'entreprise TEXTOR dans le textile.

L'exemple de L'entreprise TEXTOR : les draps du lit

Cette activité est caractérisée d'une part, par une demande en baisse sur les articles à faible valeur ajoutée. D'autre part, toutes les entreprises ont subi de plein fouet toutes les importations des pays du sud est asiatiques.

Le savoir faire de TEXTOR : " Mon métier, disait le PDG de cette société, **est d'être commerçant, même si , dans notre industrie, la technologie est importante.** Si l'on est pas commerçant au départ, au même titre que le commerçant du coin de la rue qui change son étalage pour attirer l'oeil, à mon avis on ne peut pas y arriver. Un ami concurrent qui fait le même métier que nous, dit que je suis fort marchand ambulant avec tout le côté positif de la chose à la fois. **Mon métier est d'être commerçant, même si je suis industriel."**

Selon le sujet , les conditions du succès de TEXTOR se résument comme suit :
" Que ce soit 1, ou 2, ou , 3 ans , c'est toujours la partie action commerciale avec tout ce qui implique, au niveau de la création du produit jusqu'à sa livraison (je n'utilise pas le terme marketing). C'est la clé du succès, sans bien sûr oublier les prix de revient très faibles."

Force est de constater, dès lors, que des actions stratégiques et des spécificités financières sont requises différemment selon la phase de développement du métier ; aussi, une analyse particulière de ce dernier s'impose-t-elle avec une acuité particulière (Tableau 1.11).

Tableau 1.10
Les principales caractéristiques financières des différents stades de maturité du métier

caractéristiques	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
1. Bénéfice net	souvent négatif, irrégulier	positif, moyen régulier	élevé	en baisse
2. Immobilisations	faible mais croissant et régulier	forte croissance régulière	plafonnement (renouvellement plus fort que besoins nouveaux).	en diminution lente
3. Amortissement	faible	élevé et croissant	élevé et stable	en baisse
4. BFDR	faible mais croissant	forte augmentation	faible augmentation	stationnaire voire en régression
5. Cash flow (1+3)	faible; irrégulier	forte croissance	élevé	en déclin
6. Flux financiers nets 5-(2+3)	- -	-	+	+ +
7. Rendement de l'actif	faible (+ ou -)	croissant +	élevé ++	en baisse +

source : Détrie et Ramantsoa (1983) P 39.

Si la méthode A.D.L a le mérite de prendre en compte plusieurs critères pour apprécier le positionnement stratégique, il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas dépourvue de lacunes notamment au caractère statique de ce positionnement. Le fait de noter chaque métier au regard de chaque facteur d'approvisionnement, de production, de commercialisation,... et de prendre comme indicateur de la position concurrentielle la moyenne pondérée des notes peut conduire à des choix risqués et contingents.

En dépit des améliorations qualitatives, la quantification des coordonnées est plus ou moins négligée générant une certaine contingence et une imprécision. Cette imprécision, quand bien même elle se révèle de nature à augmenter le degré de liberté dans les manoeuvres

stratégiques, introduit néanmoins un facteur contingent dans le positionnement.

L'avenir incertain, du fait de la pénurie d'information, commande en principe de tester la variabilité de la position concurrentielle en fonction de certains scénarios d'environnement qui paraissent les plus probables.

Les principales critiques portent sur la validité des mesures des différentes variables prises en compte. La position concurrentielle, notamment, est en cause, lorsqu'il faut tout à la fois sélectionner et pondérer un certain nombre de paramètres. De même, les critiques formulées précédemment à l'égard du cycle de vie du produit sont valables pour le cycle de vie du métier.

On note par contre que la méthode met bien en évidence le fait suivant, intuitivement connu des stratèges: " La position sur le cycle de vie ne suffit pas à déterminer la stratégie. Elle doit être mise en relation avec la position concurrentielle". En clair, avoir un métier en phase II ou III n'est pas bon en soi. De même, être en position IV n'est pas obligatoirement mauvais.

D'une manière plus large, la littérature stratégique qui, jusqu'à une époque récente, négligeait les phases III et VI, leur accorde dorénavant de l'importance. Elles reconnaît que ces phases sont souvent les plus longues, et ne sauraient donc être négligées; ce d'autant plus que, en règle générale, les entreprises ont en portefeuille plus de métiers en phase III et VI qu'en phase I et II. Cette prise de position récente conforte,en quelque sorte, l'analyse ADL.

Telle quelle, la méthode ADL représente donc une analyse à la fois synthétique et nuancée des positions stratégiques de l'entreprise. Malgré le progrès qu'elle représente par rapport aux précédentes, il lui reste un point faible, c'est la nécessité d'utiliser le cycle de vie du métier dont l'appréhension reste très souvent problématique.

Le cycle de vie de l'activité ou du métier est en quelque sorte la résultante du cycle de vie de la technologie, du cycle de vie du marché et de l'effet d'expérience industriel. Enfin un dernier point concernant la problématique de définition des FCS concerne le cycle de vie du produit.

1.4.3. FCS ET CYCLE DE VIE DU PRODUIT

L'analyse stratégique et par conséquent celle des FCS, ne doit pas perdre de vue l' analyse du cycle de vie des produits et leurs marchés. Le cycle de vie du produit traduit les

évolutions au cours du temps du chiffres d'affaires et de la rentabilité d'un produit donné. Il représente les différentes phases de l'histoire commerciale d'un produit, le plus souvent sous la forme d'une courbe en cloche et les facteurs clés de succès (FCS). De ce fait les objectifs stratégiques sont très différents selon la phase de vie du produit :

La phase de lancement : la phase d'introduction du produit est souvent une période de faible croissance correspondant à la diffusion progressive du produit sur le marché. Il s'agit principalement de susciter une demande pour un produit, alors que le besoin pour ce produit n'est généralement pas clairement ressenti par l'utilisateur potentiel. Les FCS stratégiques que l'on rencontre le plus fréquemment à ce stade de développement sont :
- la réalité de l'avantage proposé: avantage de performance technique ou avantage en terme de coût.
- l'aptitude de l'entreprise à définir et maintenir un niveau de qualité du produit et du service.
- la capacité de l'entreprise à provoquer un premier achat (et donc à "rassurer" l'acheteur potentiel).

La phase de croissance est caractérisée par une acceptation rapide du produit et par la recherche d'une demande préférentielle pour la marque. Les FCS qui caractérisent souvent cette phase sont :
- la capacité de l'entreprise à mettre en oeuvre des politiques marketing lui permettant d'augmenter sa part de marché (importance de la distribution).
- l'aptitude à passer d'une fabrication artisanale à une production de masse (en termes d'achats, de process, de distribution...).
- l'accès à des sources de financement permettant de faire face à la croissance des investissements et des besoins en fonds de roulement.
- la capacité de maintenir un avantage concurrentiel (produit-process-prix-image...).

La phase de maturité[43] marque le ralentissement de la croissance des ventes, le produit étant déjà accepté par les acheteurs potentiels. Le bénéfice y atteint son niveau maximal avant de commencer à décroître, sous l'effet des dépenses engagées pour soutenir les ventes face à la concurrence de nouveaux produits. Donc, au cours de cette phase de saturation du marché les FCS deviennent le plus souvent :
- la capacité de l'entreprise de contrôler ses coûts, plus particulièrement ses coûts fixes

[43] Hayes et Weelwight en faisant l'analogie entre le cycle de vie du produit et celui du processus de production affirment que dans le cas où le produit rentre dans une phase de maturité, il est fortement conseillé d'élargir la gamme des produits pour prolonger cette phase, ce que Tarondeau appelle dans un article intitulé " flexibilité produit: sortie du dilemme" en adoptant des stratégies "retardées". Ceci nécessite une certaine flexibilité du processus de production.

(investissements de capacités, coûts marketing, coûts de "structure").
- sa capacité de segmenter son marché et à mettre en oeuvre des politiques adaptées à chaque segment pour éviter la banalisation du produit et le risque de défidélisation.
- l'efficacité de la fonction "logistique" (approvisionnement- stockage- distribution-facturation).
- l'aptitude de l'entreprise à "relancer" le cycle de vie du produit
- l'allocation optimale des ressources (contrôle des investissements notamment de capacité, "efficacité" de la politique commerciale, le contrôle des frais généraux...).

La phase de déclin que caractérise la baisse de la demande suppose généralement la maîtrise des FCS suivants:
- la capacité de l'entreprise à réduire les coûts,
- l'aptitude de l'entreprise à réaliser des "désinvestissements": réduction des gammes, retour à une distribution sélective, abandon de certains segments, réduction de la capacité de production (et suppression d'emplois) etc...

Enfin, il est important de souligner que la définition des frontières, quelque peu arbitraire, délimitant chacune des phases, est fonction du rythme de croissance ou de déclin du chiffre d'affaires. Par conséquent, les phases de vie du produit ont une durée de vie variable selon:
- les entreprises et selon la maîtrise des facteurs clés de succès,
- la nature du bien en question (durable ou non, inférieur ou supérieur),
- l'apparition ou non des produits de substitution.
- etc ;

1.4.4. TYPE DE CONCURRENCE ET FCS

Les différentes structures de marché appellent ou autorisent des philosophies différentes en termes de FCS :
- Le marché de concurrence parfaite: étant donné la définition classique de ce type de marché, il est difficile d'envisager, pour une entreprise qui y participe, la possibilité de " révolutionner" le marché ; ceci ne se conçoit que dans la mesure où l'objectif de l'entreprise est justement de sortir de cette situation, mais les possibilités perçues pour y parvenir, seront certainement restreintes et les FCS sont limités voire même standardisés.

- Le marché de concurrence monopolistique : il implique, pour les participants, la recherche d'un effet de domination, notamment par différenciation du produit. Au départ, l'attitude de l'entreprise doit être créatrice mais une fois la position acquise, les FCS peuvent devenir exploratoires à condition toutefois qu'il y ait une surveillance étroite du marché.

- Le marché d'oligopole : la philosophie d'un oligopoleur traduit, géralement, sa conception des rapports avec les concurrents: élimination, domination ou entente. On peut cependant admettre de façon générale, qu'une situation d'oligopole réclame des FCS de tendance volontariste, prenant explicitement en considération les stratégies des concurrents.

- Le marché de monopole: cette position peut être l'aboutissement d'une politique essentiellement créatrice et dominatrice. Une entreprise qui l'atteint, ne peut évidemment être considérée comme neutre vis à vis de son environnement, mais cette réussite peut l'inciter à adopter une attitude conservatrice . Le degré de solidité du monopole autorisera ou condamnera ce comportement.

1.4.5. AUTRES FACTEURS PEUVENT INFLUENCER LES FCS

Outre le type de marché et l'âge du produit, d'autres facteurs commandent le besoin d'une philosophie de succès. Il faut mentionner notamment :

- le progrés technique: sa rapidité est source de turbulence. Certaines statistiques montrent que les entreprises travaillant dans les secteurs à taux élevé de changement technologique ont eu tendance à formaliser une planification à long terme plus rapidement que les autres. On peut admettre, de façon générale, que de tels secteurs ne peuvent être abordés que par des entreprises ouvertes au changement et pratiquant une planification volontariste et où les FCS n'y ont en effet qu'une portée très limitée dans le temps.

- Les exigences de la clientèle: leur plus ou moins grande stabilité contraint le système de planification, de la même façon que la rapidité du progès technique. L'entreprise qui s'adresse à une clientèle nombreuse, dont les désirs ne changent que de façon lente, peut s'accomoder d'une panoplie de FCS durables. Ceux-ci deviennent très risqués lorsqu'il y a moins d'assurance quant à la continuité des exigences comme dans le cas, par exemple, d'un marché très exposé à la mode.

- Le stade de développement (ou de vieillissement) de l'entreprise : Enfin un dernier point qui mériterait d'être souligné. Nous pouvons défendre l'idée d'une transformation des déterminants majeurs d'efficacité ou des facteurs clés du succès de l'entreprise en fonction des stades successifs de son développement : ce qui vaut pour l'entreprise qui se créee, soumise à une forte exigence de rationalité techno- économique, n'a plus le même poids pour une entreprise en période de croissance qui doit consolider ses structures et accéder au stade de la collectivité agencée autour d'un projet commun, ou pour une autre confrontée à une crise ou

un changement majeur d'environnement appelant une véritable revitealisation et de nouveaux facteurs clés de succès. En fait , il est extrêmement utile de classer les entreprises en différentes catégories pour tester la validité des théories et proposer des méthodes de gestion pertinentes.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le succès, mesuré par la rentabilité des actions, ne dépend qu'en partie de la stratégie suivie. La rentabilité de la firme dépend tout d'abord de la rentabilité du secteur. Cette dernière est conditionnée par l'intensité de la concurrence : si la lutte concurrentielle est forte, les profits du secteur sont faibles, si la lutte concurrentielle est moins forte, les profits seront plus importants"[44].

A travers son modèle, Porter M.E propose une théorie contingente de la rentabilité dont la détermination dépend des caractéristiques générales du secteur, de celles du groupe auquel appartient l'entreprise ainsi que de la place occupée par l'entreprise au sein de ce dernier.

Conformément au modèle de Porter , le succès ou la performance de l'entreprise dépend de la structure du secteur dans lequel elle opère. Mais, l'analyse de Porter ne s'arrête pas à ce stade, car elle entame une seconde démarche dont l'objet est l'établissement d'une "photographie" du secteur susceptible de permettre la localisation des forces en présence, de la localisation de l'ensemble des concurrents et des stratégies éventuelles qu'ils adoptent. En effet, lorsqu'une firme a fait son diagnostic sur les forces qui influent sur la concurrence au sein de son secteur et sur leurs causes profondes, elle est en mesure d'identifier ses forces et ses faiblesses par rapport au reste du secteur. Au niveau stratégique, les forces et faiblesses qui comptent concernent la position de la firme par rapport aux causes profondes qui sous-tendent chacune des forces de la concurrence.

Au niveau du métier :

- Le métier doit être suffisamment précis pour éviter toute confusion, sans être contraignant ;
- Le métier doit être suffisamment large pour être fédérateur, sans être flou ;
- Le métier doit réaliser la symbiose entre le passé, le présent et le futur de l'entreprise.

Au sein de son métier, l'entreprise doit distinguer entre le noyau dur des compétences spécifiques, qui font sa force, et les compétences complémentaires plus banales qui peuvent être acquises plus ou moins facilement sur le marché par embauche professionnelle ou par formation.

Le métier est un système de compétences dans lequel le tout n'est pas la somme des parties. Il suffit d'une " faille " dans les compétences pour en perturber le fonctionnement et faire chuter les performances de l'entreprise.

---

[44]BERNASCONI. S, op cit.

Enfin le métier ne se réduit pas à ce que l'on fait , et à la façon dont on fait. De plus, il faut introduire en stratégie, à notre sens, deux notions complémentaires. Tout d'abord celle du savoir-faire, sachant que celui -ci est évolutif et il s'améliore à travers le temps (c'est le fameux effet d'apprentissage) et ensuite celle de l'évolution technologique.

Au niveau des FCS : A travers nos développements précédents, il semblerait nécessaire de souligner que :

- Il est impossible de fournir une liste exhaustive des FCS , susceptibles d'exister dans une industrie donnée. Par voie de conséquence, il n'existe pas, en soi, de méthodologie précise d'identification des FCS.

- Les FCS changent au fil du temps, en fonction des évolutions technologiques ou de l'évolution des attentes du marché. En d'autres termes les FCS sont périssables, comme le montre le secteur du transport. Le passage d'une activité de traction à la logistique fait perdre de leur importance aux critères de prix et aux préoccupations de coût par rapport aux délais, à la fiabilité ou à l'étendue des prestations proposées. Le risque existe toujours pour le chef d'entreprise de tenir pour définitivement figée, une situation seulement de manière provisoire (G. Koenig, 1990).

- Les FCS varient selon les D.A.S. de l'entreprise. En effet, si l'on considère le secteur de la transformation de l'aluminium, exemple emprunté à G. Koenig (1990), on observe que les FCS ne sont pas identiques si l'on vend des éléments de menuiserie métallique, des pièces entrant dans la construction de cellules d'avion ou du "boîtage boisson". Dans le premier cas, par exemple, les FCS sont essentiellement d'ordre commercial et on considérait, au début des années quatre vingt que le service rendu à la clientèle était déterminant. Il s'ensuivait une recherche de proximité permettant des délais de livraison (...) Les composantes principales du métier peuvent donc différer au sein d'une même entreprise selon les activités considérées.

S'il est possible d'identifier, sur un plan général, que les FCS dépendent de la nature des relations que peut avoir l'entreprise, soit avec les différents acteurs de l'industrie , soit dans la phase même de maturité de cette industrie, il reste, néanmoins, à s'interroger sur le lien ou le contenu des stratégies et le contenu des FCS de l'entreprise : c'est ce que nous allons examiner au chapitre suivant.

CHAPITRE II

STRATEGIE / COMPORTEMENT STRATEGIQUE

" Vous pariez sur un cheval, c'est un jeu.
Vous pariez que vous obtiendrz 3 piques aux cartes,
c'est un divertissement.
Vous pariez que le cours du coton va augmenter de 3 points,
ce sont les affaires.
Trouvez la différence !".

ANONYME

Pendant longtemps, l'armée a utilisé des stratégies, conçues comme plan d'ensemble et élaborées en fonction de la perception qu'on avait de ce que l'ennemi pourrait ou ne pourrait pas faire. Bien que ce terme "stratégie" véhicule encore une connotation de compétition, on l'utilise de plus en plus pour signifier les concepts globaux et généraux du fonctionnement d'une entreprise; c'est ainsi que les stratégies décrivent la plupart du temps un programme général d'action, comportant un engagement ferme d'affecter des ressources, de façon à atteindre les objectifs globaux de l'entreprise. Pour R.N. Anthony, les stratégies naissent du " processus qui consiste à décider des objectifs de l'organisation, des modifications apportées à ces objectifs, des ressources utilisées pour attreindre ces objectifs et des politiques qui devront dicter la façon d'acquérir, d'utiliser ces ressources et d'en disposer"[1]

Ce concept de stratégie[2], comme le souligne G. Koenig (1990), A.CH. Martinet (1994) et bien d'autres auteurs, épouse sur de nombreux points la stratégie militaire[3] et ce n'est que récemment qu'il a été reconnu comme un concept central dans le management stratégique qui a gagné de plus en plus de crédibilité parmi les académiciens et les praticiens des affaires. En effet, jusqu'aux années 1960 ce champ a été sous le label de politique des affaires , et n'intègre que quelques domaines fonctionnels de l'entreprise telle que la finance, la production et le marketing .

---

[1] Anthony, R.N. Planning and control syste ms; a framework for analysis ; Harvard Business School, Division of Resarch, 1965; p 24.

[2] " Un concept est un mot qui exprime une abstraction formée par la généralisation de particularités. Un co nstruit est un concept. Il a cependant une signification supplémentaire car il a été volontairement créé ou adopté dans un but scientifique particulier". Kerlinger, F.N (1973): Foundations of behavioral research. New York : Holt, Rinehart, & Winston. Cité dans Venkatraman & grant (1986).

[3] De nombreux principes de la stratégie militaire sont utilisés dans l'élaboration de la mise en oeuvre des stratégies d'entreprise, ne serait-ce qu'au niveau du vocabulaire.Ainsi les principaux principes de la stratégie militaire utilisable par l'entreprise, on peut citer les suivants :
- garder toujours l'objectif présent à l'esprit
- choisir le lieu et l'heure du combat pour maximiser ses avantages
- économiser ses ressources en applicant au mieux
- Disposer d'un système d'information portant sur : le terrain, les mouvements de l'adversaire, l'état de ses propres ressources,
- pouvoir mobiliser les ressources au moment opportun, et notamment disposer d'un leadership humain susceptible d'entraîner l'entreprise vers l'objectif choisi..

Parmi les stratégies d'attaque on peut citer :
- l'attaque de front de l'adversaire
- l'attaque de flanc concentre les forces sur les points faibles
- l'encerclement qui oblige l'adversaire à combattre sur plusieurs fronts.
- le débordement consiste à élargir son territoire sans attaquer directement l'adversaire
- la guérilla consiste à soumettre le concurrent à de continuelles pressions dont l'objet de créer , chez lui, une situation d'insécurité.

Pour une revue de la littérature sur la comparaison entre la stratégie d'entreprise et stratégie militaire on peut se référer à : D. Danier (1992) . La stratégie militaire appliquée à la vie des affaires : Austerlitz ou Waterloo ? Revue Française de gestion . Janvier - Février.

Selon Schendel & Hofer (1978), les deux arguments majeurs qui ont conduit à une identification explicite du concept de stratégie sont:

-La reconnaissance des changements dans l'environnement qui résulte d'une interdépendance ou d'une interacion entre "the business " et son environnement.

- La reconnaissance de la croissance dans la taille et la complexité des organisations elles - mêmes. L'intégration de multiples affaires nécessite l'élaboration d'une stratégie de base au delà des cours de politique générale de l'entreprise.

Mais parmi les premiers auteurs dans le champ du management stratégique, le mérite revient à Alfred Chandler qui a essayé d'articuler le concept de stratégie et sa relation avec l'environnement, la structure et la performance économique. Dans son étude Chandler (1962) trouve que l'économie américaine change et en changeant , elle crée de nouvelles opportunités de croissance et de diversification, qui pour être exploiter, nécessitent de nouveaux arrangements administratifs. La recherche de Chandler, qui considère la stratégie comme un ensemble spécifique et complexe de décisions visant l'atteinte des buts à long terme, a donné une impulsion nécessaire au statut de la stratégie comme un concept pour l'enseignement et la recherche (lenz,1978).

Chandler conclut que l'environnement, la stratégie et la structure sont interdépendants et que chaque changement dans la structure se suit par un changement de la stratégie[4]. Chandler définit la stratégie comme : " ..la détermination à long terme des buts globaux de l'entreprise, le choix des actions à suivre et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces buts" (1962).

D'autres recherches en management stratégique ont été orientées vers l'identification des relations entre les stratégies organisationnelles et la performance. Cependant la multiplicité des définitions fournie par les différents auteurs , où chacun cherche à préconiser la sienne, nous laisse s'interroger sur ce qu'est réellement la stratégie[5]?

---

[4] la relation entre la stratégie et structure a fait coulé beaucoup d'ancre, pour une analyse critique des travaux de Chandler voir l'article d' A. Desreumaux. " Formation des structures : revue des travaux et quelques hypothèses " Sciences de gestion n° 8, 1986.

[5] Malheureusement, le mot "stratégie" a été employé avec une certaine imprécision, tant dans les ouvrages traitant de ce sujet que dans la réalité. Il a pris en fait toute une série de sens, dont certains viennent semer la confusion entre le quoi et le comment. Les dirigeants parlent fréquemment de " notre stratégie des prix", de "notre stratégie des effectifs" ou de " notre stratégie financière". De telles " stratégies" sont en fait, à notre avis, de grandes décisions opérationnelles supposant une compréhension exacte de ce que l'entreprise désire être. Elles sont liées au comment, c'est à dire à la façon dont une entreprise réalisera sa vision ou son auto-définition du futur.

Selon Schendel et Hofer (1979), Hofer (1976), l' absence d'un consensus entre les chercheurs d'une définition appropriée, a crée non seulement des contradictions et des ambiguités, mais a empêtré la recherche dans des configurations de variables stratégiques ne cherchant qu'à optimiser la performance de l'entreprise.

Ces mêmes auteurs, en se fondant sur l'étude des différentes définitions et concepts de stratégies proposés par différents auteurs dans le champ du management stratégique, affirment que les paradigmes initiaux au concept de stratégie (Chandler 1962, Ansoff 1965; Andrew 1971) étaient incomplets sur plusieurs points :

- premièrement, le modèle stratégique de base n'était pas capable de différencier ce qui a été appelé l'analyse de portefeuille (corporate strategy ou stratégie primaire) de la stratégie secondaire (ou business strategy), c'est à dire comment l'entreprise doit faire face à la concurrence.

- deuxièmement, la relation entre la politique de l'entreprise comme moyen d'intégration des domaines fonctionnels de l'entreprise, et la stratégie comme moyen d'intégration de la firme dans son environnement à travers différents domaines organisationnels, n'est pas claire.

- troisièmement, la différence majeure qui existe entre, d'une part, la définition au sens large de la stratégie telle que définie par Chandler et Andrew (moyens et fins) et d'autre part, au sens strict d' Ansoff n'a jamais été exposée d'une façon explicite et bien résolue .

Durant ces deux dernières décennies, nous pouvons faire au moins les trois constats suivant:
- D'une part, c'est que l'intérêt de la recherche en management stratégique est de plus en plus orientés vers la relation entre le niveau primaire - secondaire de la stratégie et la performance de l'entreprise. Par exemple, la recherche de Rumelt (1974) sur la stratégie primaire a montré que les entreprises identifiées par un type de diversification atteignent un niveau de performance plus élevé que celui d'autres firmes identifiées par d'autres types de diversification. Ces résultats sont soutenus par d'autres auteurs tels que Christensen & Montgomery (1982). D'autres chercheurs en management stratégique ont montré qu'une configuration des méthodes concurrentielles que l'entreprise utilise dans un secteur particulier détermine largement son niveau de résultat en termes de performance économique (Dess & Davis,1984 ; Woo,1983).

- D'autre part , c'est que la fonction clé de la stratégie est de "gérer " les relations de l'organisation avec son ou ses environnements. Par exemple Ansoff a défini la stratégie comme :" le choix du couple produit- marché " orienté vers " une interaction entre la firme et son environnement" (1965)[6] . La relation entre environnement- stratégie est souvent prise dans la littérature normative qui essaye de répondre à la question suivante: comment le management stratégique se situe -t-il autour de la perception de l'environnement et de la mise en oeuvre des ressources organisationnelles afin de saisir les opportunités et d'éviter les menaces ? (Andrews,1987, Chritensen, Andrews, Bower, Hamersh et Porter,1987).

Hofer et Schendel (1978) à travers une synthèse des modèles de formulation stratégique concluent que l'analyse de l'environnement n'est qu'une étape parmi les neufs du processus de formulation de la stratégie. Cependant, les éléments que le terme environnement englobe et l'influence relative de chacun de ces éléments sur "le contenu " de la stratégie et la performance organisationnelle ont été sujet à plusieurs interprétations différentes.

-Enfin, c'est que les domaines fonctionnels de la stratégie sont souvent délaissés et peu d'études ont été faites à leur égard. C'est souvent dans ces domaines fonctionnels que se localise " le coeur des compétences " (Prahald et hamel 1992) et qu' à partir de ce coeur de compétences (ressources et capacités ou aptitudes) que la stratégie est formulée.

Ainsi, nous définirons la stratégie " comme la structure qui guide les choix déterminant la nature et l'orientation d'une entreprise. Ces choix portent sur les produits ou service d'une entreprise, ses marchés, ses principales capacités, sa croissance, son rendement et l'affectation de ses ressources". De ce point de vue deux d'interprétation sont utiles à explorer :

- Le premier mode consiste à discuter ce concept de "stratégie" en analyse statique, ceci revient à considérer la stratégie comme un tout qui existe, c'est - à - dire en **tant que contenu.** Dans une telle approche la stratégie est assimilée à l'alignement pertinent entre conditions d'environnement, compétences et ressources de l'entreprise.

---

[6] A ces différentes approches et définitions de la stratégie, s'ajoute l'approche cognitiviste. Par exemple Weick (1979) définit le paradigme de l'organisation comme l'ensemble des croyances et des hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies. Celui-ci sous-tend l'interprétation de l'environnement concurrentiel et les actions mises en oeuvre. Il caractérise le mode de pensée de l'équipe de direction. La stratégie est considérée comme un processus cognitif alimenté par les cartes mentales des différentes parties prenantes.

- Le second mode consiste à discuter ce concept en analyse dynamique, c'est à dire que non seulement la stratégie existe, mais elle évolue , c'est - à - dire qu'il faut considérer la stratégie **en tant que processus** selon lequel la stratégie est formulée et mise en oeuvre.

Bien que la plupart des chercheurs en gestion stratégique s'accordent à dire que contenu et processus sont intimement liés, ils tendent malgré tout à manifester une préférence pour l'étude de l'un ou l'autre. D'où l'existence de littératures spécialisées, fort abondantes, sur chacun de ces thèmes.

Notre effort méthodologique consistera à incorporer ces deux perspectives dans le cadre de cette recherche. A l'instar des travaux d'Ansoff (1965, 1989) sur les composantes de la stratégie et de Miles et Snow (1978) sur le processus d'adaptation des organisations (comportement), nous essayerons de saisir ses deux orientations à travers la stratégie organisationnelle de l'entreprise.

2.1. LA STRATEGIE EN TANT QUE CONTENU

2.1.1. QU 'EST - CE QUE LA STRATEGIE ?

La stratégie en tant que discipline a été étudiée par des générations de militaires, mais ce n'est qu'au cours de la dernière décade qu'elle a reçu la reconnaissance académique de chercheurs et de professeurs et l'attention systématique de quelques dirigeants d'entreprises éclairés. Qu'avaient donc fait ceux-ci et leurs prédécesseurs avant de s'intéresser à la stratégie?

La stratégie est, dans sa définition la plus générale, la façon dont l'entreprise alloue ses ressources afin de modifier la situation concurrentielle en sa faveur, c'est à dire pour obtenir une plus grande part de ressources limitées dont on a déjà fait mention. Le but explicite de la stratégie est de provoquer un changement concurrentiel; il faut remarquer une fois de plus que dans le système concurrentiel un changement en entraîne un autre, une stratégie en appelle une autre, une offensive appelle une contre-attaque, une défensive ou la fuite (celle-ci étant souvent l'attaque d'un autre concurrent moins redoutable).

Le système concurrentiel est un système dynamique. La dynamique concurrentielle est due à des facteurs internes à l'entreprise (innovations, ressources, stratégie) et à des facteurs externes (évolution de la demande, des marchés , de la technologie). La

compréhension de l'interaction de ces facteurs et l'évaluation de l'avantage ou du désavantage concurrentiel qui en résulte pour une entreprise constituent des données fondamentales de la formulation de la stratégie de cette entreprise.

Tableau 2.1
La stratégie : Quelques définitions dans différents contextes

Stratégie: Dans le contexte militaire

" La stratégie est l'usage de l'engagement en fonction de la fin que la politique assigne à la guerre. Elle doit donc fixer à l'ensemble de l'acte de guerre un but qui corresponde à cette fin. C'est à dire qu'elle établit le plan de guerre et rattache au but en question une série d'actions susceptibles de le faire atteindre (...) Ainsi, alors que la tactique est relative à l'usage des forces armées dans l'engagement, la stratégie est relative à l'usage des engagements au service de la guerre".

Karl Von Clausewitz (1)
" De la guerre".

" Atteindre le point décisif grâce à la liberté d'action obtenue par une bonne économie des forces. La lutte pour la liberté d'action est l'essence de la stratégie".

Général Beaufre
"Introduction à la stratégie", 1965.

Dans le contexte micro-économique:

" La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre ces buts".

CHANDLER Jr. " Stratégies et structures."

" La stratégie est " l'ensemble des décisions, expresses ou non, qui déterminent la cohérence des initiatives et des réactions de la firme vis-à-vis de son environnement: 1) en répartissant ses interventions dans le temps, entre les différentes fonctions de l'entreprise; 2) en les ordonnant sur la base de critères qualifiant ses buts généraux".

Tabatoni
Cahier de l'I.S.E.A., tome II, n°3, 1968.

" La stratégie globale de l'entreprise est le choix réfléchi des grandes options fondamentales prises par la direction et concernant l'insertion optimum de l'entreprise dans le milieu économique; ces options devant assurer sa survie, son développement et sa prospérité."

Taboulet
" La stratégie de l'entreprise" dans analyse et prévision, 1967.

" On peut définir la stratégie de plusieurs façons mais pour une entreprise il n'y a qu'une définition qui compte: une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée. Cela paraît étonnamment simple. En fait peu d'entreprises ont une stratégie explicite. La plupart des entreprises ont des buts et des plans mais pas de stratégie. Une stratégie comprend:
- un objectif clairement défini en terme de position concurrentielle et de temps;
- un programme précis d'actions visant à modifier la stabilité concurrentielle et à restabiliser la situation une fois l'objectif atteint,
- un ensemble de moyens d'utiliser les ressources disponibles de façon à établir la nouvelle position concurrentielle désirée."

HENDERSON
"What is Business strategy ?", 1969.

La stratégie offensive vise à instaurer pour l'entreprise la sécurité par la domination,la stratégie de guérilla assure la sécurité en évitant à l'entreprise une épreuve de force avec un concurrent ayant davantage de ressources.

Pourquoi tant de définitions ? Est-ce que parce que la notion de stratégie est plus facile à saisir intuitivement qu'à définir par la description des actes qu'elle recouvre ? La description des actes varie selon le milieu stratégique, alors que le concept de stratégie reste le même.

Si nous limitons notre champ d'investigation à la stratégie dans l'entreprise, nous pouvons tirer de toutes les définitions qui précèdent une première conclusion : la stratégie est avant tout une démarche globale, elle dépasse le cadre d'une fonction. Dans l'entreprise, il est impropre de parler seulement de stratégie marketing ou de stratégie financière. Toute stratégie contient au moins des éléments de marketing et de finance. Dans le cadre d'une stratégie doivent toutefois s'intégrer des politiques de marketing et des politiques de financement. Nous pouvons alors dire que le marketing et la finance sont des fonctions stratégiques en ce sens qu'elles fournissent les variables que la direction manipule et coordonne afin d'élaborer la stratégie.

De plus, la réflexion stratégique comprend des recherches scientifiques mais aussi des injonctions normatives. L'ensemble de la production dans le domaine ne distingue pas toujours nettement la catégorie à la quelle se rattache la référence. Cet état s'explique par des publications qui émanent des chercheurs, de consultants ou de praticiens. Martinet A.C. (1990) souligne par ailleurs que la stratégie emprunte à la philosophie, la stratégie militaire ou l'économie politique.

La stratégie peut se définir comme " Finalisation- conception- préparation - conduite d'une activité humaine collective de type économique en milieu conflictuel " (Martinet 1990). Elle intègre la " praxis" et peut s'intituler sciences de l'action. La recherche dans ce champ concerne donc la conduite des activités de l'entreprise (selon l'expression de Koenig 1990. Thiétart (1990) la définit clairement par un ensemble de décisions et d'actions relatives à la mission, au portefeuille d'activités, à l'articulation des ressources aux moyens d'action et à la tactique.On distingue d'ordinaire trois niveaux d'analyse de la stratégie :

- Tout d'abord le niveau dit de stratégie d'entreprise, ou de **stratégie primaire**. La stratégie d'entreprise ou " corporate stratégie" est considérée comme le premier maillon de la séquence décisionnelle (Desreumaux, 93) et correspond généralement au choix du ou des domaines 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 corespond à celui des décisions relatives au degré et à la forme de diversification des activités de l'entreprise, ainsi qu'à celles formulées sur le degré et la forme d'internationalisation.

- Ensuite, le deuxième niveau d'analyse est celui de la **stratégie d'activité**, encore appelée stratégie secondaire ou "business strategy". Elle 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.

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 fondés le choix des armes concurrentielles et les comportements stratégiques. Il est en est naturellement de même pour celles qui ont initié le choix d'agencement des ressources lors de la mise en oeuvre stratégique.

R.A. Thiétart distingue trois dimensions dans tout choix stratégique: économique, humaine et organisationnelle :
- La première est essentiellement présente dans les processus axés sur la recherche d'opportunités rentables.
- La seconde est centrée sur le jeu des acteurs (internes ou externes à l'entreprise) et sur l'évaluation de leurs buts et de leurs influences en général contradictoires.
- Une troisième dimension serait organisationnelle, celle du système management (structure, planification, motivation et suivi). La domination d'une seule de ces trois rationalités engendre ce que l'auteur appelle des syndromes stratégiques, mais la prise en compte de deux seulement d'entre elles ne suffit pas à les faire disparaître.

R.A. Thiétart parle de " bureaucratie ronronnante" pour caractériser une entreprise où le processus organisationnel domine au détriment des processus économique et politique." La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. La stratégie peut être aussi définie par une série d'éléments tels que la mission, le portefeuille d'activité, la synergie, les

moyens d'action, le mode de développement, les priorités, les plans de contingences et les alliances". Aujourd'hui, il est commun de distinguer :
- les stratégies fonctionnelles (ex: stratégie commerciale);
- la business stratégie : en rapport avec les orientations de base et les moyens à mettre en oeuvre pour le couple produit-marché;
- la corporate stratégie : le choix parmi les différentes activités;
- la stratégie sociétale : relation de l'entreprise avec les pouvoirs publics et les syndicats.

C'est dans le cadre de ces deux premiers types de stratégies que nous souhaitons conduire cette recherche.

Bien que ce concept de stratégie, comme nous l'avons souligné, existait depuis fort longtemps et ait été emprunté aux militaires[7], le mérite revient à Ansoff (1965), qui a parlé le premier d'avantage concurrentiel. Cependant, si nous puisons dans la littérature, nous lui trouvons d'autres idées similaires. Celles-ci sont largement prises dans les termes suivants : l'analyse des forces et des faiblesses (Stevenson 1969), de "coeur technologique" Thompson (1967), de compétences distinctives (Christensen et alii 1971), de forces motrices (Tregoe & Zimmermann , 1980) et de FCS (Barnard, 1938; Hofer & Schendel 1979) et plus récemment d'avantage concurrentiel (Porter,1980). Tous ces concepts vont de pair avec celui d'avantage concurrentiel que nous examinerons dans les paragraphes qui suivent.

2.1.2. L'APPROCHE D'ANSOFF

En nous référant aux arguments de Thompson (1968), l'organisation est percue comme un instrument, un moyen délibéré et rationnel pour atteindre des objectifs connus. Dans certains cas, ces objectifs sont explicites, dans d'autres, ils sont censés être évidents et la plupart des organisations complexes doivent employer une stratégie pour s'arranger avec leur environnement et atteindre ces objectifs . Pour Ansoff, par exemple, la stratégie et les objectifs sont intimement liés : " stratégie et objectifs définissent la conception que la firme se

---

7

Définition de la stratégie:

Définissant la stratégie comme la science et l'art de manoeuvrer des forces pour accomplir les fins de la politiques traduites en buts stratégiques, Lucien Poirier estime que " Les étroites interconnections entre les deux fonctions n'autorisent guerre à dire, comme en le fait souvent, que la politique se cantonne dans le domaine de la conception sous prétexte qu'elle définit des fins et les grandes orientations de l'action et que la stratégie est affaire d'exécution". " Il faut -nous dit-il- considérer la structure politico- stratégique comme l'espace insécable d'un processus d'invention continue impliquant une incessante dialectique entre l'imaginaire et le réel, entre la conception et l'exécution- les deux moments de la création politico- stratégique étant liés par une boucle récursive jamais interrompue" (2)

fait de ses activités, spécifiant le taux de progession, le champ de l'expansion et ses directions, les forces majeurs à exploiter et le profit à réaliser ".

Nous ne prétendons pas ici faire une théorie des objectifs de l'entreprise car, comme le souligne P. Geogiou (1973) " si le paradigme de l'objectif conserve son importance, ce n'est pas à cause des éclaircissements qu'il apporte, mais parce qu'il est si profondément ancré dans notre conscience qu'il est devenu une réalité plutôt qu'une construction théorique qu'on abondonne lorsqu'elle n'est plus utile ".

Revenons au concept de stratégie, Ansoff (1965, 1989) a décomposé celui-ci en termes de quatre composants qu'il convient de souligner :

1. Le produit/ marché,
2. Le vecteur de croissance,
3. Les avantages concurrentiels,
4. La synergie.

1. Le produit / marché : se réfère au domaine dans lequel l'entreprise consacre tous ses efforts. En terme de politique générale de l'entreprise, ceci rejoint le type d'industrie ainsi que le niveau de division

Le couple produit-marché peut être appréhendé à partir de l'établissement d'un diagnostic tant sur le plan interne que sur le plan externe. Le diagnostic interne tend en effet à supputer le gap stratégique éventuel qui pourrait se révéler entre une situation souhaitée, compte tenu des objectifs de l'entreprise et la situation présente transposée sur le long terme [8]. Quant au diagnostic externe, il vise à recenser toutes les opportunités directement ou indirectement reliées aux compétences de l'entreprise et qui ne sont cependant pas exploitées.

La supputation du gap stratégique permet de s'assurer que son ampleur peut être comblée par de simples mesures d'amélioration faisant appel à une logique d'expansion ou non .

En réalité , Ansoff H.I. affine son analyse puisqu'il propose une panoplie de règles de décision qui fonctionnent selon une certaine stratification . Il convient en effet, de procéder d'abord à l'élimination de tous les couples produit-marché qui ne permettent aucunement d'atteindre la masse critique qui correspond communément à l'ensemble des ressources requises pour l'obtention d'une part de marché suffisamment importante pour

affronter la concurrence. Ensuite, la décision doit tenir compte de la vocation assignée à l'entreprise dans le long terme et de l'attitude du dirigeant qui peut, à l'égard du risque, préférer l'une ou l'autre option stratégique .

Une fois le choix opéré en fonction de ces règles, il convient de miser sur les compétences distinctives, sur la synergie et résoudre la difficulté suscitée par le choix d'un mode de croissance interne ou externe .

2. Le vecteur de croissance : c'est la direction dans laquelle l'entreprise s'engage compte tenu de sa position par rapport à la concurrence . La notion de "vecteur de croissance" complète la notion du champ d'activité, dés qu'il donne à l'entreprise la direction à prendre dans une industrie , aussi bien que dans les industries voisines. Ces deux premières composantes de la stratégie apparaissent clairement dans le processus de comportement stratégique de Miles et Snow (1978).

3. L'avantage concurrentiel : l'avantage concurrentiel saisit " les caractéristiques individuelles et particulières des produits / marchés qui donneront à l'entreprise une position concurrentielle forte " (Ansoff 1965).

4. Finalement, la synergie décrit tous les efforts conjugés de compétences développées dans un ou plusieurs segments de produits / marchés.

L'approche d'Ansoff, qualifiée d'approche "marketing", constitue une des premières formulations d'un processus de choix stratégique et a eu un écho considérable, dans la mesure où elle a permis de prendre en considération certaines variables marketing.Cependant , L'environnement dans lequel a raisonné ANSOFF H.I. est supposé être un environnement de croissance qui n'est caractérisé par aucune turbulence. Dans un tel contexte un peu utopique, l'entreprise ne semble pas avoir des contraintes tel que l'endettement par exemple, qui est supposé possible sans contrainte (la contrainte financière ne semble pas prioritaire). Or , point n'est besoin, d'insister sur le fait que l'environnement dans lequel nous vivons aujourd'hui est un environnement particulièrement turbulent

En outre, toute la réflexion d'Ansoff H.I. suppose que l'entreprise a pour objectif essentiel la rentabilité car la "mesure du succès d'une firme est le bénéfice qu'elle tire de son activité", et aucun élément de l'environnement ne s'avère suffisamment important pour avoir un impact sur cet objectif . De sorte que toute sa démarche est orientée vers une politique marketing : il faut vendre pour faire du bénéfice .

Ainsi, la seule prise en compte d'un environnement stable faisant abstraction de toute turbulence qui fausse les règles de fonctionnement des marchés, ainsi que d'un seul objectif d'ordre pécuniaire, limitent considérablement le champ d'application des contributions d'Ansoff H.I,.

2.1.3. LE CONCEPT DE FCS

L'objet de ce paragraphe est d'élargir le débat sur quelques concepts majeurs déjà mentionnés et qu' on les retrouve souvent dans le contenu même de la stratégie:
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise,
- L'avantage camparatif,
- les compétences distinctives,
- Les forces motrices ,
- Les facteurs clés de succès .

2.1.3.1. Les forces et les faiblesses de l'entreprise:

" Faire réussir l'élève sur son point fort, quel qu'il soit est plus efficace que de corriger ses points faibles".
(P. Drucker).

La concurrence des entreprises peut être conçue comme l'interaction d'avantages partagés, chacun opposant ses forces aux faiblesses des autres, chacun ayant différentes forces et faiblesses. A tout instant, l'équilibre des forces est différent puisqu'il s'agit d'un système dynamique, mais à tout instant il faut qu'il y ait équilibre du système total. Pour prendre un exemple quelque peu lointain, le loup mange la brebis sans que cela change l'équilibre du monde animal.

L'évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise fait souvent suite à ce qu'on appelle communément un diagnostic interne. Connaître les forces et les faiblesses des ressources fondamentales de l'entreprises (humaines, techniques, commerciales, financières, etc) tel est l'objet du diagnostic interne. Identifier ses atouts et ses handicaps ne suffit pas, il faut aussi apprécier l'importance de ceux -ci au travers des menaces et des opportunités de l'environnement, tel est l'objet du diagnostic externe.

L'approche classique a trop souvent conduit à séparer ces deux diagnostics interne et externe, qui pourtant n'ont de sens que l'un par rapport à l'autre: ce sont les menaces et les opportunités qui donnent à telle ou telle force ou faiblesse leur importance.

C'est en rapprochant ces deux diagnostics, interne et externe, que l'entreprise peut commencer à se positionner par rapport à l'évolution de son environnement stratégique.

Il peut paraître, notamment quant à l'information, elle est plus facile à mener pour le diagnostic interne que pour le diagnostic externe. L'information interne doit, elle aussi, être fiable et peu coûteuse, ce qui limite l'investigation. De plus, la limite entre diagnostics interne et externe reste incertaine; la frontière est souvent conventionnelle . Ainsi, un relevé du chiffre d'affaires peut être l'expression d'une demande solvable; on peut aussi le considérer comme le résultat de l'action de l'entreprise.

Le diagnostic interne a pour objet de considérer l'ensemble des composantes intérieures de l'entreprise, ses moyens d'action et ses caractéristiques d'ensemble. Faire passer le diagnostic interne après l'externe revient à privilégier l'environnement, la démarche Out side ---> In par rapport à l'Inside -----> Out. Mais, il est clair que la relation reste dialectique. Un certain type d'environnement conduit, en partie, à des choix stratégiques. Inversement, des choix stratégiques, modifiés pour des raisons internes, entraînent de ce fait des modifications d'environnement qui, à leur tour, etc.La priorité donnée à l'environnement n'entraîne pas une subordination de l'aspect interne.

La littérature spécialisée traitant de nouvelles orientations suggère que l'une des premières réalisations, après avoir formulé les objectifs, est l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise qui est un prélude important à la formulation de la stratégie (Ansoff, 1965; Hofer et Schendel 1979). Ces forces et faiblesses "sont les caractéristiques de l'organisation qui forment les fondations même de la future stratégie".

L'entreprise doit s'appuyer sur ses forces qui constituent un tremplin à ses actions; il lui faut par ailleurs remédier à ses faiblesses. Donc, l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise devient un moyen d'évaluation de la capacité de l'organisation d'exploiter les opportunités et d'éviter les menaces de l'environnement.[9] Quelques études empiriques mériteraient d'être citées.

---

[9]**La matrice TOWS**

Le Pr Weihrich développe son système selon une méthode qu'il veut rigoureuse et qu'il assortit d'exemples, tel Volkswagen

Le principe de cette matrice (Theats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) consiste à faire le rapprochement entre des menaces et des opportunités de l'environnement de l'entreprise avec ses faiblesses et ses forces. Il s'agit donc de retenir les éléments les plus importants et de les combiner, deux par deux, ce qui donne la matrice suivante :

L'exemple de quelques études empiriques

Les auteurs spécialistes de la formulation de la stratégie de l'entreprise sont, pour la plupart, d'accord pour affirmer que la première étape de ce processus consiste à identifier les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et les opportunités de l'environnement (Hofer et Schendel 1978, Andrews, 1980; Porter, 1980; Higgins, 1983). Cette tâche revient à la haute direction comme le souligne Peter Drucker (1974) et Ansoff (1965,1989). " Les dirigeants au niveau institutionnel sont concernés par la détermination des forces internes de l'entreprises nécessaires à la saisie des opportunités afin de mieux orienter l'entreprise dans le bon choix de ses actions ".

Facteurs internes / Facteurs externes	les forces à considérer (F)	les faiblesses (f)
les oppotunités (O)	case 1 (F,O)	case 2 (f,O)
les menaces (M)	case 3 (F,M)	case 4 (f,M)

La matrice TOWS (Threats,Oppotunities, Weakness,Srengths)

L'auteur ne se contente pas d'examiner la case 1 (Forces / Opportunités) où l'entreprise a le maximum d'atouts et de possibilités, mais cherche à situer aussi les actions stratégiques dans les trois autres cas de figure.

La case 2 (Faiblesses / opportunités) présente un aspect contrasté. Que doit faire l'entreprise, en état de faiblesse, pour profiter des opportunités de l'environnement ? S'il lui manque par exemple un savoir-faire technologique, doit-elle le trouver chez un concurrent (à absorber) ? doit-elle l'acheter ? embaucher des techniciens compétents ou laisser courir ?

La case 3 (Forces / Menaces) présente la situation où l'entreprise est forte , mais l'environnement est menaçant. Faut -il lutter ou adopter "un profil bas" ?

La case 4 (Faiblesses / Menaces) est-elle particulièrement défavorable pour l'entreprise ? Dans cette éventualité, l'entreprise doit-elle liquider ou essayer de survivre ? Dans cette dernière hypothèse, peut -elle chercher une fusion ou réduire sa surface en attendant des jours meilleurs ?

De cette matrice , nous constatons que Weihrich exclue les cas intermédiaires (c'est à le cas où il n'y ni opportunités , ni menaces ainsi que le cas où il n' y a forces ni faiblesses).

Le Pr H. Weihrich développe son système en le rendant plus complexe. En effet, la présentation de la matrice en quatre cases représente une synthèse. Il est donc possible de procéder, si on le désire, à une analyse plus fouillée en repérant pour chaque facteur (F,f,M,O) les éléments du diagnostic externe (concurrents, demande, technologie, etc) et interne (production, direction, finances, etc). L'utilisation de sa matrice devient alors d'une haute complexité.

Stevenson (1969) a identifié, dans une étude sur les forces et les faiblesses de l'entreprise , cinq domaines potentiels majeurs, souvent désignés par les cinq M du management:

- le domaine organisationnel (management),
- le domaine du personnel (men),
- le domaine du marketing marketing (market),
- le domaine technique technique (machine),
- le domaine financier (money).

Bien que l'étude de Stevenson soit à caractère exploratoire, peu de travaux peuvent être cités à cet égard. Les problèmes de définition des forces et des faiblesses sont largement centrés autour d'un manque d'accord commun d'une définition convenable de critères pour leur identification .

Cependant, comme le souligne Stevenson lui-même , la perception cognitive individuelle est fortement influencée par des facteurs associés à la position hiérarchique et non seulement aux attributs de l'organisation. C'est d'ailleurs, pour cette raison, il précise qu' " il n'y a pas d'effort qui a été fait pour tester scientifiquement certaines propositions". Quelques généralisations émergent de son étude :

1. Les dirigeants ont tendance à traiter les forces différemment des faiblesses.
2.Les critères de jugement varient selon les besoins opérationnels de l'affaire et de son histoire.
3.La position hiérarchique influence le processus de définition des forces et des faiblesses de l'entreprise.

BU LILLE I

Quelques années plus tard, Ireland & Hitt (1987), en s'appuyant sur l'article de Stevenson ont formulé et confirmé les deux hypothèses suivantes:

H1: La perception des indicateurs des forces et des faiblesses varie d'un niveau hiérarchique à un autre (en cascade).

H2: La perception des indicateurs de forces et de faiblesses varie selon les firmes de chaque industrie (Porter 1980).

Chritensen et alii (1982) , à travers une enquête sur les forces et les faiblesses dans les composantes fonctionnelles de l'entreprise tels que le marketing, la production, la recherche et le développement, la finance et le contrôle., suggèrent la clarification d'autres aspects tels que l'impact que la croissance peut avoir sur les capacités fonctionnelles de

l'entreprise, la qualité de la gestion et les réponses des organisations aux changements de l'environnement[10].

En France et dans une étude sur les faiblesses des entreprises françaises, R. Fitoussi (1983) attire notre attention , à travers une étude, sur les points suivants :

- La faiblesse de la planification qui jalonne l'itinéraire stratégique de l'entreprise ; il souligne que " les affaires dans lesquelles le processus de planification est maintenant rodé ont précisément pour avantage, sinon de savoir restreindre l'incertitude, du moins de déterminer la meilleure façon de s'engager sur l'avenir. " Cependant, la suspicion affirmée envers les méthodes exploratoires et le retard méthodologique sont des faiblesses d'autant plus critiquables que les cadres et les ouvriers français aspirent souvent à la fixation d'orientations précises dans leur travail".

- L'organisateur est souvent surpris de constater qu'un gaspillage important de ressources subsiste, alors que toutes les entreprises se sont dotées, depuis quelques années de l'équipement comptable et budgétaire propre à maîtriser les coûts. " La raison en est que si les systèmes existent, les structures et les responsabilités de contrôle de coûts sont inadaptés ou mal définies".

- Le monde des affaires (l'environnement) est relativement complexe et la firme française est trop souvent dispersée dans ses gammes de produits, dans ses clientèles et dans ses modalités de rémunérations de son personnel.

2.1.3.2. L'avantage comparatif (ou concurrentiel)

L'intensification de la concurrence déplace le champ de la recherche de gain de compétitivité de la sphère du marketing vers celle de la production. Il faut donc améliorer la production.

Dans le but de susciter la réflexion critique sur la notion d'avantage concurrentiel, considérons les propositions suivantes:

Proposition 1: Un avantage concurrentiel est une disparité de ressources utilisée.

Proposition 2: L'avantage de l'un est le désavantage de l'autre, ce qui dans un système dynamique a des effets multiplicateurs.

Proposition 3: La poursuite explicite d'un avantage concurrentiel est le fondement de la stratégie d'entreprise dans une économie de marché.

---

[10] Selon Hax & Majluf (1991)," Le coeur de la stratégie est la gestion du changement".

Proposition 4: La valeur d'un coup dépend de la riposte ou de l'esquive de l'adversaire autant que de la justesse du coup.

Les entreprises s'opposent généralement des avantages d'ordres différents. Par exemple, une petite entreprise opposera sa mobilité et sa faculté de remplir des commandes non standardisées au géant de la même industrie qui ne peut rivaliser avec la petite entreprise sur son terrain mais qui en contrôlant le gros du marché empêche la petite entreprise de croître dans ce marché.

Un avantage concurrentiel se mesure rarement de façon directe (quelle est la valeur d'une avance technologique?). Cependant la poursuite d'un avantage déplace le champ concurrentiel; cela veut dire que pour qu'un concurrent avance, il faut qu'un autre recule ou que le champ sur lequel ils se trouvent s'agrandisse. La valeur de ce champ est mesurable: la part de marché a un prix.

Tous les avantages "intangibles" doivent pouvoir se ramener à un avantage mesurable, c'est à dire provoquer en fin de compte un glissement des positions concurrentielles dont la valeur peut être déterminée en termes de revenus présents et à venir. On se heurte fréquemment au problème de déterminer la cause d'une modification concurrentielle lorsque celle-ci résulte d'une combinaison d'avantages.

L'évaluation des forces et des faiblesses peut se faire en comparaison avec les concurrents présents de l'entreprise. De ce fait cette évaluation donne un sens à la direction générale quant à son avantage concurrentiel qui constituera la trame même de sa stratégie (Hofer et Schendel 1978). Une fois que les dirigeants ont identifié les avantages majeurs vis à vis des opportunités et des menaces de l'environnement , ils doivent identifier quels sont ces avantages ou bien ce qui doit être fait ? La réponse à cette question doit servir comme le fondement même de la stratégie.

> " *L'avantage concurrentiel de E2 est la maîtrise parfaite des procédés s'appuiyant sur le savoir-faire ...L'entreprise peut se prévaloir de références nombreuses qui lui permettent d'être au courant de l'évolution des procédés. Elle est aussi capable d'apporter une assistance technique importante à l'exploitant nouveau et à la formation du personnel.*
>
> *On peut dire qu'en termes d'avantages concurrentiels, E2 présente dans cette activité un savoir faire très important de concepteurs et réalisateurs de procédés et systèmes réels spécifiques à un problème donné.*
>
> *Si le marché semble être dominé par des grandes entreprises, il faut quand même reconnaître que leur activité machines spéciales ne forme qu'une partie de l'ensemble. La véritable concurrence se situe donc au niveau des entreprises de petites et de moyennes taille.*

Le marché qui la sous-tend est un marché dominé, pour sa grande part, par des entreprises puissantes et de notoriétés très fortes, opérant dans des secteurs clés. Il existe également un marché fortement concurrentiel fait d'entreprises opérant " tout azumut" ou de PME très spécialisées, principalement dans ce domaine.

Une nouvelle approche vient d'apparaître ces dernières années est celle d'"Actifs stratégiques" comme source de création d'un avantage compétitif durable. Cette approche est intéressante car elle fait la distinction explicite entre " actif stratégique" et " compétence centrale". Les actifs stratégiques sont ceux qui permettent à la firme de construire un avantge compétitif en termes de coût ou de différenciation sur un marché donné. Les compétences centrales sont définies par le fonds commun d'expériences, de connaissances et de systèmes, etc, qui existe au sein de la firme et pouvant être utilisé afin de réduire les côuts ou le temps nécessaire à la création d'un nouvel actif strtégique ou à l'acroissement du stock existant d'actifs de cette nature (Markides & Williamson, 1994).[11]

2.1.3.3. Les compétences distinctives

La notion de compétence distinctive remonte au premier auteur Selzenick (1957)[12] qui se réfère aux éléments qu'une organisation fait mieux que ses concurrents : " La compétence distinctive est un agrégat de plusieurs activités spécifiques qu'une organisation a tendance à améliorer de façon meilleure que d'autres organisations dans un environnement similaire." Selon Snow & Hrebiniak (1980) les fonctions, qui rentrent dans la configuration organisationnelle de la compétence distinctive, sont regroupées en une bonne dizaine de fonctions :

1. Général management,
2. La gestion financière,
3. Le marketing/ vente,
4. La recherche de nouveau marché,
5. La recherche et le développement de nouveaux produits,
6. L'ingénierie,
7. La production,
8. La distribution,
9. Les affaires juridiques,
10. Le personnel.

---

11 les auteurs emploient l'image de plusieurs arbres différents, chacun représentant un actif stratégique distinct, partageant le même réseau de racines (compétence centrale). Ceci nous rappelle l'effet de synergie et le raisonnement des auteurs est plus appliqué à la stratégie de diversification.

12 cité par Snow, Ch. C & L. G. Hrebiniack : " Strategy, distinctive competence et organizational performance" ASQ. 1980. vol 25.

Plus récemment Léonard et Barton, (1992) distinguent quatre principales dimensions au " coeur de compétences " de l'entreprise :

- Les savoirs, compétences et capacités des employés qui intègrent à la fois les patrimoines technologiques et scientifiques de l'entreprise.

- Les systèmes techniques et les savoirs qu'ils véhiculent, résultent de l'accumulation, de la codification et de la structuration des savoirs tacites détenus par les employés. Ils sont constitués par des bases de connaissances et se concrétisent par des régles et procédures qui expriment les capacités d'une entreprise dans ces domaines.

- Les systèmes de management représentent les voies formelles et informelles de création de ces savoirs. La veille technologique et stratégique exerce sur ce point une importance capitale de même que les systèmes de reporting pour identifier, codifier et mémoriser ces savoirs nouveaux.
- Les valeurs et normes dans lesquelles s'enracinent ces processus de création et de développement du coeur de compétences, qui orientent ainsi son évolution.

Pour définir le champ des possibilités (scope) de l'entreprise, un dirigeant fait souvent appel à la notion de compétence distinctive. Celle-ci peut être, par exemple, la connaissance approfondie d'une technique ou technologie. Mais , dans d'autre cas, la compétence distinctive de l'entreprise est d'ordre commercial, un réseau de vente ayant fait preuve de son efficacité peut être à juste titre considéré comme une compétence particulière et entraîner l'élargissement de la gamme des produits ou services de l'entreprise.

M. Porter (1996) explique que la continuité permet à la firme de construire les capacités et compétences uniques (qui définissent l'avantage concurrentiel de la firme) adaptées à sa stratégie, et qu'elle renforce également l'identité de la firme. Au contraire, les changements fréquents de positionnement stratégique sont coûteux, puisqu'ils " obligent la firme à reconfigurer non seulement les activités individuelles, mais aussi à réaligner le système global.

2.1.3.4. le "coeur technologique"

Thompson (1967) soulève ce concept de " coeur technologique" de l'organisation. Ce concept fait référence aux dimensions centrales sur lesquelles l'organisation bâtit son

"métier". D'une façon très similaire Tregoe et Zimmerman (1982) évoquent le concept de " forces motrices ".

2.1.3.5. Les forces motrices de Trégoe & Zimmerman.

F. Trégoe & J. Zimmerman (1982) ont défendu la thèse, selon laquelle, pour qu'elle soit efficace , une entreprise doit choisir une " une force motrice" dominante. Selon les auteurs :

La force motrice est définie comme " le déterminant primaire du champ d'activité de l'entreprise" (produits/marchés). Des neuf "domaines stratégiques" cités par les auteurs , un et seulement un seul domaine devrait être la force motrice pour une organisation .

1. La force motrice : les produits offerts : une entreprise régie par les produits offerts continuera de produire et de livrer des produits semblables à ceux qu'elle produisait et livrait dans le passé. Elle recherchera de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux segments de marché où existe un besoin de ses produits . Elle recherchera sans cesse des moyens d'améliorer ou de développer ses produits

2. La force motrice: les besoins du marché : l'entreprise, régie par les besoins du marché devra rechercher de nouvelles possibilités de répondre aux besoins qu'elle satisfait actuellement . Il lui faudra rechercher les besoins nouveaux ou naissants des clientèles qu'elle dessert.

3. La force motrice : la technologie: elle détermine l'éventail des produits offerts et des marchés desservis. Elle se doit de rechercher un grand nombre d'applications de sa technologie. Elle lutte pour devenir le leader innovateur et technologique de sa spécialité.

4. La force motrice : la capacité de production : une entreprise régie par la capacité de production offre uniquement les produits qui peuvent être fabriqués à partir de son savoir faire, de ses opérations, de ses systèmes de son équipement : article de base fabriqué en grande série ou au contraire gamme importante de produits, sous produits ou composants.

5. La force motrice : la méthode de vente : une entreprise régie par les méthodes de vente déterminera les produits qu'elle fournit, les marchés qu'elle dessert et sa portée géographique, en se fondant sur les capacités et les limites des dites méthodes de vente similaires ou compatibles avec ses méthodes de vente en cours.

6. La force motrice : la méthode de distribution : tout sera déterminé à partir des types de produits ou de clients qui peuvent être touchés par l'intermédiaire des canaux de distribution.

7. La force motrice : les ressources naturelles: elle développera ses produits et ses marchés en utilisant ou en préservant ses ressources naturelles . Elle se contentera du contrôle de ses ressources .

8. La force motrice : taille/ croissance : la taille / croissance n'est une force motrice que si le désir d'aggrandissement (ou le maintien ou la diminution) entraîne une modification de l'éventail et des marchés.

9. La force motrice: rendement / bénéfice: le rendement / bénéfice n'est force motrice que si une modification est effectuée dans l'éventail des produits et des marchés pour obtenir le rendement / bénéfice souhaité (...) Elle peut conduire une entreprise à rechercher une variété de produits sans rapports les uns avec les autres .

Ainsi, nous rejoignons A. Ch. Martinet (1983). Ce concept de force motrice est utile, au moins, pour les quatre raisons suivantes :
- La force motrice ordonne l'analyse et le diagnostic interne,
- Au niveau de la réflexion stratégique, le concept de force motrice est un élément de synthèse et de communication, qui facilite et harmonise bien les décisions et peut, à la limite, conduire à la décision de séparer les activités à force motrice hétérogène. Il permet donc à l'entreprise de se concentrer sur son métier principal et éviter la dispersion
- Au niveau de la performance de l'entreprise, ce concept nous apprend que la réussite de l'entreprise n'est pas faite de perfection absolue, mais de dynamisme dans l'action, qui demande que l'on affiche clairement les priorités. Donc, la force motrice aide à mieux clarifier les objectifs.
- En cas de changement de force motrice, ceci permet à l'entreprise de prévoir les actions à entreprendre.

Bien que ce concept de force motrice soit favorablement accueilli par certains auteurs, ce dernier souffre parfois d'une simplicité conceptuelle et les auteurs n'abordent pas les problèmes méthodologiques de leurs résultats empiriques. Ils se limitent tout simplement sur l'aspect descriptif sans donner une validité scientifique à leur méthodologie.

2.1.3.6. Les facteurs clés de succès

Pourquoi une entreprise réussit-elle mieux qu'une autre ?

A y bien réfléchir, c'est la question à laquelle l'enseignement des sciences commerciales devrait répondre, mais qu'aucun cours n'aborde directement et que les instructeurs se gardent généralement de poser. C'est aussi la question dont on espère que le P.D.G. de sa propre entreprise a la réponse, mais en est -il - jamais sûr ?

Chacun a certes des opinions sur la définition du succès et de l'échec et sur ce qui fait pencher la balance d'un côté ou de l'autre, mais ces opinions sont le plus souvent dictées par une expérience partiale ou un point de vue particulier. Le dirigeant qui a passé la majeure partie de sa carrière dans un département de marketing ne conçoit pas l'entreprise de la même manière que son homologue formé à la gestion financière.

Considérant ce point de convergence fondamental entre des opinions apparemment irréductibles, les discussions sur les facteurs clés de réussite ne peuvent plus diverger que sur l'appréciation à postériori de l'importance relative des composantes de l'avantage concurrentiel.

Les FCS sont les caractéristiques stratégiques, technologiques, organisationnelles qui sont indispensables à une entreprise du secteur pour atteindre la performance. Les typologies ne manquent pas en la matière , mais il faut reconnaître que la découverte de ces FCS est avant tout affaire de sensibilité stratégique et de connaissance approfondie des régles du jeu au sein d'un secteur .

Hofer et Schendel (1979) ont utilisé le concept de facteur clé de succès, qu'ils définissent comme suit : " Les FCS sont les variables que la direction peut influencer à travers ses décisions qui à, leurs tours, peuvent affecter significativement les positions concurrentielles des différentes firmes d'une même industrie".

Hofer et Schendel prescrivent l'utilité d'une analyse des FCS en rapport avec le profil des ressources d'une organisation, afin d'identifier les forces et les faiblesses. Utilisés comme une partie centrale de leur matrice de position concurrentielle, les auteurs stipulent une liste potentielle de facteurs clés de succès.

_ la part de marché,
- le taux de croissance,
- l'éventail de la ligne de produits,
- l'efficacité de la force de vente ,

- l'efficacité de la publicité et de la promotion,
- la localisation des établissements,
- la capacité de production et la productivité,
- l'effet de la courbe d'expérience ,
- coût d'approvisionnement en matières premières,
- la valeur ajoutée,
- la qualité relative des produits,
- la position de l'entreprise en matière de R & D,
- la trésorerie de l'entreprise,
- l'image de l'entreprise,
- la qualité du personnel,

Soulignons au passage l'existence d'une similitude entre ces différents concepts que nous venons d'esquisser jusqu'à maintenant : forces et faiblesses; compétences distinctives; coeur technologique; forces motrices; avantage conncurrentiel et facteurs clés de succès. Même s'il y a quelques nuances entre ces différents concepts, nous admettons que ces différences sont dues à un problème sémantique de vocabulaire, et non pas dans leur contenu.

Les "compétences distinctives " demeurent le concept le plus couramment utilisé pour la connotation du contenu de la stratégie de la firme fondée sur des bases fonctionnelles. Il serait donc intéressant pour clore ce débat d'évoquer et discuter les différents domaines fonctionnels critiques de l'entreprise.

2.1.4. LES DOMAINES FONCTIONNELS DE L'ENTREPRISE

L'étude des stratégies fonctionnelles de l'entreprise a fait l'objet de littératures spécialisées, d'ampleurs inégales . Certaines de ces stratégies ont depuis longtemps retenu l'attention, comme la stratégie financière. D'autres fonctions n'ont que plus récemment acquis un véritable rang stratégique, encore que de façon parfois plus déclarée que réelle. Les stratégies fonctionnelles jouent un grand rôle dans la délimitation et l'exploitation d'effets de synergie, le développement des compétences distinctives et l'ouverture de trajectoires d'évolution sur longue période. Voyons à présent quelles sont les principales fonctions de l'entreprise.

2.1.4.1. Les principales fonctions de l'entreprise

Fayol (1916), en se basant sur son expérience et ses observations, eut, le premier, l'idée d'un découpage de l'activité d'ensemble d'une entreprise en fonctions. Il estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories : technique , commerciale, financière, sécurité , comptable, administrative.

Ce découpage fonctionnel, cèlèbre depuis sa première formulation par Fayol, constitue encore la base de l'organisation d'un bon nombre d'entreprises et le fil conducteur des enseignements et manuel de gestion. Il correspond à une segmentation horizontale de l'entreprise, considérant que ces activités peuvent être différenciées selon leur nature.

Quand Fayol parle de la fonction technique, il entend production, fabrication, transformation. Rien en cela ne diffère de la fonction de production qui a été définie dans la théorie. Dans le domaine commercial, il situe les achats, les ventes, les échanges. Un peu de perspécacité nous permet de comprendre ici que la fonction d'échange dont la théorie fait état, suffit à rendre compte de ces activités. Du côté des opérations financières, c'est de la recherche et de la gérance des capitaux dont il parle . Quand à la fonction de sécurité, Fayol la définit à peine, mais nous lui attribuons au moins trois missions :
- Pour assurer son intégrité, l'entreprise vise d'abord à se protéger par des mesures de contrôle qui l'avertissent de toute menace potentielle. C'est là une façon particulière de faire de la recherche.
- L'entreprise produit d'elle son image qui se veut dissuadante pour tout ennemi éventuel.
- Elle s'efforce de détruire tout attaquant qui s'en prend à elle. Dans ces termes, la fonction de sécurité s'exerce donc à travers des activités de recherche, de production et de consommation.[1]

Enfin, reste à voir la fonction de comptabilité et la fonction administrative. Dans la première, Fayol classe la prise de l'inventaire, la préparation des états financiers, le calcul de prix de revient,etc. Toutes ces activités servent à mesurer la performance de l'entreprise. La fonction administrative, qui a la plus grande charge, regroupe selon Fayol les activités de prévoyance, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle. Il nous semble que la prévoyance, au sens de Fayol, n'est pas autre chose que la planification. Qui dit planification, dit élaboration de modèles, d'images de l'entreprise dans le futur.

---

[1] FAYOL Henri, Administration industrielle et générale , Paris Dunod , 1916. Pour une étude plus détaillée, voir le livre de Y. Enrègle & R.A. Thiétart " Précis de direction et de gestion" les éditions d'organisation 1978. Capet & Alii

Commander consiste essentiellement à donner des ordres et des messages. Coordonner comme le veut Fayol " c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès". En somme, l'effort de coordination complète, dans le feu de l'action, celui d'organisation qui a précédé.

Il nous semble que les diverses fonctions d'une entreprise ne sont que des démembrement de la fonction économique générale de toute entreprise. En effet, le concept de fonction n'a été introduit que pour remplacer un concept abstrait de l'interdépendance des activités adaptatives de l'entreprise par une notion moins abstraite qui est celle de la similitude des tâches .

Nous pouvons donc définir la fonction comme un regroupement de spécialités similaires. Ce qui fait l'unité d'une fonction, ce serait le regroupement de tâches de même nature. La perception dominante de la similitude dans la littérature est quelque chose d'évidente et naturelle. Cependant les schémas d'une telle classification ne sont pas définitives et varient soit d'un auteur à un autre ou d'une entreprise à une autre.

Dans les propos des auteurs ayant traité du management stratégique, les conséquences de l'effet des similarités sont celles qui sont en rapport avec les décisions qui affectent la stratégie de l'organisation et la réalisation de ses objectifs fondamentaux. Nous suggérons qu'il n'y a pas une seule classification optimale et définitive des différentes fonctions de l'entreprise.

En résumé , le concept de fonction est très utile dans la recherche d'une stratégie et c'est une pratique parmi d'autres pour décrire ou représenter des domaines relativement homogènes dans les décisions d'allocation de ressources. Bien que le concept de fonction soit hiérarchique dans sa nature, les noms de fonctions départementales sont largement connus par les managers et utilisés dans les recherches. Dans le paragraphe qui suit nous passerons en revue quelques études ayant traité les fonctions comme thème central.

2.1.4.2. Les fonctions critiques de l'entreprise

Un certain nombre d'études empiriques accorde plus d'importance à certaines fonctions pour un éventuel succès de l'entreprise sous des conditions très variées (Lawrence et Lorsch (1967), Woodward 5 1965). Hitt et alii (1982) résument ces recherches et affirment que les principales fonctions sont: l'administration, la production , l'ingénierie, la recherche et le développement, le marketing, la finance, le personnel et les relations publiques.

Tregoe & Zimmerman (1982), à travers leurs travaux ont essayé d'établir le lien entre le degré de précision (en terme de définition) de la stratégie et l'efficacité ou la non efficacité des différentes opérations dans les domaines fonctionnels de l'entreprise. Ces auteurs aboutissent, comme le montre le tableau 2.2 , à quatre cas de figures :

Stratégie / L'efficacitédans les domaines fonctionnels	**Précise**	**Imprécise**
Oui	1	2
Non	3	4

Tableau 2.2.
La relation entre le degré de précision de la stratégie
et l'efficacité des domaines fonctionnels de l'entreprise

Case N° 1 : Une stratégie précise et des opérations efficaces dans les domaines fonctionnels ont débouché sur une réussite dans le passé et il en sera de même pour l'avenir.

Case N° 2 : Une stratégie imprécise mais des opérations efficaces ont débouché sur une réussite dans le passé, mais une réussite à venir assez douteuse.

Case N° 3 : Une stratégie précise mais des opérations inefficaces ont parfois donné des résultats positifs à très court terme mais la concurrence accrue rend la réussite à moyen et long terme assez douteuse.

Case N° 4 : Une stratégie imprécise et des opérations inefficaces ont débouché sur un échec dans le passé et il en sera de même pour l'avenir.

En se fondant sur des recherches précédentes, Hitt et alii suggèrent une relation entre l'importance de la variété des domaines selon les organisations. Ils affirment que la stratégie influence d'une façon significative certaines fonctions plus que d'autres. Particulièrement, l'impact de la stratégie est plus pénétrant que la technologie et la perception de l'incertitude de l'environnement par la direction générale. Prescott (1983) trouve de son côté que la stratégie explique beaucoup mieux la variance dans la performance que les contingences de l'environnement.

2.1.5. LA CHAINE DE VALEUR

Il nous semble impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une firme globalement. L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coût et créer une base de différenciation[13].

Dans " competitive Avantage", Porter étend l'analyse de l'industrie en la menant sur le terrain de la valorisation. L'industrie est alors considérée comme un vaste système de valeur, dans laquelle la firme joue son rôle, à un certain stade de transformation.

Toute entreprise peut être vue comme un ensemble d'activités qui concourent à créer une valeur. La chaîne de valeur est définie pour chacune de ses activités ou métiers, chacun de ces métiers possédant son propre système de valeur indépendant des autres activités. Elle est représentée sur le schéma 2.2. Les chaînes de valeur de firmes concurrentes seront généralement différentes.

Chacune des activités de base est divisible en sous-composantes d'activités. Par exemple, l'activité " marketing et ventes" sera divisible en gestion commerciale, publicité, gestion de la force de vente, promotion, etc.
Cette grille d'analyse a pour but de repérer les sources de création de la valeur, c'est à dire de la marge bénéficiaire.

On voit immédiatement que cette source dépend du type de produit, de la stratégie générique adoptée, de la position par rapport aux fournisseurs et aux clients -distributeurs donc, sur la chaîne de valeurs " externe" : on peut d'ailleurs regretter que le même mot soit utilisé pour évoquer les aspects externes et internes de création de valeur, même si cela sous-entend des stratégies d'intégration ou d'externalisation.

Porter montre que l'entreprise, dès qu'elle a repéré l' " activité valorisante", doit " mettre le paquet " sur celle-ci, conformément à la théorie économique de la spécialisation, et y affecter notamment les ressources des activités de soutien. Une telle approche va à l'encontre de celle des gestionnaires, qui préconisent une organisation " harmonieuse", en redressant les fonctions " non valorisantes". Elle implique un recours systématique à

---

[13] Pour une étude plus complète, voir le chapitre 9 de Plilippe LORINO; Le projet cost management system du CAM-I et ses fonfements, in Gestion industrielle et mesure é conomique. Approches et applications nouvelles SCOSIP, Economica 1990.

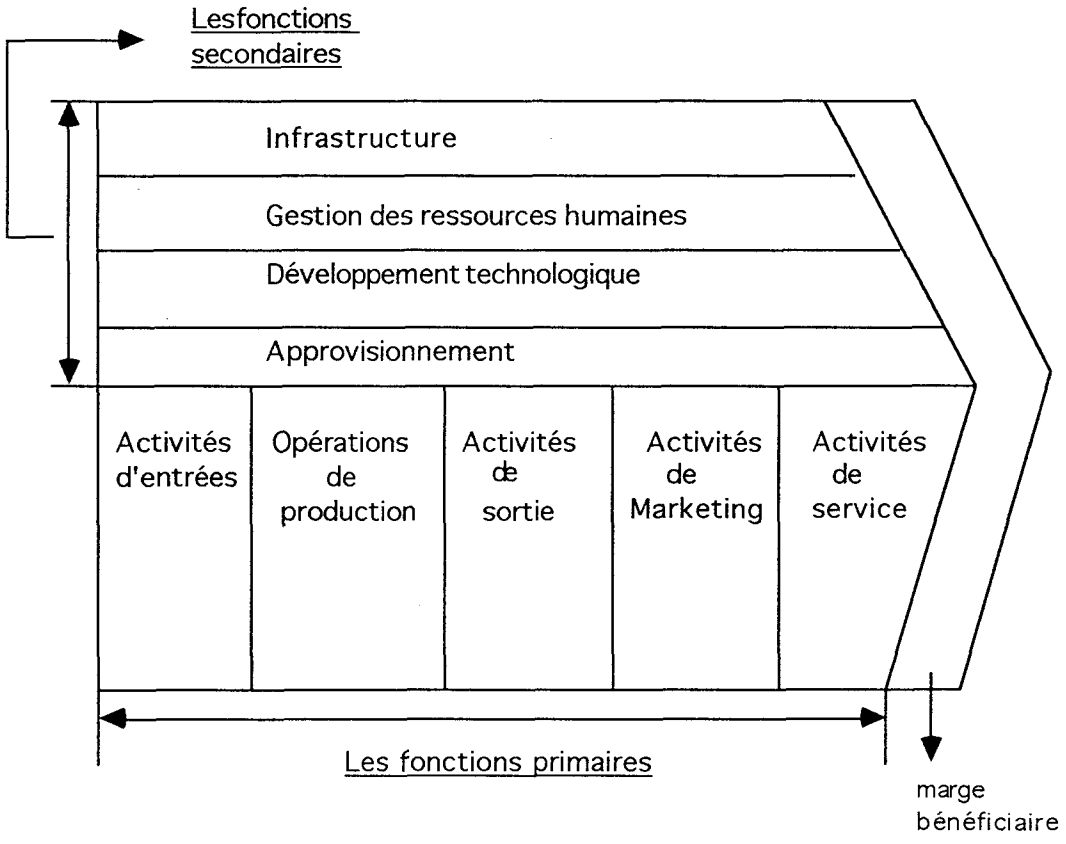
l'externalisation de ces fonctions ou activités, en estimant qu'elles seront mieux effectuées par des entreprises extérieures, qui deviendront les partenaires de l'entreprise, ou tout simplement en achetant les biens ou services sur le marché, au moindre coût, pour les plus banalisés d'entre eux.

PORTER distingue deux grandes catégories d'activités : les activités principales et les activités de soutien (cf.schéma 2.1) . Les activités principales sont celles qu' impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après vente.

Les activités de soutien sont importantes puisqu'elles apportent un appui aux activités principales en assurant la mise à la disposition de celles-ci des ressources dont elles ont besoin. (ressources humaines , moyens de production, etc).

Les activités de soutien peuvent , tout autant que les activités principales , contribuer à la création de valeur du point de vue du client et , de ce fait, les unes et les autres sont les éléments de base de l'avantage concurrentiel.

Schéma 2.1



La chaîne de valeur générique d'un métier

Les neuf activités génériques présentées par le schéma ci-dessus , composent la chaîne de valeur d'une entreprise. Chacune d'entre elles peut être subdivisée en activités distinctes. Le degré de finesse de l'analyse dépendra à la fois de la signification économique des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de la valeur.

L'approche mise en oeuvre par Porter contribue à enrichir considérablement l'analyse stratégique, en lui fournissant de nouvelles grilles d'analyse. Il est remarquable de constater que l'environnement est appréhendé dans des termes de plus en plus proches de l'analyse d'organisation industrielle . (Porter est au demeurant économiste industriel de formation, et il évolue à la fin des années 70 vers l'organisation industrielle, puis vers la stratégie au début des années 80).

Tout au long de cette section, nous avons essayé non seulement de définir la stratégie de l'entreprise - un phénomène un peu complexe - selon l'expression d' A. Ch. Martinet (1993), mais aussi de montrer l'utilité d'une approche fonctionnelle de l'entreprise. C'est dans ces fonctions où logent souvent la majorité des FCS internes de l'entreprise.

L'identification de ces FCS peut tirer un grand profit du modèle de la chaîne de valeur : les FCS se trouvent d'abord dans les activités principales (logistique interne, production , logistique externe, commercialisation et vente, service). Ils peuvent se trouver, à titre complémentaire au niveau des activités de soutien, communes à l'ensemble de la firme (infrastructure de la firme, gestion des ressources humaines, technologie et gestion des approvisionnements, etc).

2.2. LE CONTENU DES STRATEGIES / FCS

La typologie qui a séduit le plus, à la fois les théoriciens et les praticiens en matière de stratégie, est celle de l'économiste industriel américain M. PORTER (1982,1986). Sa typologie décrit trois stratégies génériques essentielles (la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation) où l'auteur met en exergue les principales armes concurrentielles pour accomplir telle ou telle mission stratégique. Chacune de ces trois stratégies nécessite des compétences requises particulières, incarne des facteurs clés de succès appropriés et présente certains facteurs de risque stratégiques majeurs. Il convient dans ce qui suit d'exposer brièvement les principes de base de chacune de ces trois stratégies.

2.2.1. LA STRATEGIE DE DOMINATION GLOBALE PAR LES COUTS ET FCS

Depuis les années 1970, la vulgarisation de la courbe d'expérience[1] est à l'origine de l'émergence d'un choix stratégique appelé " la stratégie de domination globale par les coûts"

Il s'agit essentiellement de la mise en oeuvre, d'une manière offensive, d'un ensemble d'instruments fonctionnels en vue d'atteindre une position de domination au sein du secteur dans lequel opère l'entreprise. Tous les efforts de cette dernière doivent être particulièrement focalisés sur le niveau des coûts et sur leur contrôle systématique.

---

[1] Trois remarques à faire concernant la courbe d'expérience:
a). Le concept de courbe d'expérience, développé par le BCG, expose que le coût unitaire total d'un produit mesuré en unité monétaire constante diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement du volume cumulé de production (l'expérience).
Ce pourcentage de diminution est de l'ordre de 20 à 30 %.
Les causes de la diminution des coûts sont multiples:
- Economie d'échelle: économie de capacité, longueur des séries, achats à de meilleures conditions...
- Courbe d'apprentissage de la force de travail: sur le plan notamment des savoir- faire (accumulation de connaissances techniques, commerciale, marketing...).
- Substitution progressive du capital au travail.
b). Les conséquences de l'effet d'expérience sur la stratégie de l'entreprise sont les suivantes:
- La part de marché: les coûts sont inversement liés à la part de marché. Une part de marché élevée devrait conduire à de bas niveau de coût.
- La croissance: La position relative des coûts devrait s'améliorer si l'entreprise croît plus rapidement que ses concurrents.
- La capacité d'endettement: la capacité relative d'endettement devrait s'accroître sans risque supplémentaire si la part de marché s'accroît.
- L'expérience partagée: Le coût d'un produit diminuera plus ou moins vite selon le nombre et la croissance des produits qui partagent certains éléments de ce coût.
- Le contrôle des coûts: Les baisses de coûts sont prévisibles. C'est pourquoi l'effet d'expérience devait être la base d'un système de contrôle des coûts et de mesure de la performance des gestionnaires.
- La conception du produit: L'ensemble des choix des éléments constitutifs du produit peut être circonscrit par le compromis entre l'importance de l'expérience initiale que l'on peut acquérir et le volume espéré.
_ Le potentiel du marché: En comparant l'élasticité de la demande au rythme de réduction des coûts, le potentiel du marché peut être estimé.
c). Cette expérience consisterait donc une barrière d'entrée à l'égard des concurrents potentiels, qu'il serait par conséquent important de préserver, par exemple en mettant en oeuvre une politique de baisse du prix, anticipant les diminutions futures des coûts, pour augmenter la production.
Une autre stratégie possible, pour exploiter cet avantage, est de pratiquer l'ombrelle de prix qui permet de dégager de fortes marges, qui permettront d'abaisser fortement le prix quand de nouveaux concurrents, attirés par la rentabilité pénètreront le segment.
4. La validité de la courbe d'expérience se vérifie dans une large mesure : Ainsi les études PIMS ont montré que la rentabilité (ROA) des entreprises détenant une part de marché supérieure à 40 % est 2,5 fois plus élevée que celui des entreprises dont la part de marché est inférieure à 10 %.
Cependant il faut se garder d'une application simpliste du concept:
- L'innovation technologique peut détruire la barrière d'entrée créée par l'expérience.
- Dans certains cas, les économies d'échelle représentées par des centres de fabrication de taille importante peuvent être supérieures à l'effet de la production cumulée.
_ La spécialisation peut se révéler le meilleur moyen d'être compétitif.

Cette stratégie consiste à contrôler d'une manière systémique et relativement approfondie les frais généraux et tous les coûts engendrés par la fabrication et / ou la commercialisation des produits de l'entreprise, en vue d'obtenir leur réduction à un niveau tellement bas que leur intégration dans le prix de revient permette une compétitivité relativement appréciable et une position de domination sur le marché. La recherche d'un avantage concurrentiel ainsi qu'une meilleure compétitivité par le biais d'un niveau des coûts relativement bas incitent la plupart des dirigeants à s'y souscrire.

La recherche des coûts les plus bas n'implique pas nécessairement l'application de prix de vente bas et peut permettre une stratégie de prix "ombrelle" (voir schéma 2.3), c'est à dire que l'entreprise conserve ses prix élevés, et donc ses marges jusqu'à l'arrivée d'un concurrent menaçant; elle baisse alors de façon rapide ses prix, ce qui lui permet sa rentabilité passée, et asphyxie le concurrent[14]. Parmi les entreprises les plus connues qui ont adopté cette stratégie, on peut citer :

- Les calculatrices (Texas instruments),
- Les automobiles et les motos japonaises,
- Merlin dans l'immobilier de loisir,
- Laker dans le transport aérien,
- Timex- Kelton (dans la fabrication des montres),
- Tati dans la distribution de vêtements.

La mise en oeuvre de cette stratégie requiert par conséquent la détention de certains avantages par rapport à la concurrence. Cette détention est fonction des caractéristiques de l'entreprise qui doit par exemple avoir la possibilité d'accéder favorablement à certains inputs, voire détenir un monopole. Elle est également fonction de la détention d'une part de marché relativement importante. La domination globale par les coûts est en fait une stratégie de conquête qui se réfère communément à l'ensemble du secteur concerné.

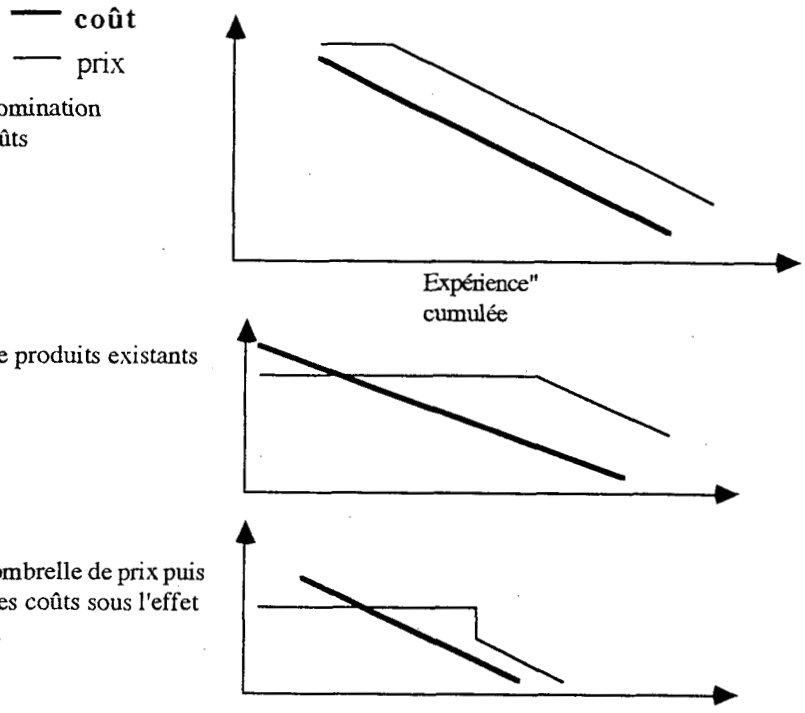
Le tableau 2.3 , emprunté à A. CH. Martinet (1983) résume les principaux facteurs clés de succès pour la mise en oeuvre d'une telle stratégie. Ces FCS apparaissent comme les conditions nécessaires de sa réussite .

---

[14]Le schéma 2.2 nous donne quelques exemples de pratique de prix suite à l'effet d'expérience.

Schéma 2.2
Effet d'expérience et politique de prix

A) politique du concurrent dominant



B) politique des suiveurs

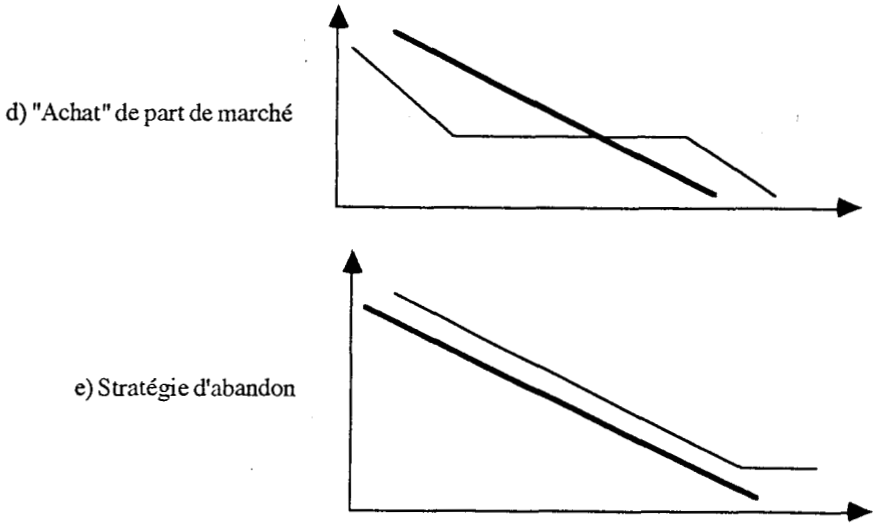


Tableau 2.3
Aptitudes et risques de la domination globale par les coûts

Risques	compétences et ressources	modes d'organisation
Progrès techniques annulant l'effet d'expérience et / ou les investissements passés.	Investissements soutenus en capital technique.	Contrôle de gestion et des coûts élaboré.
Imitation et investissements plus modernes des concurrents.	Ingénierie et efficacité technique en processus.	Audits fréquents et détaillés.
Baisse de la capacité d'innovation produite par le fait de "l'obsession des coûts".	Aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits.	Organisation et responsabilités structurés et parfaitement définies.
Inflation par les coûts et pouvoir de la distribution qui pèsent sur les marges ou obligent à réduire la différence de prix / produits concurrents différenciés.	Efficience de la main-d'oeuvre Système de distribution adaptés.	Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis.

Source: A.Ch. Martinet (1983) p 167.

Les économies d'échelles ne peuvent être obtenues que dans la mesure où la firme détient une part importante de marché. Or, la détention d'une part de marché aussi importante et la possibilité de procéder à une large répartition des coûts nécessitent l'offre d'une gamme de produits relativement diversifiée. En effet, la diversité et la multiplication des produits ne peuvent s'obtenir que par le biais d'investissements massifs d'équipements modernes, d'achats en quantités importantes afin de permettre la réduction des coûts d'achats. De sorte que la mise en oeuvre de cette stratégie requiert un inévitable accroissement de la dimension qui dépasse souvent la taille de la petite et moyenne entreprise. D'autant plus l'entreprise qui opte pour une telle stratégie de développement doit nécessairement pratiquer une politique de prix relativement agressive lui permettant d'accroitre sa part de marché et importuner le cas échéant ses concurrents.

Cette stratégie nécessite, par conséquent, de nombreux investissements et , corrélativement, un accès facile aux capitaux. Afin de maintenir un niveau relativement bas des coûts, la détention de compétences techniques au niveau du processus de production et l'exercice d'une surveillance intense de la main d'oeuvre sont nécessaires.

Le contrôle systématique des coûts et la nouvelle conception des produits destinée à rendre plus facile la production exigent des comptes rendus relativement détaillés et très fréquents, ainsi que de nombreuses incitations du personnel fondées sur la réalisation d'anticipations strictement quantitatives risquant une certaine marginalisation des

préoccupations qualitatives. Or, cette polarisation sur les coûts et sur les objectifs purement quantitatifs requiert une restructuration des responsabilités.

En dépit de ses avantages majeurs, il convient, néanmoins, de souligner les risques stratégiques associés à un tel choix. La domination par les coûts, sans une vigilance particulière peut , comme le présume le tableau 2.3 , à la longue, conduire l'entreprise à une situation désastreuse pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, la courbe d'expérience n'est pas un phénomène scientifique qui s'impose automatiquement à l'entreprise; une entreprise peut agir sur sa courbe d'expérience en motivant ou en encourageant les innovations et les améliorations à tous les niveaux de son activité.
- Ensuite, il y a une possibilité d'imitation et de nouveaux entrants dans le secteur avec des équipements plus modernes que ceux des concurrents

- Enfin , si on observe fréquemment une tendance à la baisse des coûts avec l'augmentation de la production, celle- ci ne se produit pas naturellement. Il faut, en effet pouvoir mettre en place une stratégie de réduction des coûts, qui se traduit par une gestion stricte des frais généraux, une rationalisation des procédés de fabrication, une répartition des tâches, une bonne coordination entre les différents départements. Ce mode de gestion s'accompagne généralement d'une standardisation des produits et donc d'une réduction de la gamme, une spécialisation des équipements et des procédés de fabrication, ce qui se traduit par une augmentation de l'intensité capitalistique et une perte de flexibilité du processus productif et, enfin par une division de travail accrue et une spécialisation plus poussée du personnel ouvrier.Une telle stratégie risquerait de faire spécialiser l'entreprise, à lui faire perdre de sa flexibilité et à diminuer sa capacité d'innovation future.

2.2.2. LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION ET FCS

La mise en oeuvre de la stratégie de différenciation consiste en la création d'avantages compétitifs qui constituent une des composantes principales du comportement stratégique. Les avantages compétitifs se fondent sur l'élaboration de ressources et / ou des décisions sur l'étendue des activités. Pour créer et maintenir des avantages compétitifs, l'entreprise développe des ressources et aptitudes spécifiques, appelées " des compétences distinctives. Ces compétences distinctives permettent la mise en oeuvre d'une stratégie de différenciation qui peut aussi bien concerner les produits que les services offerts par l'entreprise. En d'autres termes, elles consistent " à créer quelque chose qui soit ressentie comme unique au niveau de l'ensemble du secteur". La recherche de la différenciation est un

axe stratégique qui consiste à développer ce qui fait le caractère unique de la position de l'entreprise. Ce caractère provient de sources diverses , par exemple :

- des spécificités du produit :
  * les premiers crus classés de Bordeaux.
  * Perrier aux Etats-unis positionné comme un soda naturel sans sucre.
- de la construction d'une image :
  * BMW en France.
  * ROC :les produits cosmétiques.
- d'un niveau de service :
  * Service après vente de Darty.
  * le lubrifiant de Cofran (utilisation des huiles usées comme source d'information sur l'état du moteur).
- d'une technologie de pointe :
  * Polaroid et le développement instantané.
  * Michelin et le pneu radial.
  * etc,

La différenciation, si elle est atteinte, permet d'échapper en partie au système concurrentiel : renforcement de la fidélisation de l'utilisateur, faible sensibilité au prix, peu de fragilité à l'égard de produits substituts... Ce type de stratégie apparait cependant incompatible avec des parts de marchés élevées, puisqu'elle suppose, en général, la perception par l'utilisateur d'un sentiment d'exclusivité. Les FCS ainsi que les FRS d'une stratégie de différenciation peuvent se résumer comme suit :

Tableau 2.4
Risques et aptitudes requises par la différenciation

Risques	compétences et ressources nécessaires	modes d'organisation adéquat
Incapacité à maîtriser la différence de coûts/ Firme dominante Perte d'importance des facteurs de différenciation.	Intuition et créativité. Capacité de recherche. Technologie de produit. Capacités commerciales. Image.	Coordination élevée des fonctions R.D. et marketing. Attraction exercée sur les personnes possédant les qualifications requises.
Banalisation et imitation.	Tradition dans le secteur ou combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs. Coopération élevée des circuits de distribution.	Objectifs et contrôle quantitatifs mais aussi qualitatifs.

Source: A.Ch. Martinet (1983) p 170.

Dans la mesure où cette stratégie de différenciation ne requiert pas une part de marché trop élevée, mais exige davantage d'efforts pour fidéliser la clientèle qui peut être convoitée

par les concurrents à travers notamment les produits de substitution, elle apparait comme une option stratégique parfaitement adaptée à la situation de la PME. Sa mise en oeuvre nécessite cependant certaines compétences et n'exclut aucunement des aléas et des risques.

D'après PORTER, pour réussir une telle stratégie, l'entreprise doit disposer de capacités commerciales et de recherches fondamentales relativement importantes, d'une technologie du produit et d'une importante dose de créativité pour pouvoir se créer une réputation de qualité et d'avance technologique; il est souhaitable également qu'elle ait une longue tradition dans le secteur d'activité où elle opère.

Une telle stratégie nécessite par conséquent une importante coordination interne tant dans les circuits de distribution que dans le domaine de recherche et développement, ainsi qu'une particulière capacité à attirer une main d'oeuvre très qualifiée.

La stratégie de différenciation ne peut se révéler efficace que dans la mesure où elle est compatible avec des coûts relativement peu élevés permettant la fixation de prix de vente rapprochés de ceux pratiqués par la concurrence. Le dépassement du prix psychologique génère une configuration de segmentation ainsi qu'une diminution quasi-certaine de la clientèle potentielle.

Si une telle stratégie est de nature à autoriser parfois des marges unitaires plus élevées que celles réalisées en moyenne, il n'en demeure pas moins qu'elle ne peut assurer que des parts de marché relativement réduites. Cette diminution de la part de marché s'impose à l'entreprise dans la mesure où tous les consommateurs actuels et potentiels ne sont pas prêts à payer un prix supérieur à celui pratiqué par la concurrence.

Cette stratégie ne peut permettre l'accroissement de la part de marché de l'entreprise qui l'adopte que dans la mesure où cette dernière pratique des prix relativement proche du niveau de ceux des concurrents. Dans ces conditions, seule la supériorité du produit ou du service offert peut servir de critère d'arbitrage entre toutes les offres en concurrence. De sorte que la stratégie de différenciation doit être nécessairement associée à une politique de prix qui tient compte de l'analyse de la structure de la clientèle actuelle et potentielle, de son comportement et de ses réactions éventuelles à toute variation de prix. Elle doit également tenir compte des spécificités des produits et des services commercialisés et / ou fabriqués par la concurrence ainsi que des réactions éventuelles de cette dernière.

Elle peut également constituer une barrière à l'entrée de certains concurrents qui désirent attaquer le marché de l'entreprise qui met en oeuvre cette stratégie (Porter 1980) . En

effet, compte tenu du caractère unique et des spécificités du produit et / ou du service et du faible degré de négociation de la clientèle du fait de l'exclusivité de l'offre, il y a peu de place pour les produits de substitution.

Cependant, quelles que soient les vertus d'une telle stratégie, il importe de ne pas perdre de vue le fait qu'elle n'est pas exempte d'aléas dont l'ignorance risque de conduire l'entreprise vers une situation indésirable et les risques que peut courir une stratégie de différenciation résident surtout :

- Dans la difficulté d'apprécier "le Premium price" que les utilisateurs sont prêts à payer pour le caractère unique de la proposition.

- Dans la possibilité "d'imitateurs" qui affaiblissent la différenciation, soit parcequ'ils réussissent à proposer le même niveau de prestation, soit qu'ils "cassent" les prix. Ainsi, par exemple KICKERS a réussi à se créer une marque dans le domaine des chaussures "casual" mais ses produits ont été imités, notamment par les distributeurs eux-mêmes, ce qui affaiblit sa position et remet en cause la différenciation.

Le schéma 2.3, qui suit, nous donne une comparaison entre la stratégie de coûts et celle de la différenciation en faisant le lien entre la rentabilité et la part de marché. Une " stratégie entre deux chaises" semble être dangereuse et à éviter.

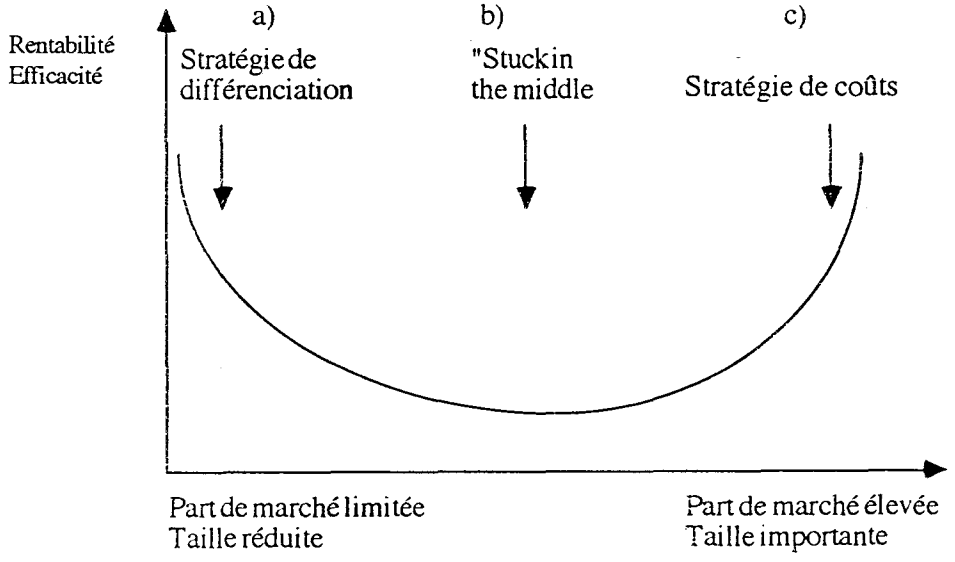


Schéma 2.3
Stratégie de coûts VS Stratégie de différenciation

La vigilance s'impose, par conséquent, de la part du dirigeant, qui doit obligatoirement concentrer son attention sur le niveau des coûts, sur le progrès technique (qui peut réduire les coûts des concurrents) et, surtout, sur les risques d'imitation des concurrents qui sont de nature à restreindre la perception de la différenciation et à faire perdre les avantages compétitifs.

2.2.3. LA STRATEGIE DE FOCALISATION ET FCS

La stratégie de focalisation, appelée aussi stratégie de concentration ou de niche, est une stratégie qui est essentiellement organisée autour d'une cible, préalablement déterminée, à laquelle l'entreprise s'efforce de procurer un très bon service. La spécialisation est cristallisée sur la production; la focalisation vise une cible stratégique restreinte tout en faisant abstraction du reste du secteur. En se focalisant sur cette cible, l'entreprise est à même de parvenir à la desservir d'une manière relativement efficace sans avoir besoin de mobiliser autant de ressources que si elle était obligée d'opérer sur l'ensemble du secteur.

Basée sur l'hypothèse que " l'entreprise est capable de satisfaire un créneau avec plus d'efficacité et de compétence que les entreprises servant l'ensemble du secteur ", la stratégie de focalisation s'impose parfois à certaines entreprises, soit pour saisir une opportunité, soit que l'entreprise est contrainte par certains facteurs , telle que la taille ou les capitaux nécessaires qui l'empêchent de s'attaquer au secteur dans son ensemble.

En effet, compte tenu de ses ressources et de ses aptitudes, l'entreprise a le plus grand intérêt à abandonner toute autre alternative et à se concentrer sur l'exploitation d'interstices adaptés à ses spécificités.

En se focalisant sur un groupe de consommateurs ou de clients relativement bien sélectionné, l'entreprise sera en mesure de parvenir à réaliser un accroissement de son efficacité et corrélativement, de sa rentabilité, d'une manière plus substantielle que dans les cas où elle disperse ses efforts et ses aptitudes sur l'ensemble du secteur.

Une telle option stratégique, permet à l'entreprise de concentrer toutes ses aptitudes et ses ressources sur une cible stratégique en adoptant, tantôt une politique de prix agressive en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents, tantôt en introduisant une différenciation dans le produit fabriqué et / ou commercialisé, de manière à créer un avantage concurrentiel en sa faveur.

L'association de la stratégie de focalisation à une stratégie de domination globale par les coûts permet à l'entreprise d'exploiter des interstices du secteur qui paraissent de prime abord insuffisamment attrayants pour les grandes entreprises concurrentes dont la rentabilité dépend foncièrement de la détention de grandes parts de marché. En effet, " les grandes entreprises en se développant ne remplissent jamais complètement tout l'espace économique existant", abondonnant, ce faisant, certains interstices aux PME qui ne nécessitent pas, de par leur dimension, de grandes parts du marché.

L'association de la stratégie de focalisation à une stratégie de différenciation permet à l'entreprise de se lancer dans la fabrication et/ou la commercialisation de produits et ou/des services destinés à une clientèle, certes limitée mais qui peut être relativement fidèle et solvable.

La réussite d'une stratégie de focalisation repose sur la capacité d'identifier les segments rentables et de mettre en oeuvre tous les moyens pour satisfaire ces segments. (Ainsi, nous avons le sentiment que, malgré son prix élevé, le Concorde pouvait répondre aux besoins d'un segment de voyageurs aériens pour lesquels le temps a beaucoup plus de valeur que l'argent; il aurait fallu toutefois aller au bout de ce positionnement: transfert à l'aéroport en hélicoptère; formalités assurées en route; utilisation du temps disponible en vol..) [1] A titre d'exemple nous pouvons citer :

* la société de Cognac " Remy Martin" qui commercialise un vin, élaboré en chine populaire sous son contrôle, auprès des populations d'origine Chinoise en dehors de la chine continentale.
* la société Damart qui a créée sa marque de vêtement
* le Crédit Agricole qui a longtemps été exclusivement un spécialiste du monde rural
* NCR qui s'est spécialisé dans les matériels et les applications informatiques pour la distribution,
* la SAVAM qui est transporteur routier spécialisé dans les transports de grands volumes éventuellement peu pondéreux.

Dans la mesure où cette stratégie de différenciation ne requiert pas une part de marché trop élevée, mais exige davantage d'efforts pour fidéliser la clientèle qui peut être convoitée par les concurrents à travers, notamment, les produits de substitution, elle apparait comme

---

[1] M.E. Porter"Competitive strategy " the free press -New York
R.G. Hamermesch & S.B. Silk " Rester compétitif dans les secteurs en déclin" Harvard l'expansion Hiver (1979-1980).
W.K.Hall "Survival strategies in a hostile environment". Harvard Business Review Sept- oct. 1980.

une option stratégique parfaitement adaptée à la situation de la PME. Sa mise en oeuvre nécessite cependant certaines compétences et ne peut échapper à certains risques.

D'après PORTER, pour réussir une telle stratégie, l'entreprise doit disposer de capacités commerciales et de recherches fondamentales relativement importantes, d'une technologie du produit et d'une importante dose de créativité pour pouvoir se créer une réputation de qualité et d'avance technologique; il est souhaitable également qu'elle ait une longue tradition dans le secteur d'activité où elle opère.

Une telle stratégie nécessite par conséquent une importante coordination interne tant des circuits de distribution que dans le domaine de recherche et développement, ainsi qu'une particulière capacité à attirer une main d'oeuvre très qualifiée.

La stratégie de focalisation ne peut se révéler efficace et opérationnelle que dans le cadre d'un marché restreint. Elle s'avère, de ce fait très opportune pour la P.M.E. car, le domaine des grandes entreprises et en particulier celui des fabrications de masse nécessite d'importants moyens de production et de conquêtes des marchés ou des moyens de recherche hors de portée d'entreprises moyennes.

D'autant plus que la focalisation peut perdre de son intérêt si l'on assiste à un rétrécissement, voire à une diminution, des différences qualitatives qui existent entre les produits et/ ou services souhaités par la cible stratégique restreinte et ceux qui sont désirés par l'ensemble du secteur.

La disparition des différences dans les revendications de l'ensemble du secteur fait disparaître les interstices qui seront accaparés par les grandes entreprises. Ce n'est qu'à travers un suivi régulier et systématique opéré par le dirigeant de la P.M.E. qu'il peut paraître possible de remédier préventivement à cette disparition, souvent progressive, des différences entre les revendications de la cible et ceux de l'ensemble du secteur. Ce suivi requiert évidemment une certaine disponibilité qui risque de faire défaut, dans la mesure où le dirigeant de la P.M.E. est fréquemment accaparé par les préoccupations quotidiennes de gestion et notamment par les difficultés de trésorerie.

Bien qu'elle soit assez séduisante et d'usage assez général, la typologie de M. PORTER connait certaines limites. Au niveau de la production, la stratégie de domination par les coûts serait axée sur l'amélioration de la productivité (logique d'échelle et d'expérience), alors que la stratégie de différentiation serait orientée vers la recherche de la flexibilité

(économie de variété et de dimension). Cette typologie pouvait se justifier dans un contexte où la recherche de flexibilité et l'amélioration de la productivité sont antinomiques (cas de l'automatisation classique) , elle perd de sa pertinence dans le cadre de la production flexible où ces deux objectifs apparaissent non comme mutuellement exclusifs, mais plutôt complémentaires.

2.3. LA STRATEGIE EN TANT [15] QUE PROCESSUS

Avoir une doctrine stratégique suppose aussi une prévision sur l'évolution des marchés, sur les comportements supposé des concurrents, sur l'évolution du produit principal et des produits secondaires. L'application d'une doctrine stratégique par l'entreprise peut lui donner une avance sur les concurrents et procurer des résultats dont l'importance justifie les risques encourus. Il est concevable que pour chaque domaine on essaie d'élaborer différents systèmes d'action possibles, mais cela exige des efforts de créativité importants et souvent difficiles. Ils peuvent être remplacés par une attitude beaucoup plus souple, plus adaptative de recherche permanente d'opportunités intéressantes, d'occasions à saisir en application d'une doctrine de flexibilité.

A chaque phase de vie correspond une situation de trésorerie spécifique, des besoins de financement de nature différente. Par ailleurs, les diverses phases requièrent des caractéristiques de la direction (et des cadres) différentes: la première exige une forte imagination créatrice orientée aussi bien vers la conception des produits que vers la mise au point de méthodes de production efficientes; la deuxième exige un puissant dynamisme commercial; la troisième réclame de bons gestionnaires capables d'abaisser au maximum les prix de revient lorsque la concurrence devient plus vive; les deux dernières demandent de

---

15 L'étude des processus : Dans les sciences sociales, " les variables s'enchevêtrent de façon souvent inextricables" (Piaget J. 1970)[15]. la volonté de rétablir l'influence (même probable) de l'une sur l'autre, ou de rétablir un ensemble de causalités, subit cette difficulté. A partir de cette constatation deux attitudes dominent, soit isoler une série de variables et établir des relations élémentaire, soit considérer l'ensemble et le représenter comme une structure.
Néanmoins, une analyse processuelle ne s'oppose pas à une analyse de résultats. Toute décision est résultat d'un processus. La démarche adoptée est autant une position épistémologique sur la nature et le fonctionnement des organisations qu'une simple manière de les observer;

Van de van A (1992) expose trois démarches de recherches possibles pour étudier les processus :
1. Une logique d'explication entre les variables dépendantes et les variables indépendantes (dans laquelle se retrouve les analyses de variances).
2. une catégorie de concepts ou de variables explique l'action des individus ou des organisations (notamment les systèmes de prise de décision ou de de la formulation de la stratégie).
3. un ensemble d'évènements permet de comprendre les changements dans le temps (études des phases du développement par exemple).

bons négociateurs, des esprits perspicaces, capables de saisir au bon moment les moyens d'un désengagement.

Le comportement stratégique de l'entreprise s'appréhende à partir des recherches sur l'opposition, entre la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie. La conduite des activités de l'entreprise est un processus continu (Mintzberg H., 1978) des actions / réactions d'un ensemble d'acteurs que les dirigeants animent dans la mise en oeuvre des objectifs de l'entreprise.

La stratégie formule les objectifs et la mise en oeuvre se traduit dans des décisions et actions . Contrairement à l'approche du contenu , l'approche du processus ne cherche pas à expliquer ce qu'est la stratégie , c'est à dire ce qui pousse l'organisation à faire son choix, mais elle tend à décrire le processus par lequel l'organisation adopte un comportement plutôt qu'un autre en vue d'atteindre les buts qu'elle s'est fixée.

Mintzberg et alii (1976), discutant le processus de la stratégie, ont qualifié la stratégie comme " un modèle dans un fleuve de décisions". Ce point de vue est partagé par d'autres auteurs tels que Miller et Friesen (1978), Miles et Snow (1978), Anderson et Paine (1975) et Fredrickson (1984, 1992).

La perspective de la stratégie, en tant que processus , est plus concernée par le chemin dans lequel les décisions organisationnelles sont formulées et mises en oeuvre, et comment elles évoluent à travers le temps. Cette perspective met aussi en relief la complexité et la multidimensionnalité de la stratégie. Ceci augmente certainement les difficultés de la construction du processus stratégique. La notion de typologie a été largement utilisée dans les recherches .

La recherche de processus a été particulièrement intéressante dans ces cadres de travail et un certain nombre de chercheurs ont abouti à différents cadres de travail qui aident à l'interprétation du fondement du processus de la stratégie.

La typologie la plus connue et la plus citée dans la littérature est celle de Miles et Snow (1978). Elle a été abondamment utilisée et a fait l'objet de plusieurs vérifications empiriques afin d'en confirmer sa validité dont les plus connues sont celles de Snow et Hrebiniak (1980), Hambrick (1982, 1982a, 1983), McDaniel & Kolari (1987),Segev (1987), Simons (1987) Shortell & Zajac (1990), etc.

2.3.1. LA TYPOLOGIE DE MILES & SNOW

Les fondements théoriques de base de la typologie de Miles et Snow ont été tracé par Child (1972) dans sa conceptualisation classique du "choix stratégique". Miles et Snow développent un modèle de comportement stratégique. Ils soulignent le " cycle adaptatif " caractérisant ce processus par trois impératifs stratégiques "problèmes et solutions" (entrepreneurial, ingénierie et administratif) tel que décrit par le schéma 2.5.

Schéma 2.4

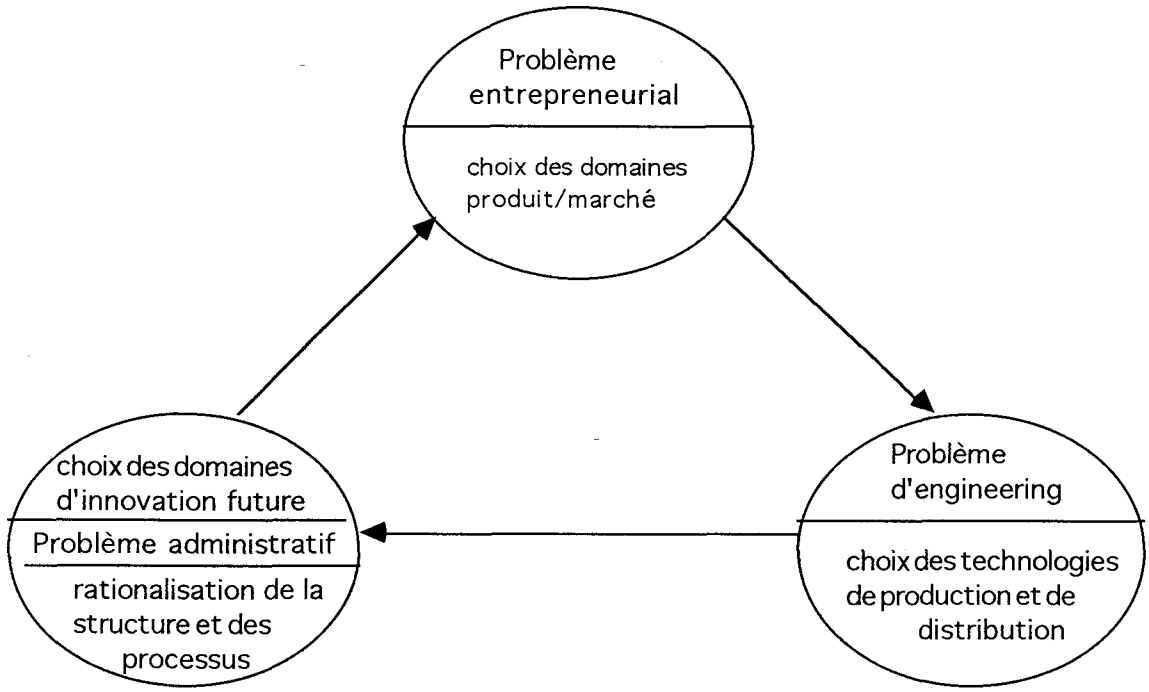


fig : le cycle d'adaptation de l'entreprise
source : Miles & Snow (1978)

- le problème dit " entrepreneurial" : cette tâche consiste à définir ou réorienter les domaines d'activité stratégiques de l'entreprise. La résolution de ce problème est plus ou moins délicate selon le secteur d'activité de l'entreprise, la maturité du secteur dans lequel elle opère, la taille de l'entreprise, sa stratégie adoptée dans le passé, l'âge de l'entreprise, etc.

- le problème dit" d'engineering " : cette deuxième étape dans le processus d'adaptation n'est qu'une conséquence de la première. la résolution du problème d'engineering consiste à créer les conditions favorables - techniques et autres - pour rendre opérationnelle la définition précédente, c'est à dire le choix de la technologie et des processus et procédés de

fabrication, acquérir s'il faut un nouveau savoir dans tous les domaines de la gestion (commercial, communication, finance, etc).

- le problème dit " administratif " : souvent la résolution d'un problème engendre la création d'un autre. Dans ce cas bien précis, le problème administratif consiste à définir toute la structure d'accueil une fois où il y a un déclenchement et résolution d'un problème durant les deux phases précédentes. La résolution du problème administratif consiste alors à définir la structure permettant au système entreprise de fonctionner normalement tout en dotant cette dernière de capacités d'évolution et d'innovation.

Ceci suppose qu' au cours de son évolution, l'entreprise est confrontée à des problèmes d'adaptation à son environnement dont la résolution passe soit par action sur le contexte dans lequel elle est insérée, soit par action sur l'entreprise elle même , soit par une combinaison de ces deux solutions. " Le concept d'adaptation peut en effet être entendu dans un sens passif et équivaut alors à l'accoutumance ou au conformisme; mais, comme l'enseignent les psychologues, l'adaptation est également active lorsqu'il y a effort de renouvellement des habitudes, des chèmes d'activité, ou effort de modification du milieu pour améliorer les conditions d'existence" (A. Desreumaux 1993).

Comme le souligne fort justement A. Desreumaux (1993)," le traitement en séquence de ces trois problèmes constitue un cycle d'adaptation de l'entreprise. Si l'ordre énoncé correspond à une séquence logique, les trois problèmes sont étroitement imbriqués et le cycle d'adaptation peut démarrer à l'une quelconque de ses composantes".

A L'instar de Miles & Snow (1978), ce mode d'adaptation ou d'insertion varie d'une entreprise (ou d'un groupe) à une autre. Ces auteurs ont pu identifié quatre types de stratégies et ceci selon la façon par laquelle une organisation traite avec ces trois ensembles de domaines. Leur thèse est que les organisations cohérentes sont gagnantes à terme. On peut aborder un marché avec des stratégies différentes: le succès reviendra à l'entreprise qui aura su établir et maintenir la plus grande cohérence entre sa stratégie, sa structure et son système de gestion. Cette cohérence semble être plus importante aux yeux de Miles et Snow que la stratégie adoptée.

Pour Miles et Snow, il y a trois grands types d'entreprises qui réussissent tant qu'elles assurent une bonne cohérence entre leurs stratégies, leurs structures et leurs systèmes de gestion. Ces entreprises adoptent trois types de comportements différents qualifiés de défenseurs, d'analystes et de prospecteurs qu'on va caricaturer dans les paragraphes qui suivent.

2.3.1.1. Les Défenseurs

Ce sont des entreprises qui se battent dans des crénaux relativement étroits. Leurs dirigeants sont extrêmement compétents dans le domaine d'activités restreint de l'entreprise et ils ne cherchent pas de nouvelles opportunités à l'extérieur de ce domaine. Les dirigeants, dans ce type d'organisation ont souvent une très forte compétence dans leur domaine d'activité et ne recherchent pas d'autres activités en dehors de ce domaine.

En raison de la définition étroite de leur activité, ces entreprises ne sont que rarement confrontées à des mutations de leur technologie, de leur organisation ou de leur mode de fonctionnement opérationnel. " La recherche de l'efficience dans les activités traditionnelles accapare l'essentiel de l'attention" (koenig 1990).

Un dirigeant de type défenseur est souvent fier et affiche l'idée que " nous connaissons notre métier mieux que qui conque : personne ne peut nous prendre à notre propre jeu". Ces entreprises sont qualifiées "d'intro-verties". Leurs principales caractéristiques sont: une gamme de produits limitée, une technologie unique exigeant parfois un investissement lourd, une structure centralisée par fonction, une concentration sur les problèmes internes d'amélioration des procédés de fabrication et de contrôle des coûts, une formation intensive du personnel qui possède bien son métier et la promotion interne est souvent la régle. Les dirigeants viennent souvent de la production ou de la finance .

D'après Miles et Snow, on retrouve souvent ce type de comportement dans les industries traditionnelles.

Tableau 2.5
Les caractéristiques d'un comportement stratégique de type " Défenseur"

I. Le problème entrepreneurial

Comment détecter une fraction du marché total pour créer un ensemble stable de produits et de clients?

Solutions

1. Trouver un domaine d'activité étroit et stable.
2. Le maintien agressif du domaine (une concurrence par les prix et un bon service aux clients)
3. La tendance à ignorer la possibilité de développement en dehors de ce domaine,
4. La priorité à la croissance incrémentale au travers une politique de pénétration du marché
5. Le développement de quelques produits étroitement reliés au domaine actuel.

Avantages et inconvénients

I) Il est difficile pour les concurrents de déloger l'organisation de sa niche, mais un changement majeur sur le marché peut compromettre sa survie.
2) Un problème d'ingénierie

II. Le problème d'engineering

Comment produire et commercialiser des biens ou des services de la façon la plus efficace et efficiente possible ?

Solutions

1. Une technologie efficiente au niveaux des coûts (standardisation des produits, effet d'expérience et effet d'échelle, la chasse aux coûts "improductifs"
2. Un "coeur" technologique unique
3. Une tendance à l'intégration verticale
4.Priorité d'amélioration à la technologie de base pour maintien de l'efficience.

Avantages et inconvénients
L'efficience technologique est primordiale à la performance de l'organisation. Cependant elle exige des investissements lourds qui nécessitent un système très strict de planification et de prévision à long terme.

III. Le problème administratif (ou organisationnel):

Comment maintenir un strict contrôle pour assurer l'efficacité de l'organisation ?

Solutions:

1. La plupart des personnes clés sont du domaine de la finance et de la production et le scrutin de l'environnement est limité.
2.La cohalition dominante de l'organisation est souvent issue d'un système de promotion interne.
3.La planification est intensive et un système de coût standart est établi avant que toute action soit prise,
4.Une tendance à une organisation fonctionnelle avec forte division de travail et un degré de formalisation élevé.
5.Un contrôle centralisé à travers un système d'information vertical.
6.Les problèmes de coordination et de conflits sont résolus par la voie hiérarchique.
7.La performance organisationnelle est mesurée et comparée par rapport au passé; un système de récompense favorisant la production et la finance.
8. Promotion lente, de l'intérieur.
Avantages et inconvénients
Le système administratif veille à garder la stabilité et l'efficacité, mais il détecte mal les opportunités du marché et le lancement de nouveaux produits.

2.3.1.2. Les Prospecteurs

Qualifiées aussi d'explorateurs (Koenig 1990) , ces entreprises sont en permanence à la recherche d'opportunités commerciales et elles testent régulièrement le marché en proposant des réponses aux nouvelles tendances émergentes de leur l'environnement. Elles apportent souvent, en conséquences, la perturbation chez leurs concurrents et sont le moteur du changement auquel ceux ci doivent répondre. Elles privilégient l'innovation de produits et/ ou marchés. Ces entreprises, qui ont plutôt une attitude " pro-active", ne sont pas généralement gérées aussi économiquement que les défenseurs.

Leurs caractéristiques sont : une gamme diversifiée de produits, des technologies nombreuses, une structure décentralisée par division; l'extraversion vers la recherche de

nouvelles opportunités; la gestion par objectifs et l'appréciation des résultats est souvent la règle. Leurs dirigeants viennent fréquemment du marketing ou de la recherche et du développement.

Tableau 2.6
Les caractéristiques d'un comportement stratégique de type " Prospecteur "

I. Le problème entrepreneurial:
Comment détecter et exploiter de nouvelles opportunités en termes de " produit / marché "?

Solutions:

1. Domaine d'activité large et en développement continu;
2. Haute surveillance des conditions de l'environnement
3. création du changement dans l'industrie: ce changement comme une arme concurrentielle majeure;
4. Croissance par le biais d'un développement de nouveaux produits;
5. Croissance qui peut arriver subitement.

Avantages et inconvénients

L'innovation de produit et de marché protègent l'organisation du changement de l'environnement, mais l'organisation court le risque d'une faible rentabilité et " over extension" de ses ressources.

II. Le problème d'engineering:
Comment éviter à long terme une implication dans un seul processus technologique ?

Solutions
1.Des technologies flexibles, produisant des prototypes;
2.Des technologies multiples;
3.Un faible degré de routine et de mécanisation;

Avantages et inconvénients
La flexibilité technologique permet une réponse rapide aux changements, mais l'organisation ne peut pas développer ses capacités et atteindre le maximum d'efficience de son système de production et de distribution à cause de cette variété des technologies.

III . Le problème administratif (ou organisationnel):
Comment conduire et coordonner des activités aussi nombreuses et variées ?

Solutions:
1.Les membres de la coalition dominante sont souvent du marketing et de la R & D
2.La coalition dominante est large, diversifiée et instable
3.La planification est plutôt large que détaillée, orientée vers la découverte des problèmes
4. Tendance à une structure plutôt divisionnelle (par produit) avec faibles degrés de division de travail et de formalisation
5. Contrôle décentralisé et des systèmes d'information horizontaux et courts,
6. Mécanismes complexes de coordination et règlement des conflits par des intégrateurs.
7. Performance jugée par comparaison aux concurrents les plus importants, un tel système favorise le marketing et la recherche et le développement.
8. Promotion autant interne qu'externe

Avantages et inconvénients
Le système administratif veille à maintenir la flexibilité et l'efficacité, mais avec une utilisation sous optimale des ressources.

source Miles et Snow (1978) p 66.

2.3.1.3. Les Analystes

Les Analystes, appelés aussi les "bifides" sont à mi- chemin entre les attitudes "intro-verties" et "pro-actives ". Ce type de comportement n'est qu'une autre manière de comportement qui associe les modes de croissance planifiée et entrepreneuriale. (Koenig 1990)

Ce sont généralement des entreprises qui opèrent dans au moins deux types d'activités, les uns sont relativement stables et les autres sont plutôt en évolution.Dans les domaines d'activité stable, ces entreprises se comportent comme des "défenseurs", de façon efficace, à travers des structures et procédures formalisées. Dans leurs domaines d'activité turbulente; leurs dirigeants observent étroitement la concurrence et sont à la recherche de nouvelles idées et adoptent rapidement celles qui leur paraissent les plus prometteuses.

Leurs principales caractéristiques sont : une ligne limitée de produits de base; la recherche d'un petit nombre d'opportunités dans des domaines voisins des produits existants; une technologie efficace en coût pour les produits de base, des technologies en développement pour les activités nouvelles ; une structure mixte fonctionnelle et par projet est souvent adoptée.La focalisation est double, à la fois interne à la recherche de l'efficacité, et externe pour donner une réponse aux besoins des consommateurs et de l'environnement. D'une façon générale à la tête d'une entreprise de type analyste, on retrouve souvent un financier.

Tableau 2.7
Les caractéristiques d'un comportement stratégique de type "Analyste "

I. Le problème entrepreneurial:
Comment détecter et exploiter de nouvelles opportunités (produits / marchés) tout en maintenant en même temps les produits et clients traditionnels?
Solutions
1. Un domaine hybride : à la fois stable et changeant 2.Les mécanismes de surveillance sont souvent limités au marketing (prospecteurs) suivis d'un peu de recherche et développement, 3. croissance régulière par pénétration du marché et le développement de produits / marchés.
Avantages et inconvénients
Un faible budget de recherche et développement, minimisation du risque, mais difficile de trouver un équilibré entre la stabilité et la flexibilité.
II. Le Problème d'engineering :
Comment être efficace dans les domaines stables et flexible dans les parties changeantes?

Solutions

1. Un double "coeur" technologique, l'un stable, l'autre flexible
2.Un groupe important et influent de recherche appliquée
3.Un degré moyen d'efficience technique

Avantages et inconvénients

Un double" coeur " technologique capable de servir un domaine stable et changeant, mais cette technologie ne peut jamais être totalement efficiente.

III. Le problème administratif (ou organisationnel):

Comment différencier la structure et les processus pour maîtriser les deux domaines d'activité ?

Solutions

1. Les membres de la coalition dominante sont des experts en marketing et en recherche appliquée, suivis de très près par des gens de la production.
2.Une planification étroite entre le marketing et la production en ce qui concerne la partie stable, une planification étendue entre la R & D, la recherche appliquée et la production concernant les nouveaux produits et marchés.
3.Une structure matricielle combinant à la fois les divisions fonctionnelles et les groupes de produits.
4.Un système de contrôle modérément centralisé avec des circuits d'information verticaux et horizontaux.
5.Les mécanismes de coordination sont extrêmement complexes et chers, résolution des conflits par les chefs de produits moyennant la voie hiérarchique.
6.La performance est basée sur des critères d'efficacité et d'efficience
7. Récompense plus forte pour le marketing et la recherche appliquée

Avantages et inconvénients

Le système administratif veille à l'équilibre entre la stabilité et la flexibilité, mais en cas de perte de cet équilibre, il serait difficile de le réinstaurer

source Miles et Snow (1978) .

Miles et Snow affirment qu'à court terme aucun de ces trois types de comportement n'est meilleur qu'un autre. Cependant, chaque comportement est sujet à différents risques stratégiques.

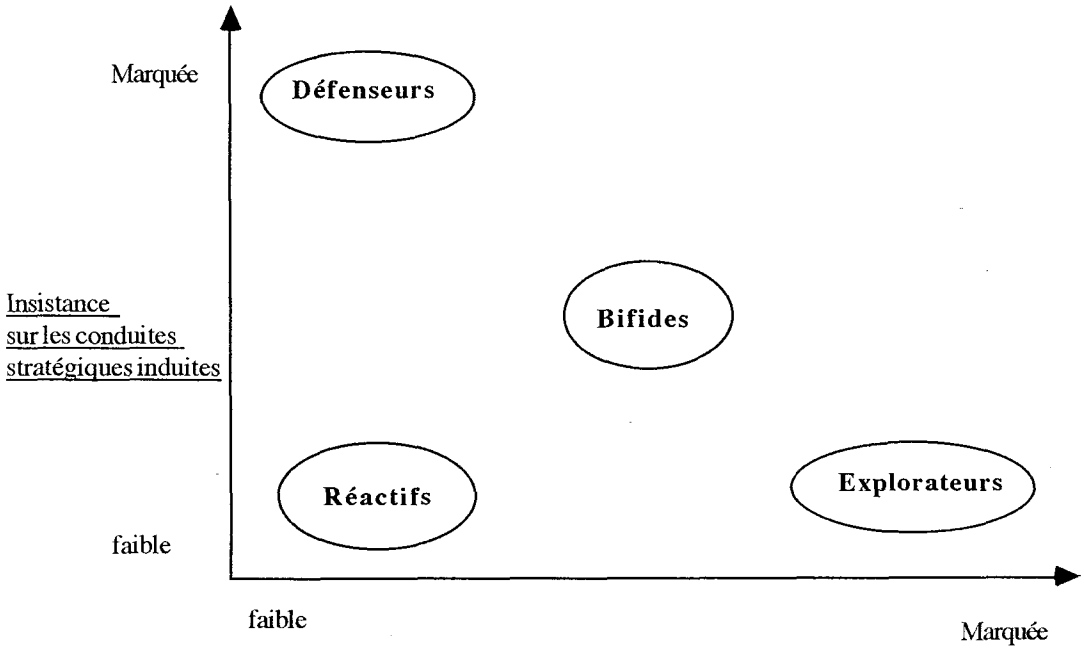
Le comportement induit utilise les concepts courants de la stratégie pour identifier les opportunités dans un " enactable environment " (Weick, 1979). Ce comportement stratégique émerge autour des idées suivantes : le développement de nouveaux projets de produits, développement de nouveaux marchés pour les produits existants, de nouveaux projets d'investissements dans le même métier (ou secteur). Un tel comportement stratégique est influencé par la structure du contexte présent.

Le comportement stratégique autonome introduit de nouvelles catégories pour la définition des opportunités. Entrepreneurial participants au niveau produit / marché, ils conçoivent les nouvelles opportunités, s'engagent dans des efforts de champion pour

mobiliser les ressources à ces nouvelles opportunités. Les dirigeants de la ligne hiérarchique (cadres moyens) ne cherchent pas autre chose que d'être soutenus par leur supérieurs hiérarchiques (Burgelman 1980, Roberts 1980).

Cette distinction entre comportement stratégique autonome et induit fournit un cadre théorique à la typologie de Miles et Snow (1978). Les " analystes" sont les entreprises qui sont à mi-chemin entre le comportement induit et autonome. Ils essayent d'arbitrer entre ces deux types de comportements.

Schéma 2.5
Les conduites stratégiques / autonomes



Finalement les réactifs n'ont ni de " corportae stratégie " claire pour adopter un comportement stratégique induit, ni des capacités entrepreneuriales d'un comportement stratégique autonome. Ils se trouvent dans une situation, entre "deux chaises", dangereuse et instable.

Bien que les entreprises bifides soient celles qui jouent de la manière la plus équilibrée sur les deux registres, il n'est pas dans l'intention des auteurs d'en faire le type idéal d'organisation. Ils estiment au contraire que les dirigeants d'entreprises ont généralement le choix de défendre leur domaine, d'en explorer de nouveaux ou de faire les deux à la fois. Ils récusent le déterminisme simpliste de l'analyse contingente et insistent sur

le degré de liberté dont dispose le manager dans la définition de son environnement et l'articulation de l'organisation avec celui-ci.

Le risque d'un comportement de type " défenseur " a lieu quand l'environnement produit / marché a tendance à s'orienter dans une direction incompatible avec la direction de l'entreprise.

Le risque d'un comportement de type "prospecteur" se résume comme suit : en cas de capacité d'expansion de la firme à servir et à couvrir des domaines plus larges que lui permettant ses ressources et ses compétences, il y a un risque de dilution de sa formule stratégique.

Les "analystes" risquent le sort d'un manque d'équilibre entre le système d'offre et le système de demande notamment dans les domaines de changement. Par conséquent, ils ont besoin d'un contexte interne relativement stable.

Le risque des éréactifs" c'est qu' Ils ont souvent à leur tête des dirigeants sensibles aux transformations et aux menaces de l'environnement, mais incapables de proposer des réponses adéquates. En raison d'un manque de cohérence entre les choix stratégiques et organisationnels, ces firmes n'entreprennent aucune adaptation, à moins d'y être contraintes par des pressions extérieures.

Hambrick (1983) remarque, par ailleurs, que cette typologie reste quelque peu simpliste, soulignant la dimension qu'elle décrète de la tendance de l'organisation de remanier ses produits et ses marchés. Elle suppose aussi la linéarité et exclue les problèmes de culture et de structure qui peuvent "bloquer" cette cohérence[16]. Nous mettons ces propositions à des tests empiriques.

2.3.2.LA STRATEGIE EST UN PROCESSUS EMERGENT OU AUTONOME ?

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

---

[16] Nous reviendrons ultérieurement sur cette typologie, mais pour une critique très complète de cette typologie, voir A. Desreumaux (1993) " stratégie" Dalloz.

Dans la formation stratégique, le formulateur visionnaire s'implique dans le processus de mise en oeuvre, à la faveur de nombreux détails au fur et à mesure de leur apparution, de façon à adapter et à élaborer sa vision chemin faisant. Mais, de leur côté, les " metteurs en oeuvre" 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 variés d'informations c'est à dire qu'elle ne se limite pas uniquement à celles des spécialistes. Les opérationnels participant aussi au fait stratégique, les stratégies qui en sont issues présentent alors, au delà des stratégies délibérées, des qualités émergentes, quelques fois fruit d'évènements 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 dans un environnement incertain ont à la fois des caractères délibérés et émergents, car l'absence de toute caractéristique émergente est significative du refus d'apprendre au fur et à mesure, qui caractérise une organisation apparente, tandis que l'absence de caractéristiques délibérées indique aussi le refus de réflichir 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) avance l'idée que, dans un contexte d'environnement très changeant, le comportement stratégique des entreprises résulte beaucoup plus de stratégies autonomes que de projets clairement établis. Plus précisément, la conception des projets stratégiques se fonde sur le paradigme stratégique en vigueur dans l'organisation. Celui - ci constitue le dénominateur commun de l'ensemble des répères des acteurs dans leur participation. 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 cohérent de coordination qui intégre utilement l'ensemble de ces comportement stratégiques. Le contrôle stratégique offre très certainement ce cadre d'intégration et de conduite de ces stratégies émergentes.

2.4. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CULTURE D'ENTREPRISE

Nous avons souvent tendance à juger un individu ou une organisation selon son comportement présent. Mais à vrai dire, ce comportement n'est que le reflet de tout un passé et de toute une histoire, tous deux sont marqués par ce qui est convenu d'appeler " la culture d'entreprise ".

Nous devons mentionner l'abondante littérarture qui peut être regroupé sous le titre de " culture et management" et qui s'intéresse, dans une perspective comparative, à l'influence qu'exerce la culture sur les modes de gestion de l'entreprise (Hofstède, 1978, 1981). Plus récemment, des efforts ont été faits pour transposer à l'organisation le concept de culture sociétale. On a alors assisté à l'émergence des concepts de " culture organisationnelle" , de "système culturel de l'organisation" (Schein, 1985) et de " culture de l'entreprise" devenus à la mode. Nadine Lemaître (1985) définit ce concept comme suit : " La culture est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Cela signifie que chacun, dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis à vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires...".

Il est clair que nous n'allons pas nous aventurer dans une étude détaillée de ce concept, ce qui risque de nous faire éloigner de notre sujet de départ. Par contre, nous nous contenterons, dans ce qui suit, de mieux comprendre le comportement stratégique des entreprises en fonction de la présence ou de l'absence de certains phénomènes.

2.4.1. LES " DEFENSEURS" UNE CULTURE D'ADAPTATION PASSIVE

Les difficultés qui peuvent apparaître dans la vie de l'entreprise ne peuvent pas être déconnectées du système de représentation ou de valeur qui régissent le comportement de ses acteurs et qui semblent réduire les marges de manoeuvre de l'équipe dirigeante. Ainsi, nous

avons repréré quatre principaux facteurs, parmi d'autres, qui obligent parfois l'entreprise à adopter un type de comportement " défenseur" :

1.Le manque de ressources: L'état des ressources existantes déterminera pour une large part la décision de retenir une telle stratégie. Ainsi, l'absence de moyens financiers suffisamment importants (due par exemple à des investissements antérieurs inconsidérés ou la faiblesse du taux de profit) interdit toute intervention active sur le marché et oblige à se plier aux exigences; de même, la faiblesse des services commerciaux empêche de tirer profit d'innovation intéressantes; de même encore, les rivalités internes peuvent conduire à refuser toute action ambitieuse qui remettrait en cause l'équilibre entre sous-groupes, le matériel existant peut être à l'origine d'une imitation des produits concurrents, la faiblesse des ressources peut interdire toute ambition, etc.

Dans la mesure où les politiques d'adaptation passives d'un comportement stratégique de type défenseur consistent à ne pas chercher à modifier le milieu, les seuls variables susceptibles d'être manipulées sont les composantes internes de la firme; il est donc nécessaire que celles-ci suivent précisément les directives données dans le cadre de la décision puisque, par hypothèse, aucune action sur le milieu ne peut venir corriger leurs défaillances. Or, et le paradoxe est ici très accusé, les mêmes rigidités structurelles qui empêchent d'intervenir activement sur l'environnement peuvent atteindre un niveau tel qu'elles s'avèrent incapables de se plier aux impératifs de l'adaptation; ainsi, pour ne pas rompre l'équilibre entre sous-unités, une entreprise renonce à aller plus loin dans la voie de la diversification et se cantonne à sa gamme ancienne de production, ce qui implique qu'elle se soumet aux fluctuations des marchés considérés et donc qu'elle organise ses moyens en conséquence; mais les sous-unités sont susceptibles de refuser de se plier à ces fluctuations qui menacent leur sécurité: l'affaire en arrive alors à l'incapacité de mener une politique cohérente.

2. L'effet de l'expérience passée de l'entreprise : Les informations qui constituent le passé de l'entreprise sont celles qui contribuent le plus à faire adopter des politiques d'adaptation passive. L'échec répété, par exemple, des tentatives de diversification ou du lancement de nouveaux produits, amène souvent une entreprise à ne plus tenter d'influencer un marché que l'usage a révélé comme étant peu malléable. C'est la connaissance progressivement acquise des phénomènes qui, généralement, dicte la conduite des firmes à leur égard et qui leur permet ou moins de savoir s'ils sont manipulés ou non.

L'effet d'expérience facilite par ailleurs la réalisation des politiques d'adaptation passive car il accroît la connaissance du milieu interne. Ainsi, l'expérience acquise quant à l'outil de production, permet d'ajuster son débit aux besoins du marché ou de réaliser des imitations des produits nouveaux, celle de l'organisation interne de modifier la composition du groupe en fonction de l'objectif poursuivi, etc. Certes, si les déphasages sont très importants à l'intérieur du groupe, l'expérience ne servira à rien, si ce n'est éventuellement à les confirmer, voire, à les renforcer. Mais, dans tous les autres cas, elle constituera un outil extrêmement précieux pour l'action sur les diverses composantes de l'entreprise, permettant de les organiser selon les impératifs imposés par l'environnement auquel l'on a choisi de se soumettre.

L'expérience joue donc un double rôle vis à vis des adaptations passives : elle est le plus souvent à l'origine de leur choix et elle constitue l'un des instruments les plus efficaces de leur réalisation.

3. Le niveau de motivation des hommes: Quand leurs niveaux d'aspiration sont peu élevés, les individus n'ont guère d'ambition et se contentent de subir les évènements sans chercher à en modifier le cours, c'est à dire qu'ils adoptent une attitude passive. La situation est la même en ce qui concerne l'entreprise : pour accepter de se plier à l'état de l'environnement sans chercher à le modifier dans un sens favorable, il faut que les dirigeants désirent peu de chose, n'aient pas confiance dans les moyens dont ils disposent, soit que ceux-ci soient trop faibles pour changer le milieu, soit qu'ils aient été antérieurement à l'origine d'échecs, ou enfin qu'ils ne possèdent que peu d'informations, facteurs, qui sont tous représentatifs d'une hauteur limitée des niveaux d'aspiration.

Il est également nécessaire que ce soit là l'attitude générale des membres du groupe: ceux qui ne la suivent pas font en effet, pression pour qu'une politique dynamique soit menée, car elle seule permet d'accroître les satisfactions procurées à chacun. Pour surmonter cette contradiction, il faudra que les éléments actifs quittent l'affaire ou qu'ils diminuent leurs ambitions de façon à aligner leurs comportements sur ceux de leurs collègues. D'un côté comme de l'autre il y aura " nivellement" par le bas des niveaux d'aspiration, et donc acceptation d'une passivité.

Enfin, ces politiques d'adaptation passive n'ouvrent guère de perspectives aux membres du groupe qu'elles concernent, qu'il s'agisse de la totalité d'une entreprise ou de certaines sous -unités : dans la plupart des cas, l'on ne peut espérer, au mieux, que de durer, au pire que de disparaître après une période plus ou moins longue. Cela se remarque d'ailleurs particulièrement à l'intérieur d'une firme où les sous-unités sont nombreuses et

mènent des actions différentes vis - à vis de l'environnement: celles dont les activités s'ajustent passivement aux contraintes du milieu sont aussi celles dont les hommes sont les moins ambitieux et les moins aptes à recouvrer leur dynamisme. Cette absence de perspective conduit les niveaux d'aspiration à s'abaisser, pour se satisfaire de ce qu'il est possible d'espérer (baisse qui, à son tour, induira des comportements passifs).

La faiblesse de cet élément est donc tout à la fois l'une des causes, l'une des conditions et l'une des conséquences du choix d'une politique d'adaptation passive.

4. L'incapacité de l'entreprise à lutter contre le phénomène d'usure ou vieillissement de l'entreprise : L'apparition de phénomène d'usure est sans nul doute l'une des causes possibles de l'adoption d'un comportement de type défensif. En effet, des moyens usés, ayant perdu une grade partie de leurs qualités, ne permettent plus d'agir efficacement sur l'environnement; ainsi, des équipements démodés n'autorisent guère le lancement d'innovations susceptibles de modifier l'état du marché, des hommes vieillis ne sont guère susceptibles de percevoir les changements technologiques, une information dépassée rend impossible une action efficace sur le milieu, faute de la connaître suffisamment bien, un réseau commercial inadapté empêche le lancement de nouveaux produits, etc . L'usure des moyens ne laisse bien souvent aux entreprises d'autre liberté que l'ajustement passif au milieu, mais cet ajustement, par contre, a une signification très différente selon les cas : dans certains , il n'existe rien d'autre que le renoncement et le désir de vivoter tant bien que mal aussi longtemps que possible, alors que dans d'autres il s'agit d'une pause destinée à réparer les effets qu'à le temps sur les capacités des hommes et des choses, d'une pause qui est la condition d'un nouveau départ.

2.4.2. LES " PROSPECTEURS ": UNE CULTURE D'ADAPTATION ACTIVE

L'opposé des quatres facteurs cités ultérieurement encourage l'entreprise à adopter comportement de type " Prospecteur " :

1. La disponibilité des ressources : A travers le temps, l'entreprise fait apparaître très objectivement un certain nombre de besoins de remplacement, de complément, d'amélioration, etc .. qui constituent autant de stimulants à la croissance; par ailleurs les biens acquis pour satisfaire ces besoins sont prédéterminés par la nature de ceux-ci : décider d'agrandir un atelier d'emboutissage ou de le compléter ne laisse que peu de possibilités de choix quand aux types de matériel à acquérir. Dans ces ces conditions, la croissance d'une entreprise sera très souvent dépendante, au moins dans sa plus grande part, des changements

survenus antérieurement. Par ailleurs, plus la masse des ressources est grande, plus elle tend à procurer aux firmes une pesanteur spécifique qui les affanchit de l'environnement.

Les ressources existantes, y compris les informations, déterminent également les stratégies mises en place dans le cadre d'une adaptation active : intégration, diversification, innovation, etc. Ces déterminations peuvent jouer à un niveau très global : ainsi l'existence de moyens financiers disponible constitue en soi une incitation aux rachats d'entreprises, ne serait-ce que par souci de maintenir des fonds possédés ; de même, la crainte d'une guerre commerciale ou d'obstacles institutionnels à la concentration, poussent à diversifier, etc. L'usure des produits traditionnels stimulera la recherche et le lancement de nouveaux produits, l'existence des connaissances scientifiques susceptibles d'application industrielle conduit à l'innovation tant au niveau des biens fabriqués qu'à celui de l'appareil de production; une influence dominante des cadres commerciaux se traduira par une action préférentielle sur le marché, alors que celle des cadres techniciens se traduira par l'amélioration de la base technique; la maîtrise d'une technologie dans un domaine conduira à s'intéresser à ses applications dans des industries a priori sans rapport avec la profession d'origine, etc. Bref, même la plus profitable des politiques d'adaptation active semble n'être que rarement choisie en toute liberté, elle n'est généralement qu'une conséquence des choix antérieurs; comme l'écrit ANSOFF (1968) , la croissance, l'expansion, constituent " ...une extrapolation implicite, naturelle et non planifiée du passé" et ainsi que le même auteur l'indique plus loin, leur orientation vers des types d'activités radicalement nouveaux exige toujours que la direction générale impose ses choix avec la plus grande autorité, ce qui implique par ailleurs que celle-ci, contrairement à ce qui se passe fréquemment dans les entreprises, ne soit pas contesté et que les contraintes, internes ou externes, lui laissent une certaine marge de manoeuvre. Il paraît en effet possible d'affirmer que les actions engagées afin d'agir sur les jugements rendus par l'environnement obéissent à un certain ordre de priorité, car, si certaines d'entr'elles visent à accroître les profits espérés, d'autres cherchent surtout à lever des contraintes qui menacent l'existence même de la firme (telles que sources de matières premières, recherche dans les secteurs de pointe, etc).

La réalisation d'une politique d'adaptation active, enfin, comprend deux séries d'actions, reliées entr'elles par des rétroactions constantes : l'une sur l'environnement, l'autre sur le milieu interne; A travers son histoire, l'entreprise qui remplit son rôle social de façon satisfaisante, accumule une quantité de ressources toujours plus importante grâce auxquelles elle infléchit les comportements des autres agents économiques dans un sens favorable à ses intérêts.

2.L'effet de l'expérience passée sur le comportement de l'entreprise: La répétition des adaptations actives permet l'accumulation de nouvelles catégories d'informations portant sur les problèmes posés par l'introduction du changement technologiques, le lancement de nouveaux produits, les modifications de l'organisation durant les périodes de forte croissance, etc . Les connaissances ainsi acquises rendent, par la suite, plus facile la définition de nouvelles technologies actives et en simplifient l'exécution: il y a là un processus cumulatif non -négligeable qui favorise le dynamisme et renforce les possibilités d'action sur l'environnement. Ce processus constitue par ailleurs un instrument efficace de lutte contre la routine, et l'est d'autant plus que les individus participent à l'établissement des politiques : l'habitude et la compréhension des changements constituent sans doute les meilleurs moyens de faire accepter les évolutions par les individus.

L'effet d'expérience est donc l'un des facteurs qui influencent le plus fortement ce mode de comportement, puisqu'il agit sur chacune des composantes, et, simultanément, l'un des éléments qui en bénéficient le plus, puisqu'il s'en trouve accru et renforcé.

3. Le niveau d'aspiration des hommes : La présence de cadres ambitieux constitue une forte incitation à la croissance, car elle seule peut permettre de satisfaire ces ambitions ; elle présente par ailleurs l'avantage, pour une direction, d'autoriser à " payer en espoir", les éléments jeunes et dynamiques acceptant des rémunérations relativement faibles dans l'attente de promotions rapides.

Enfin, des niveaux d'aspiration élevés constituent l'une des principales conditions de la réalisation de ce type de comportement: ceci implique en effet de fréquents changements et donc une redéfinition constante des tâches et même de l'ensemble de l'organisation; il faut, pour accepter ce rythme, vouloir obtenir de substantielles satisfactions.

Un tel comportement, va par ailleurs, modifier le contenu de ces niveaux. Qu'il prenne la forme de diversification, de l'intégration ou du lancement de nouveaux produits, il boulverse toujours les structures existantes et fait évoluer les rapports entre services, fonctions, ateliers ou autres composantes de l'organisation; ensuite, après des délais variables selon les rythmes d'expansion, il accroît le nombre et la puissance relative des sous-unités : mais en ce qui concerne la puissance, cet accroissement n'est pas uniforme, c'est à dire que les rapports de force entre sous-groupes vont se redéfinir; enfin, avec la grande taille, l'esprit de solidarité entre membres de l'entreprise s'atténue au profit de solidarités plus sectorielles.

Ce comportement stratégique, enfin , contribue à élever les niveaux d'aspiration dans l'entreprise, il constitue l'attitude habituelle et s'appuyera généralement sur une tradition de succès. Il fait également espérer à chacun un accroissement régulier des satisfactions obtenues; il serait à l'origine d'un regain d'espoir. D'un côté comme de l'autre, il y aura relèvement des niveaux d'aspiration, ce qui causera à son tour une pression en faveur de l'action sur le milieu, etc.

4.Une volonté de l'entreprise à lutter contre le phénomène d'usure: le rajeunissement de l'entreprise : L'usure des hommes et des choses entrave fréquemment la réalisation d'une politique d'adaptation active; des équipements épuisés ou convenant mal aux activités ne facilitent guère la pénétration sur un nouveau marché ni la diversification de la production; des hommes ayant perdu leur dynamisme ou leur capacité à intégrer des changements sont inaptes à agir sur l'environnement de façon à le modifier dans un sens favorable aux intérêts de la firme; des informations dépassées peuvent être à l'origine de véritables catastrophes quand elles conduisent à une représentation faussée du milieu.

Bref, toute adaptation active implique une lutte acharnée contre les phénomènes d'usure et en particulier contre celle des hommes.

Cette politique, par ailleurs, accroisse la vitesse à la quelle se déprécie la valeur des éléments possédés par les entreprises qui la poursuive. Le lancement continuel de nouveaux produits, par exemple, conduit la phase de maturité des anciens à être moins longue qu'elle ne le serait spontanément et renforce les tendances à l'obsolescence des équipements, les changements répétés épuisent le dynamisme des individus ou, tout au moins, le contraignent à actualiser fréquemment leurs connaissances, ce qui nécessite des efforts supplémentaires; de même encore, une croissance trop rapide détruit la stabilité des structures socio-économiques, etc. Compte tenu de cette usure accélérée qu'elle entraîne, les stratégies actives sont condamnées à la réussite, car sinon elles vident les firmes de leur substance, les condamnant à un comportement défensif cacactérisé par des adaptations passives, voire à la disparition.

L'apparition de phénomène d'usure, enfin, particulièrement en matière commerciale, est souvent à l'origine d'une véritable "fuite en avant" : l'entreprise, qui sait qu'elle est condamnée à mort si elle ne modifie pas le milieu, réagit d'une façon active. La lutte contre l'usure constitue donc l'une des causes possibles de l'adoption de ces comportements actifs, lesquels doivent également être attentivement surveillés de façon à ce qu'ils ne soient dépassés par l'évolution de l'environnement (encore faut-il remarquer que l'habitude du changement représente sans doute le meilleur antidote aux risques de sclérose).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous avons vu que le mot stratégie fait partie du vocabulaire militaire et, dans ce domaine, il désigne les choix réalisés pour abattre l'ennemi. Dans le cadre des entreprise, la stratégie , élément essentiel de la politique générale de l'entreprise, signifie le choix d'une voie de développement. Ce choix, généralement à long terme, doit permettre à l'entreprise de se développer et, si possible , de devenir plus forte que ses concurrents.

Face à un environnement de plus en instable, la stratégie doit pouvoir s'adapter aux changements. Aussi, aujourd'hui, apparaît-elle plutôt comme une tâche presque quotidienne. Parmi certains auteurs tel que A. Ch. Martinet , préfère parler de " management stratégique" qui s'intéresse au développement des compétences internes facilitant la flexibilité de l'entreprise. D'autres considèrent la stratégie comme un choix de critères de décisions dites stratégiques parcequ'elles visent à orienter de façon déterminantes et pour longtemps les activités et les structures de l'organisation. Enfin, la stratégie est un phénomène émergent des activités des divers organes de l'entreprise.

De fait, toute stratégie propose les voies et les moyens auxquels il faut recourir pour atteindre les objectifs. C'est en raison de cette combinaison des fins et des moyens que la stratégie permet aux entreprises de prévoir leur destination.

Enfin, la stratégie est un processus continu. Nous avons vu au cours de ce chapitre quatre principaux types de comportements en faisant référence à la typologie de Miles & Snow. Ces comportements, qualifiés de Défenseur, Analyste, Prospecteur et Réactif, ne sont que la résultante d'un passé, d'une culture et d'un certain nombre de contraintes.

Si la stratégie est un "concept" mitigé entre l'art et la science qu'en est t-il des modes de contrôle de sa mise en oeuvre ? C'est ce que nous allons examiner au chapitre qui va suivre.

CHAPITRE III
COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CONTROLE

" Les saveurs sont seulement au nombre de cinq, mais elles donnent des mélanges si variés qu'il est impossible de les goûter tous. Au combat, seules existent la force normale et la force extraordinaire, mais leurs combinaisons sont illimitées; nul esprit humain ne peut les saisir toutes ".

Sun Tsu

Dans la mesure où l'entreprise est détentrice d'un patrimoine, de ressources limitées et d'objectifs préalablement fixés et qu'elle s'est engagée à les atteindre. Le but de la fonction de contrôle est d'assurer que ces ressources sont utilisées de façon la plus économique possible et que toute action est orientée vers l'atteinte de ces objectifs afin d'assurer la survie de l'entreprise à terme. Contrôler, c'est analyser et rectifier les activités des subalternes, de façon à assurer que les événements sont conformes aux plans. La fonction de "contrôle" compare donc les résultats obtenus aux buts et aux plans, situe les écarts négatifs et, par la mise en oeuvre de mesure correctives, contribue à la réalisation des plans. C'est la conception traditionnelle du contrôle (feed- back).

A partir des années 60, apparaît une autre conception du contrôle d'entreprise plus englobante que la précédente et qui confère à cette fonction une place centrale dans la vie de l'organisation. Le mérite revient à R. ANTHONY (1964) qui a été à l'origine de cette approche où le contrôle est défini comme une fonction d'intégration et de maîtrise de l'organisation. Cette conception du contrôle a d'ailleurs été reprise et renforcée par les praticiens du type organisations professionnelles d'auditeurs et d'experts comptables [1]

Pour H. Bouquin (1986, 1988), et dans une optique plus large , contrôler l'entreprise c'est la finaliser et assurer le couplage entre les divers sous-systèmes qu'elle comprend. Cette double fonction s'inscrit dans un contexte doublement complexe: celui de l'environnement de l'entreprise, celui des rapports internes à celle-ci. "Le système de contrôle quant à lui, est l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celle-ci".

Il n'est pas dans notre intention de faire une revue de littérature sur ce thème qui est trop vaste[2], il existe certains écrits de synthèse qui résument bien les différentes approches (H. Bouquin 1986, M. Fiol 1984, R. M. S Wilson 1991, etc.) L'objectif de ce chapitre est plutôt de cerner prosaïquement quelques approches de contrôle.

Tout en sachant que le débat n'est pas encore tranché tout d'abord entre les théoriciens et les praticiens d'une part et à l'intérieur de chaque groupe d'autre part. Pour la clarté de notre exposé, nous essayerons dans une première section d'analyser le concept de contrôle en tant contenu pour ensuite l'examiner, dans une deuxième section en tant que processus.

---

[1] voir H. Bouquin (1986). Le contrôle de gestion. PUF.

[2] Pour une revue de la littérature sur le " contrôle", on peut se référer à Giglioni & Bedian " A conspectus of management control theory : 1900 - 1972". Academy of management Journal, vol. 17., N° 2. 1974.

Il convient, dans une troisième section, de dévoiler la nuance qui demeure entre les concepts : contrôle, information et décision. L'objectif de cette section est de situer le système de contrôle par rapport au système d'information et celui de décision.

La quatrième section sera consacrée essentiellement à une revue de la littérature des différentes approches de contrôle stratégique qu'on peut qualifier dès maintenant par l'approche rationaliste (ou cartésienne), l'approchre anticipative et enfin l'approche incrémentale.

Dans une cinquième section, nous traiterons le problème de la motivation dans le système de contrôle. En particulier, nous rappelerons quelques approches sur la théorie de la motivation et nous discuterons le lien entre le contrôle de l'entreprise et certains styles de direction.

Finalement, dans une sixième et dernière section, nous nous limiterons à examiner la relation entre FCS et performance. Par la même occasion, nous passerons en revue quelques modèles d'efficacité organisationnelle, pour enfin, aboutir à l'étude de la théorie de la congruence et du contrôle.

3.1. LE CONTROLE EN TANT QUE CONTENU

Le nombre impressionnant de synonymes tente de circonscrire le concept de contrôle à travers des vocables très variés, 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-pragmatique (Bouquin, 88).Serait - il , pour le moment, intéressant de passer en revue quelques unes de ses définitions ?

3.1.1. DEFINITION DU CONCEPT " CONTROLE "

Malgrè les efforts de conceptualisation de nombreux auteurs et théoriciens des organisations, la notion de contrôle demeure peu claire et continue de présenter un degré élevé d'ambiguïté. En effet, il est vrai que ce concept se prête à diverses interprétations et tend à s'associer à des notions telles que vérification, maîtrise ou bien l'exercice du pouvoir et de l'autorité.

Voilà maintenant près d'un siècle que Emerson & Harrington (1910) ont évoqué trois piliers de toute activité de contrôle:

- la reconnaissance des faits réellement significatifs
- la mesure et la présentation adaptée de ces faits
- une action judicieuse sur l'étude de ces faits

Il s'agit d'une activité orientée vers la comparaison entre ce qui est attendu par rapport à ce qui est réalisé.

Quelques années plus tard et plus exactement en 1925, Robinson dans " Fundamentals of business organizations" identifie trois éléments principaux du contrôle:
- la prévision des résultas
- la consignation des résultats
- le placement des résultats attendus sous une responsabilité avec la possibilité d'une action correctrice.

En 1941, Hilden, Fish & Smith, dans une étude empirique ont identifié le contrôle à un processus embrassant les éléments suivants :
- les objectifs (détermination de ce qui est désiré)
- les procédures (planifier quand et comment une tâche doit être exécutée).
- l'organisation (déterminer qui est responsable).
- les standards (déterminer ce qui constitue une bonne performance).
- l'évaluation (déterminer le degré de réalisation de la tâche).

Vers le milieu du siècle Newman (1951) présente les étapes essentielles du processus de contrôle comme :
- l'établissement des standards aux points stratégiques;
- la vérification des performances
- l'action corrective

De leur côté R. Anthony & J. Dearden (1964) considèrent que le contrôle d'une organisation englobe :
- un processus de planifaication
- la coordination des parties de l'entreprise
- la communication de l'information
- l'évaluation de l'information
- la prise de décision menant à une action corrective
- l'incitation des gens (motivation du personnel)
- le traitement de l'information utilisée par d'autres fonctions

Ainsi, au- delà de ces différentes approches et terminologies, il est impotant de souligner qu'au fil des années, l'évolution du concept "contrôle" laisse entendre au moins les trois éléments suivants :

- la fixation des objectifs et l'élaboration des plans
- le pilotage des actions
- la comparaison des objectifs par rapport aux réalisations et l'introduction des actions correctives .

D'autres auteurs[3] n'ont pas cherché à définir explicitement le concept de contrôle mais ils l'ont introduit dans leurs analyses en tant qu' élément de la structure (Child, 1972, Chandler 1962). D'autres encore ont adopté une approche fonctionnaliste pour désigner les fonctions de celui-ci.

---

[3] Rappelons encore quelques - unes des définitions marquantes de cette multiplicité de sens :
Tandis que l'un de ses précurseurs, Anthony (1965), l'assimile à un ensemble d'outils financiers et comptables de vérification sur la base d'objectifs prédéterminés, d'autres le caractérisent comme le processus par lequel un groupe de personnes ou un élément détermine et affecte intentionnellement l'action d'un autre (Tannenbaum, 1964, Hofstede , 1968).

Même si Merchant (1985) 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), 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 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 pas 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, etc.

Cependant, une telle diversité d'approches incorpore certaines difficultés, d'ailleurs bien résumées par Merchant (1985). 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).

3.1.2. LES FONCTIONS DU CONTROLE

Comme nous venons de le voir, donner une définition au concept de contrôle revient à effectuer un choix quant au poids que l'on désire accorder aux notions qui lui sont liées et dépend aussi du champ d'action que l'on veut lui donner. Si on le considère dans un sens étroit, on peut retenir (comme le suggère H. Bouquin, 1988) la définition de Mintzberg (1979) qui renvoie à la capacité à faire fonctionner les modes de coordination retenus dans l'organisation. Mais, pour une conception plus large, il faudra peut êtrre " considérer qu'il existe de multiples vecteurs de contrôle (Desreumaux, 1990); on pourrait à cet effet avancer l'hypothèse que le contrôle serait la capacité de maîtriser le fonctionnement et l'évolution d'une organisation (et d'agir sur celle-ci) par le biais de dispositifs et mécanismes permettant de fournir des processus de suivi, d'aide à la décision et d'orientation du comportement des acteurs (Bouquin, 1991). D'où l'acte de contrôler une organisation remplit au moins trois fonctions :

1.Une fonction de coordination et de supervision : En 1913 Church & Hamilton dans " Pratical principles of national management", considèrent que le contrôle de l'entreprise est une fonction qui coordonne toutes les autres fonctions et en supervise leur travail.

2. Une fonction de régulation : Pour Diemer (1924), il s'agit des méthodes par lesquelles la direction exerce son autorité pour réguler l'activité en accord avec les lois qui gouvernent l'organisation.

3. Une fonction de vérification et de planification : Il s'agit pour Fayol (1917), de vérifier que tout ce qui se produit est conforme au plan adopté, aux instructions et principes établis. Dans le même ordre d'idées, le contrôle est une fonction qui analyse les résultats réalisés (la performace) à la lumière des buts fixés et des standards prédéfinis afin de déterminer le degré de réalisation des ordres et des attentes de la direction (Dimock, 1945). De son côté Newman (1951), affirme que le contrôle est un processus d'administration, permettant de savoir si les résultats opérationnels sont conformes ou aussi proches que possible des plans.

Ainsi depuis le début du siècle jusqu'aux années 50, il émerge une certaine conception du contrôle d'entreprise matérialisée par les fonctions de régulation et de vérification hiérarchisées (contrôle - cybernétique).

A partir des années 60, apparaît une autre conception du contrôle d'entreprise plus englobante que la précédente et qui confère à cette fonction une place centale dans la vie de l'organisation. Elle est au départ l'oeuvre de Robert Anthony (1964), dans un article

intitulé " Planning and control : a framework for analysis" in Management science. Le contrôle est défini ici comme une fonction d'intégration et de maîtrise de l'organisation. Cette conception a d'ailleurs été reprise et renforcée par les praticiens. Parmi les définitions avancées par ces derniers, l'on peut citer celles des diverses organisations professionnelles d'auditeurs et d'experts comptables. Nous nous limitons seulement aux USA, à la Grande Bretagne et à la France :

- Aux Etats- Unis : le contrôle, pour l'American Institute of Certified Public Accountants : il s'agit des plans, des méthodes et procédures adoptées à l'intérieur de l'organisation pour protéger ses actifs, s'assurer de l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction.

- En Grande Bretagne: le contrôle, pour " the Consultative Committee of Accountancy Bodies" : il s'agit de l'ensemble des systèmes de contrôle, financier et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état des informations enregistrées.

- En France : le contrôle, pour l'ordre des Experts comptables et Comptables Agréés, est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'organisation. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction afin d'améliorer les performances.

En résumé, pour tous ces organismes professionnels, le dénominateur commun de toutes fonctions de contrôle d'une entreprise est d'assurer :
- la fiabilité et l'intégration de l'information,
-le respect des régles, des politiques, des plans et des procédures préétablis,
- la sauvegarde des biens,
- l'utilisation économique et efficace des ressources.

Dans une optique encore plus large, contrôler l'entreprise, c'est la finaliser et assurer le couplage entre les divers sous- systèmes qui la compose. Cette double fonction s'inscrit dans un contexte doublement complexe: celui de l'environnement de l'entreprise, celui des rapports des pouvoirs internes de celle-ci. Le système de contrôle étant quant à lui, l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celle-ci (Bouquin, 1986, 1988). Cette définition se rapproche d'ailleurs du contrôle organisationnel ou consensuel; processus

multilatéral de négociation des choix et de réalisation d'attentes mutuellement acceptables , et qui prend en compte l'influence du jeu des pouvoirs (Dermer, 1988).

Il 'agit en d'autres termes de maîtriser le fonctionnement de l'organisation par un ensemble de procédures et systèmes finalisés ou non qui utilisent l'information pour maintenir ou changer le mode de fonctionnement de l'entreprise, compte tenu des contraintes internes et /ou externes auxquelles l'organisation fait face.

L'évolution du concept nous permet d'observer qu'on est donc passé du contrôle introspectif, tourné vers l'intérieur où la primauté revient à la planification car les actions et les résultats doivent être conformes à ceux déjà prévus, au contrôle maîtrise beaucoup plus extraversti. Ce dernier, ouvert sur l'environnement, accorde une importance équivalente à toutes les phases du processus de contrôle. Ce qui suppose une possible remise en cause permanente des objectifs et des plans d'action, des mécanismes de pilotage et de mesure de performance. Ce type de contrôle est plus adapté aux environnements soumis à une forte incertitude et à des changements rapides de l'environnement.

3.1.3. AUTRES APPROCHES DU CONTROLE

Ainsi, même si l'on s'oriente de plus en plus à retenir le sens de maîtrise qui implique, comme le souilignent H. Bouquin & J.Ch. Bécourt (1991), l'existence d'un processus de vérification, la littérature sur le contrôle présente des variations du concept intégrées à des approches liées , par exemple, au pouvoir (Thompson, 1967, Perrow 1972, Pfeffer 1978) ou l'autorité (Etzioni,1967, Freeman, 1984, Lorange & al , 1986) et à la transaction.

3.1.3.1. Le contrôle est synonyme de pouvoir

Dans une organisation, contrôler ses membres c'est exercer un pouvoir d'influence sur ceux-ci afin de les amener à agir dans un certain sens ou dans une certaine direction, en vue d'atteindre les buts de celle-ci (entendu ici comme toute intention derrière une action ou une décision). Cette définition soulève les remarques suivantes :

- Détenir un pouvoir, c'est disposer, d'une part, des ressources nécessaires qui peuvent relever soit des compétences acquises, soit de la maîtrise d'un savoir - faire ou de certaines informations vitales pour l'organisation et qui offrent à son détenteur soit de l' autonomie (

Crozier, 1963), soit de l'autorité que lui confère sa position hiérarchique; d'autre part, être en relation avec d'autres membres de l'organisation dans un rapport de force favorable.

- Exercer le pouvoir : de part ses missions et ses responsabilités, le fait que quelqu'un dispose des moyens de contraintes, des moyens physiques, matériels ou administratifs et de la légimité, donne à leur détenteur la capacité de faire admettre ses décisions.
- Il revient au détenteur de pouvoir de faire connaître à priori les intentions qui sous-tendent chaque relation dans laquelle il est impliqué, la connaissance des buts (qui se convertissent en objectifs) et qu'il explique la raison d'être de ce rapport de force.

Bien entendu, il s'agit là de considérer chaque relation ou chaque rapport de force pris isolément ou au sein de l'organisation, entre acteurs ou groupes d'acteurs les relations d'influence peuvent être multiples et variées. Le but est au travers de cette démarche, de pouvoir recenser les différentes relations qui s'établissent entre les divers acteurs, se dégager si possible le sens de la relation de pouvoir (résultante des pouvoirs d'influence réciproques) entre acteurs ou groupes d'acteurs et de façon générale de pouvoir répondre à la question " qui contrôle qui au sein de l'organisation ? ".

Dans cette optique, le système de contrôle serait ainsi l'ensemble des dispositifs permettant aux principaux acteurs de l'organisation de fixer clairement les objectifs de cette dernière, de créer des relations avec les autres groupes de l'organisation, relations leur permettant d'atteindre les buts fixés.

3.1.3.2. Le contrôle est synonyme de contrat

Si l'on admet que les systèmes de contrôle naissent d'un processus décisionnel actif et politique, des influences réciproques entre les différents participants au processus de transformation de l'organisation, il peut sembler utile (afin de maîtriser ces relations) de disposer d'un support théorique solide de ces interactions. L'approche du contrôle par les contrats (approche des économistes) a la prétention de pourvoir à ce besoin. Cette approche s'appuie sur deux conceptions: la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

Ces deux dernières possèdent en commun certains aspects parmi lesquels : la notion de contrat, celle d'incertitude et l'opportunisme du comportement des acteurs. Quant à leurs principales différences, pour la théorie des coûts de transaction on ne peut contracter formellement que dans un nombre limité des cas. Par exemple un contrat entre l'état-major du groupe et le responsable d'une division (grâce aux mécanismes du marché) à l'intérieur d'une structure divisionnelle: au niveau de la division, seul le contrôle hiérarchique peut être

exercé. La théorie de l'agence stipule en revanche, qu'il est possible de contracter formellement quel que soit le niveau de l'organisation sans bien sûr exclure la possibilité de recourir à l'ajustement mutuel ou la supervision hiérarchique si nécessaire. Par ailleurs, si la rationalitée du décideur est explicitement reconnue dans la théorie des coûts de transaction, elle l'est beaucoup moins appparente dans le modèle de l'agence. Au niveau de l'incertitude (fonction de la qualité de l'information disponible), le caractère asymétrique de cette information reconnu dans la théorie des coûts de transaction est beaucoup plus affiné dans la théorie de l'agence qui distingue deux variétés :
- au moment de la spécification du contrat (objet, obligations des parties), le mécanisme de contrôle étant la décentralisation.
- au moment de l'évaluation des performances, la configuration structurelle.

Ce qui autorise des substitutions dans la qualité de l'information nécessaire selon les dimensions du contrôle. Ainsi au-delà des différences, ces deux approches tentent de proposer une vue unifiée des mécanismes de contrôle au niveau du marché ainsi qu'à l'intérieur de l'organisation et de ce fait, font disparaître la distinction entre contrôle interne et contrôle externe, une approche beaucoup plus réaliste des relations que l'organisation entretient avec son environnement.

Dans cette perspective, le système de contrôle serait selon Ouchi (1979, 1980) " un ensemble de dispositifs visant à maximiser l'efficacité des échanges qui interviennent entre les individus engagés dans un processus de coopération".

3.2. LE CONTROLE EN TANT QUE PROCESSUS

3.2.2. L'APPROCHE SYSTEMIQUE[4] - CYBERNETIQUE[5] DU CONTROLE

[4]Von Bertalanffy avait avancé, dès avant la guerre, l'expression de "théorie du système général", parfois traduite à tort par " la théorie générale du système".

La notion de système fermé a été introduite par la thermodynamique dès le milieu du XIXe siècle: c'est un système qui n'échange que de l'énergie mais pas de matière avec son environnement, tandis qu'un système ouvert échange matière et énergie. La notion de système ouvert s'est élargie considérablement avec les travaux sur les êtres vivants de Cannon vers 1930 et surtout de von Bertalanffy dans les années 1940. On reconnaît maintenant que le système fermé n'est qu'un concept théorique et tout système est plus ou moins ouvert sur son environnement .

[5]La définition donnée par Wiener de la cybernétique est très large puisqu'elle comprend d'une part, commande et communication et que, d'autre part, elle concerne l'animal et la machine. En réalité, sa portée pratique est plus limitée: la cybernétique traite essentiellement de la commande dans la machine .

L'approche systèmique, telle qu'on la retrouve chez de nombreux auteurs en théorie des organisations, demeure essentiellement fonctionnaliste. Ce fonctionnalisme conserve toutefois comme postulat central le principe d'équilibre des organisations. Pour fonctionner, l'organisation doit maintenir un équilibre entre ses intrants, son processus de transformation et ses extrants; elle doit être considérée comme suffisamment légitime par son environnement pour être capable de se procurer les intrants dont elle a besoin et d'écouler les extrants qu'elle a produits; ses différentes composantes internes, qui sont en relation les unes avec les autres, doivent aussi maintenir entre elles un certain équilibre si l'organisation veut produire de façon efficace. Ce sont les processus de "feed-back"[6] qui permettent à l'organisation d'atteindre un équilibre à la fois interne et externe. Lorsqu'un déséquilibre apparaît, il ne peut être que temporaire puisque les mécanismes de rétrocation ramèneront le système à un nouvel état d'équilibre[7]. Il s'agit d'un équilibre quasi stationnaire, c'est à dire

---

[6]L'action de feed-back peut s'exercer de deux manières différentes:
a) feed-back positif : la réaction agit dans le même sens que l'action principale, elle l'amplifie, donnant lieu à un phénomène cumulatif. L'exemple connu en économie est l'effet des intérêt composés;
b) feed- back négatif: l'effet de la rétroaction compense au contraire la grandeur d'entrée. Dés lors le mécanisme tend à réagir contre les actions du monde extérieur, assurant ainsi une certaine régulation: l'exemple le souvent cité est celui le thermostat qui assure à un local une température constante indépendante de la température extérieure;

[7]Il est faux de croire qu'il y a des analogies mécaniques entre le processus de contrôle et le thermostat. Les différences sont essentiellement les suivantes :
1. Le thermostat ne prend pas de décision; sa seule fonction est d'enclencher l'action corrective lorsque la température réelle s'écarte du standard. Le processus de contrôle de gestion inclut à la fois la prise de décisions de planification et l'action lorsque la performance réelle s'écarte significativement du standard établi explicitement ou implicitement dans les plans.
2. A la différence du thermostat, le processus ne fonctionne pas automatiquement. Certains des dispositifs pour mesurer et rendre compte de ce qui se passe dans l'organisation peuvent être mécaniques, mais l'information importante est souvent détectée par le manager grâce à ses prores sens d'observation. Si, dans certains cas, il est possible de comparer de manière mécanique la performance réelle au standard, en général ce sont des hommes qui déterminent si la différence entre le réel et le standard est significative, de même qu'ils doivent enclencher l'action pour modifier les comportements.
3. Par opposition à l'exemple du thermostat, le lien entre l'observation du besoin d'entamer une action et le comportement nécessaire pour obtenir l'action désirée n'est pas clair. Même si un observateur peut juger que " les coûts sont trop élevés", il n'existe pas d'action automatique ou facile qui garantisse de rabaisser les coûts au niveau où ils devraient l'être.
4. Le contrôle de gestion exige de la coordination. Une organisation comporte de nombreux sous - ensembles et le système de contrôle doit s'assurer que le travail de ces sous-ensembles est harmonieux. Ce besoin n'existe pas dans le cas du thermostat.
5. Le contrôle dans une organisation n'est pas produit exclusivement ni même essentiellement par des actions prises à l'aide d'un dispositif externe de régulation tel qu'un thermostat. Une grande partie est constituée par l'auto-contrôle; les managers agissent, non pas parce qu'ils ont reçu des ordres spécifiques, mais d'après leur propre jugement qui est soumis à plusieurs sources d'influence.
6. Les plans établis dans un système de contrôle de gestion ne sont pas nécessairement ceux qui devraient être suivis. Ils sont fondés sur des circonstances internes et externes à l'organisation, dont on pensait qu'elles existaient au moment de la formulation des plans. Si le thermostat répond à la température réelle dans la pièce. Par opposition, le système de contrôle de gestion devait anticiper les conditions à venir (Anthony, 1988).

que les longues périodes de stabilité et d'équilibre sont entrecoupées de brèves périodes durant lesquelles le système est en désiquilibre[8].

Dans une telle approche "systémique", le système de contrôle d'une organisation reposerait sur trois éléments essentiels :
- Un ensemble de mécanismes autorisant des rapports réciproques entre la firme et son environnement, ces échanges lui assurant une certaine autonomie.
- un ensemble formé de sous - systèmes (niveaux de contrôle) en interaction; cette interdépendance lui assurant une certaine cohérence.
- Un dispositif subissant des modifications plus ou moins profondes de fonctionnement dans le temps, en fonction des technologies (savoir-faire, procédés et matériels), des pressions (opportunités et menaces) de l'environnement, des choix et préférences des décideurs, tout en lui conservant une certaine permanence.

Autonomie, cohérence interne, flexibilité telles sont les caractéristiques fondamentales d'un système de contrôle. L'efficacité de ce dernier peut s'apprécier au travers au moins les quatre critères essentiels suivants :

- Sa sensibilité, c'est - à dire la finesse avec laquelle il permet de détecter les perturbations internes (du système organisation) ou externes (de l'environnement) et la précision avec laquelle il permet d'y réagir et répondre.
- Sa rapidité de réaction, c'est-à-dire le temps qui lui est nécessaire entre l'enregistrement de la perturbation et l'alerte du décideur pour que ce dernier apporte une réponse appropriée.
-Sa souplesse, c'est - à - dire sa capacité à faire face à des environnements différents permettant ainsi au décideur d'agir conformément à ses objectifs.
- Sa fiabilité, c'est - à - dire sa capacité à conserver son efficacité face aux modifications du contexte.

Le système de contrôle d'une organisation est en interaction permanente avec d'autres systèmes internes, c'est - à - dire appartenant à la même organisation tels que le système d'information et de décision. Pour mieux comprendre ces interactions, il est utile de considérer chaque système comme une entité singulière aux frontières bien définies. Or, les frontières du système de contrôle sont généralement assez floues. Cette difficulté trasparaît d'ailleurs lorsqqu'il s'agit de distinguer le contrôle interne du contrôle externe, la frontière étant perméable aux éléments internes et externes. Ainsi par la médiation des produits qu'elle offre sur le marché, la firme devra mettre en oeuvre des dispositifs relevant à la fois du

[8]Les concepts d'intérêts contradictoires et de pouvoir, qui auraient pu faire déboucher l'approche systèmique sur une analyse des relations conflictuelles entre éléments d'un même système, sont ici largement ignorées.

contrôle interne et du contrôle externe, étant entendu que l'action de contrôle va se focaliser essentiellement sur les facteurs ou les activités qui conditionnent la survie de la firme que ceux - ci soient internes ou externes. On peut également noter les différences d'orientation des fonctions à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, dans la plupart des organisations industrielles, la production qui recouvre non seulement la fabrication même, mais aussi un ensemble d'opérations destinées à permettre la réalisation de cette fabrication, coïtitue l'activité clé et a une orientation plutôt interne qu'externe, bien que certaines des opérations comme les approvisionnements aient une forte orientation externe. Dans cette optique, le système de contrôle peut être perçu comme réducteur de la complexité de l'organisation et de ce fait peut être considéré comme un modèle de fonctionnement de l'organisation.

3.2.3. LES NIVEAUX DE CONTROLE

La survie d'une organisation dépend de sa capacité à résoudre les problèmes. Nous définissons un problème comme étant la différence entre la réalité et l'idéal du gestionnaire. Une situation est problématique lorsque le décideur devient conscient qu'un évènement ou un phénomène ne correspond pas à ce qu'il avait anticipé, de sorte qu'il ne peut ou ne pourra pas atteindre les objectifs qu'il s'était fixé (Raymond & ali 1986). Pour le décideur, il s'agit tout d'abord d'identifier le problème, celui-ci peut être simple ou complexe. En fonction de la nature du problème à résoudre, Simon (1960) classe les décisions selon qu'elles sont programmables ou non. A la nature des problèmes, Anthony (1965) relie une autre dimension : leur objet. Il aboutit à la classification du système décisionnel d'une organisation en trois niveaux et à chaque niveau de décision, l'on peut associer un niveau de contrôle, ainsi nous avons la typologie bien connue d'Anthony qui préconise l'existence de trois processus de contrôle définis comme suit :

- La planification stratégique: Elle permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses qui conditionnent de façon déterminante la survie à long terme de l'organisation. Pour Anthony, c'est le processus par lequel une organisation fixe ses objectifs, les change, détermine les ressources qu'elle utilisera pour les atteindre, de même que les politiques qui régiraient l'acquisition, l'utilisation et la disposition de ces ressources. Ainsi définie, la planification stratégique porte sur les activités futures de l'organisation, et de ce fait elle est caractérisée par un degré d'incertitude élevé.

- Le contrôle de gestion: c'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente". Cette conception du contrôle de gestion renvoie à un raisonnement économique et à caractère purement financier (H. Bouquin, 1993); elle a été reformulée par Anthony ultérieurement, qui redéfinit le

contrôle de gestion " étant un processus par laquel les dirigeants s'assurent que l'organisation met en oeuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente" (Anthony & Wesh, 1991).Cette définition suppose implicitement un autre volet du contrôle de gestion qui est la motivation du personnel, et de ce fait il constitue un système d'animation.

- Le contrôle opérationnel : c' est le processus qui consiste à s'assurer que les tâches spécifiques se déroulent de manière efficace et efficiente et que les procédures opérationnelles concordent avec les objectifs. Pour le pilote, il s'agit de s'assurer que les tâches programmées se déroulent conformément aux régles (BOuquin, 1993, 1997).

Notons que, dans un sens, ces trois niveaux que propose Anthony laissent penser à la décomposition d'Ansoff: stratégie - tactique - opérations. Cette définition de processus de contrôle d'Anthony pose néanmoins, divers problèmes dont la difficulté de nuancer les attributs de chaque niveau ou la " perméabilité" des processus.

En critiquant les définitions d'Anthony et en suggérant une approche par les systèmes, qu'il reconnaît non paradigmatique, H, Bouquin fournit d'autres définitions plus complètes en matières d'attributs et de processus de contrôle (Bouquin, 1986, 1990); Il considère que l'objectif est d'obtenir le fonctionnement optimal du processus que toute l'organisation doit mener, à savoir finaliser, organiser, piloter et post évaluer. Ce processus forme un enchaînement d'opérations ou de phases subquentielles :

- La phase de finalisation : commence par l'identification des personnes et des évènements qui peuvent influer ou jouer un rôle dans l'atteinte de finalités, et ensuite la définition de la nature de ces rôles et de ces influences; après quoi, il faudrait définir les finalités de base et des objectifs quantifiés qu'on assignera aux personnes " identifiées" auparavant et enfin définir les moyens à mettre en oeuvre, c'est -à -dire les ressources nécessaires à l'allocation de ces ressources.

- La phase de pilotage : on trouve dans cette phase, d'une part le suivi de la situation en temps réel, c'est - à dire en cours d'action d'emploi de ces ressources, ce qui permet d'effectuer des ajustement; ceci peut se faire à l'aide d'un système d'information qui fournirait les résultats obtenus à un moment donné, une prévision sur les évènements qui peuvent influencer les résultats futurs. D'autre part, il faudrait déterminer les actions correctives si nécessaire.

- La phase de post évaluation : cette phase clôture le procesus par une évaluation de la performance réalisée. or, cette évaluation est beaucoup plus complexe qu'on ne le croit, notamment pour expliquer les échecs (Campbel, 1977) ou pour évaluer la performance individuelle (Dribusch & Scott, 1975).

Selon H. Bouquin & J.Ch. Baicour (1991), ce processus, tout comme les systèmes, devrait répondre à cinq objectifs, qui sont : la pertinence des politiques et des objectifs, un principe d'efficacité , un principe d'économie (le moindre coût), un principe d'efficience ou l'obtention du maximum d'output à partir de l'input (c'est le non gaspillage) et un principe de sécurité.

Les auteurs soulignent l'importance du caractère de permanence des qualités souhaitées. Ils définissent pour cela trois systèmes ou processus de contrôle complémentaires, fortement indépendants. Ces systèmes sont le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. La trace de la typologie d'Anthony est toujours présente pour les deux auteurs, mais force est de reconnaître leurs efforts pour une redéfinition des concepts et de leurs attributs.

En fait, le contrôle stratégique est défini comme " le processus et les systèmes qui permettent à la direction de décider des métiers, missions domaines d'activité et facteurs clés de succès"; cette définition apporte un élargissement considérable à la définition de planification stratégique d'Anthony, danbs la mesure où l'on y trouve des idées de Porter dans ses travaux des années 80 et son apport en matière de stratégie, notamment l'allusion faite à la notion de chaîne de valeurs.

Le contrôle stratégique engloberait à ce titre la maîtrise de besoins qu'on cherche à satisfaire (missions), le savoir-faire (métiers); une attention particulière y est introduite aux facteurs clés de succès définis comme étant " le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager " (Boyton & Zmud).

Il est à noter, par ailleurs, que d'autres efforts ont été déployés par des auteurs d'organisation pour redéfinir le contrôle stratégique qui a été décrit comme un système pour évaluer la concordance de la stratégie de l'organisation à ses buts de base et, en cas de non cohérence, souligner les zones qui requièrent l'attention (Lorange & Morton, 1986). Pour cela, encore faut-il, définir la notion de cohérence, car, à notre avis, elle suppose l'existence d'outils de mesure et de concordance de la stratégie aux buts de base, autrement dit , de l'efficacité de la stratégie, et on se réfère plutôt, dans ce sens, à un certain principe de rationalité, ce qui n'est pas aisé à vérifier en pratique.

Le contrôle de gestion est défini comme l'ensemble " des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont, ont été mis en oeuvre" (Bouquin, 1990). Cette définition introduit un vecteur de permanence dans le temps et fait allusion à l'agrandissement du champ d'action du contrôle de gestion et sa participation dans le processus stratégique (seront) d'une part et d'autre part le caractère global qu'on lui assigne de manière à grantir les procédures du contrôle opérationnel (ont été) en assurant la cohérence des tâches.

Dans le même ordre d'idées, Simons (1990) définit les systèmes de contrôle de gestion comme " les procédures formalisées et les systèmes qui utilisent l'information pour maintenir et altérer des composants de l'activité de l'organisation"; il leur donne aussi la qualité " d'interactifs" pour souligner leur interaction et leur rôle dans la formulation de la stratégie. On voit là une tendance des travaux récents à élargir l'étendue du contrôle de gestion et garantir son adaptation compte tenu des objectifs ambitieux qu'on lui assigne de nos jours dans les organisations.

Enfin le contrôle opérationnel est défini comme " les processus et les systèmes qui sont conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mis en oeuvre selon les finalités poursuivies tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions" Bouquin (1990). Cette définition offre une vision plus analytique au contrôle opérationnel; car sans nier, implicitement du moins, son caractère "vérificateur" le lie à la réduction des risques inhérents aux transactions internes et externes, aux actions menées dans l'organisation avant même qu'elle ne se traduisent par des transactions, ce qui nous renvoie à la théorie des coûts de transactions de williamson (1975, 1985) et à un certain paradigme économique.

Il ressort de ces trois définitions que non seulement les trois niveaux de contrôle sont hiérarchisés mais qu'ils sont en outre en interaction. Ils forment écrit H. Bouquin " un dispositif gigogne, à la fois parce que la circulation de l'information exclue le cloisonnement, et parce que chaque système empreinte au système de rang inférieur (Bouquin 1991). Cette approche fait apparaître le contrôle de gestion comme partie intégrante d'une démarche rigoureuse, allant du long terme au jour le jour. Le contrôle de gestion aurait comme principale mission de s'assurer de la qualité des décisions qui portent sur un horizon de court terme (l'horizon annuel en général), mais conformément au sens requis par la stratégie. Cette conception semble d'ailleurs cohérente avec le fonctionnement actuel du contrôle de gestion tel qu'il peut être observé dans un grand nombre d'entreprises. Une représentation graphique de l'interaction de ces trois systèmes de contrôle nous donne le schéma suivant :

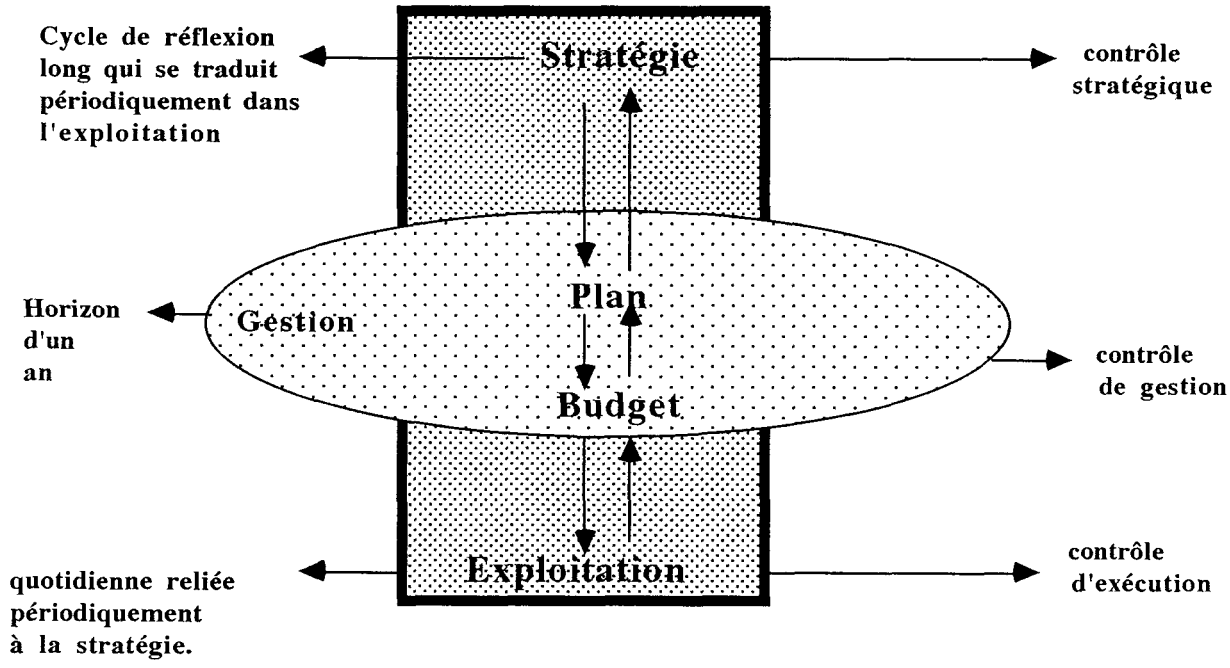


Schéma 3.1
L'interaction entre les trois systèmes de contrôle

Si, d'une part, cette interaction indique explicitement l'horizon temporel dans lequel s'inscrit chacun des trois processus de contrôle, elle ne fait qu'implicitement mention des acteurs concernés qui sont les responsables, puisque le contrôle de gestion est censé insiter sur la gestion des FCS dans le sens requis par la stratégie. D'autre part, la permanence des actions dans le temps et la contribution du contrôle opérationnel à assurer l'atteinte des finalités nous laisse penser au degré d'interaction qui pourrait exister entre ce processus et celui du contrôle de gestion.

On remarque aussi une tendance à déléguer l'autorité et le pouvoir de manière hiérarchique, peut être pour mieux cerner le champ de " vérification", les responsables n'auraient pas à "piloter" eux -mêmes. On se demande si ceci ne revient pas à reconnaître un certain ordre organisationnel (Dermer, 1988) ou la possibilité d'existence de sous-processus "autonomes" (hedberg & ali, 1976). D'autre part, le contrôle opérationnel serait " conçu pour la garantie de la conformité et de la qualité des actions menées" (Bouquin & Bécour, 1991); mais les jugements (Houghton, 1988; Hassel, 1989) de ceux qui l'effectuent peuvent -ils être sujets à contrôle aussi ? On se demande ainsi s'il peut exister des unités de mesure de conformité des actions ?

En résumé, chacun des trois systèmes comporte à la fois de la planification et du contrôle (cf : schéma 3.2) mais les proportions relatives entre les deux aspects diffèrent. Les

frontières entre ces processus sont plus ou moins floues. Bien que la desciption déjà faite présente les principales caractèristiques de chacun d'entre eux, il est facile de trouver des processus dans une organisation donnée, porteurs des caractéristiques liées en partie à une catégorie et à une autre.Ces descriptions sont par conséquent des généralisations applicables à de nombreuses situations. Les problèmes de frontières et d'exceptions ne sont pourtant pas si fréquents qu'ils remettent en cause la validité essentielle de ces catégories.

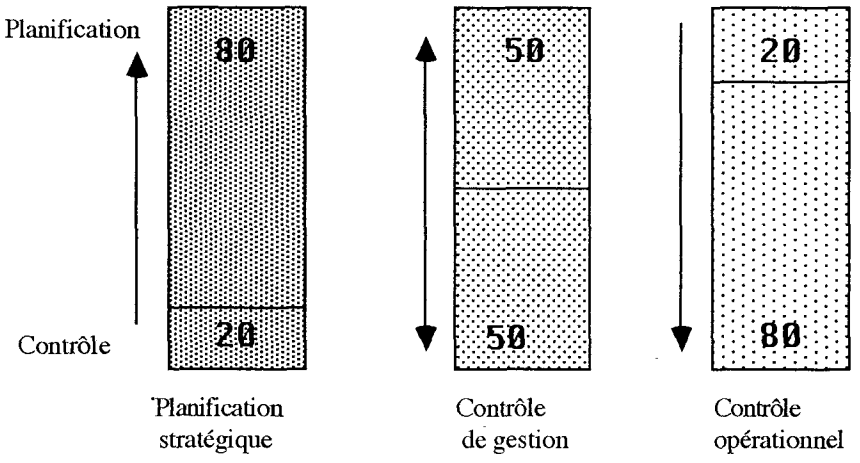


schéma 3.2
Planification et contrôle
(adapté d'Anthony, 1988 p 29)Cité par Wilson (1991)

Les frontières suggérées ici ne sont pas absolues. Il existe une continuité entre les activités de planification et de contrôle sans rupture ni séparation précise entre elles.

Les généralisations présentées ici sont très vastes, et leur validité varie d'un type de comportement à l'autre. Par exemple, une organisation stable, relativement peu affectée par les perturbations de l'environnement, peut ne pas avoir à investir beaucoup d'efforts dans une réflexion sur les changements de stratégies. Ce qui semble être l'inverse dans le cas contraire (Anthony, 1988).

3.2.4. LES OBJECTIFS DU CONTROLE D'ENTREPRISE

La raison d'être de toute organisation est de survivre. Par conséquent la mission la plus noble de tout système de contrôle est de faire vivre l'organisation et ses hommes. Ainsi le contrôle d'entreprise poursuit essentiellement deux objectifs:
- Maîtriser le devenir de l'entreprise d'une part;
- Motiver le personnel d'autre part.

La maîtrise du devenir de l'entreprise: Pour survivre et si possible se développer à terme, toute entreprise doit être en mesure de maîtriser les évolutions possibles qu'elle est susceptible de connaître. Ces évolutions peuvent avoir lieu soit au niveau du produit (Goûts et besoins des clients) étant entendu que l'entreprise industrielle ne vit que par les produits qu'elle peut offrir, soit au niveau des systèmes de production (technologies, qualifications, méthode de production , etc). L'entreprise se doit de suivre tous les changements qui peuvent affecter son devenir. Pour cela, elle devra être en mesure de saisir toutes les opportunités possibles et égélement apporter des réponses satisfaisantes dans leur nature et leur délai. Elle devra également s'assurer de l'utilisation efficace et efficiente des ressources nécessitées par ces réponses. De même, devra -t-elle s'assurer que les actions engagés sont conformes aux réponses requises.

- La motivation du personnel : Si l'entreprise ne vit que par les produits qu'elle est capable d'offrir, elle doit cette existence à son personnel qui traduit les besoins exprimés en produits. Aussi, faire adhérer ce personnel aux objectifs de l'entreprise est un gage de succès. Alors intervient la motivation.

La motivation est typiquement définie comme un concept multidimensionnel qui concerne l'amplitude (la distance entre un état et une situation désirée), un engagement, un choix d'une ligne d'action en vue d'atteindre l'état désiré et la persistance d'un comportement (Naylord 1980, Locke 1981, Mitchel 1982).

Ainsi l'on peut dire d'un individu qu'il est motivé s'il oriente ses énergies vers la réalisation d'un certain but. De ce fait, l'on peut affirmer avec Lord & Hanges (1987), que la motivation[9] peut être expliquée et produite par le fonctionnement du système de contrôle entier. Dépendant de l'amplitude avec l'état désiré, la motivation a effectivement des conséquences affectives. Elle conditionne le niveau d'engagement dans l'action, l'effort à déployer, l'orientation dans une direction. La motivation relève du contrôle de comportement (Dalton, 1971). Au niveau de l'entreprise, la motivation résultera de la conciliation entre les besoins des individus et ceux de l'organisation, il s'agit de trouver un fit entre le métier de l'organisation (ce qu'elle sait faire eu égard à son environnement) et les individus (capacités, compétences, attentes).

La motivation du personnel concerne donc la satisfaction des individus qui ont la charge de permettre à l'organisation d'atteindre ses buts. Pour y parvenir, l'organisation se

[9] Toute la section cinq de ce même chapitre est consacrée aux problèmes de motivation dans le processus de contrôle. De même, on trouve quelques dispositifs de motivation au chapitre 8.

doit de mettre en place un dispositif offrant l'occasion à chaque individu de faire la preuve de ses capacités.

Selon une approche qualifiée de systèmique (cybernétique), Lord & Hanges (1987) proposent un cadre conceptuel, en trois étapes, permettant de décrire le déroulement de ce dispositif :

1. La fixation des objectifs : Les objectifs de l'organisation sont les états que les membres de l'organisation essayent d'atteindre ou de maintenir, états en fonction desquels le résultat de l'action ou des actions engagées sera apprécié. S'agissant très souvent d'un référentiel, celui-ci peut être simple ou complexe et dans ce dernier cas, il s'agira d'établir une hiérarchie (Powers, 1973a, 1973b), et ce faisant de définir les objectifs propres à chaque niveau de la hiérarchie. Cette définition devra respecter certaines régles ou procédures. Elle pourra être autoritaire: dans ce cas, les objectifs seront assignés aux individus qui devront s'engager tout simplement sur leur réalisation, mais de leur implication pourra dépendre le degré d'atteinte de ces objectifs. Aussi, pour favoriser l'implication et donc l'adhésion des divers membres aux objectifs de l'organisation, il est fait recours à la participation lors de la fixation des objectifs (Gélinier, O, 1968). Le but de cette démarche est de faciliter la conciliation entre les besoins de développement (sources individuelles de motivation) de chacun des membres et les objectifs professionnels que l'entreprise propose (Kernan & Lord, 1987). Ces objectifs devront être clairement fixés et ce en fonction des responsabilités (par fonction, par unité, par individu). De même qu'ils devront être modulés selon les divers horizons temporels compatibles avec chaque niveau de la hiérarchie des objectifs. Mais, la spécification des objectifs n'est pas à elle seule suffisante pour insuffler la motivation, le retour d'information sur l'action déjà engagée y participe également .

2. La collecte de l'information : les senseurs [10]: Ils mesurent et collectent l'information disponible sur l'action engagée. Il s'agit donc ici d'identifier pour chaque objectif, les indicateurs qui appréhendent au mieux qui sera engagée et de relier à ceux-ci des critères de mesure les plus pertinents. En d'autres termes, ces indicateurs ne pourraient avoir d'impacts sur la motivation que s'ils sont crédibles, que s'ils autorisent un retour d'information et qu'ils correspondent effectivement à la mesure dans laquelle l'individu croit que ses actions ont la chance d'aboutir au résultat escompté. Une fois, les objectifs et les critères de performance sont clairement définis, il faut définir la périodicité qui rend la comparaison pertinente, car c'est du résultat de cette comparaison que dépendra le degré de motivation de la personne ou service concerné.

---

[10] C'est un terme qui vient de l'anglais "sensor". Terme générique désignant tout équipement qui permet d'acquérir une information (petit Larousse 1986.)

3. La comparaison des résultats escomptés / désirés : La fonction de comparaison est importante dans la mesure où c'est elle qui détermine l'écart entre l'état réel par rapport à l'état désiré du système. Elle permet de fait le pilotage de l'activité. L'écart relevé constitue en effet l'un des déterminants essentiels de la motivation et du comportement car, selon Kernan & Lord (1987), le degré d'accroissement de la performance ou de l'effort après le feed-back dépend de l'importance de l'écart entre le réalisé et l'objectif souhaité. Ainsi la motivation du personnel constitue donc l'un de ces dispositifs qui favorise l'adhésion volontaire des membres de l'organisation par rapport aux buts celle-ci [11].

En résumé, la définition du concept contrôle qui vient d'être présentéé, à la fois en tant que contenu et processus, nous a sans aucun doute permis de réaliser qu'il est un concept multidimensionnel et dont toutes les dimensions ne pouvaient être traitées dans le cadre d'une recherche de cette envergure. Il va falloir faire des choix et comme pour tout choix, le fait de retenir certaines dimensions plutôt que d'autres peut somme toute être discuté. Dans la section qui va suivre, nous allons essayer de situer la place qu'occupent les systèmes de contrôle par rapport à d'autres systèmes tels que les systèmes d'information et de décision.

3.3. LES SYSTEMES DE CONTROLE SONT A L'INTERFACE ENTRE SYSTEMES D'INFORMATION ET DE DECISION

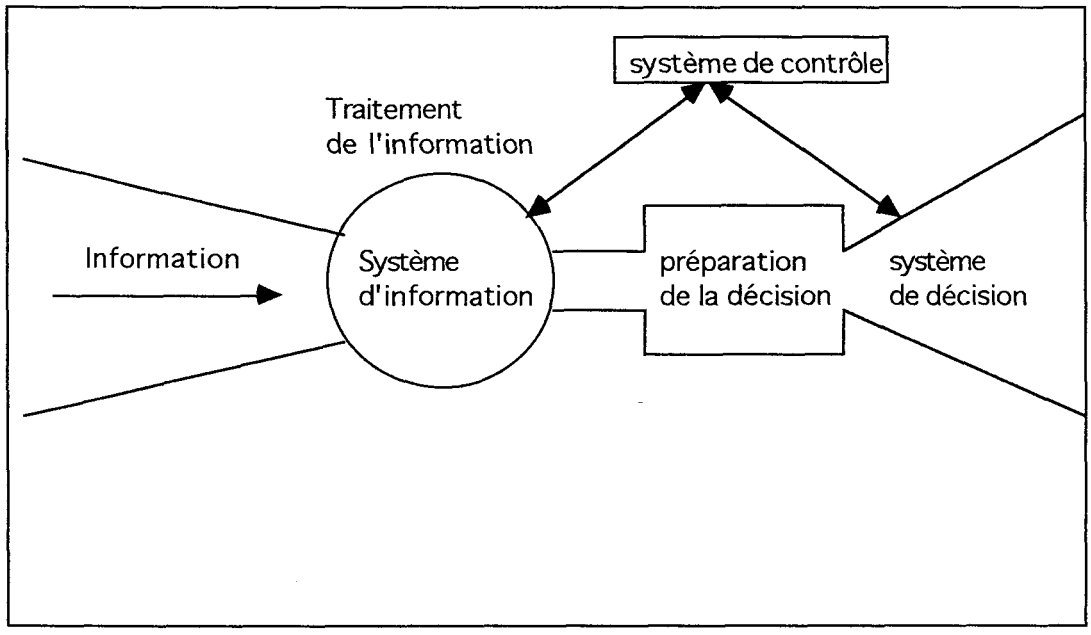
Dans une organisation, le système de contrôle est en interaction avec d'autres systèmes tels que les système d'information et de décision et pour mieux comprendre ces interactions, il est utile de considérer chaque système comme une entité singulière aux frontières bien définies. Or, les frontières du système de contrôle sont généralement assez floues.

Si la distinction entre système d'information, de décision, et de contrôle est difficile à faire, notre position est dés le départ claire et nous considérons qu'un système de contrôle est à l'interface entre système d'information et système de décision comme le présume le schéma 3.3.

---

[11] La section 5 de ce chapitre p.204 traite les problèmes de motivation dans les systèmes de contrôle.

Schéma 3.3
Le système de contrôle est l'interface d'un système d'information et d'un système de décision



Un système de contrôle est l'interface d'un système d'information et d'un système de décision

3.3.1.L'INTERACTION ENTRE SYSTEME D'INFORMATION ET SYSTEME DE CONTROLE

3.3.1.1. La notion d'information

Les concepts d'information et de système d'information sont au coeur même des systèmes de décision et de contrôle; mais qu'est-ce qu'en fait l'information ? Il semble que cette question est loin d'être facile à comprendre et donne lieu à d'innombrables interrogations." L'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui la reçoit; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et ses actions" (Davis & alii, 1986).

Cette définition reconnait que la valeur de l'information est liée aux décisions qu'elle permettra de prendre. Pour s'assurer de la qualité des décisions prises, le décideur a besoin de connaître régulièrement les résultats des actions engagées. Les résultats doivent être mesurés et comparés aux objectifs initialement fixés afin de mettre en place au plus tôt les actions correctives nécessaires. Il apparait ainsi que la mise en oeuvre d'un processus de

contrôle de gestion repose sur le fonctionnement organisé d'un système d'information. Pour étudier le système d'information, nous commençons par traiter la notion d'information.

D'une façon générale, l'information sert à modéliser le cadre des actions futures. L'utilité de la chose fait de cette chose une valeur d'usage. De même, l'utilité de l'information se situe seulement dans un objectif de prise de décision et de contrôle.

3.3.1.2. INFORMATION ET CONTROLE

Sans aucun doute, l'information occupe une place prépondérante dans le processus de décision. Cette idée de prépondérance a été soulevéé par Lemoigne (1973,1974). Ce dernier attire notre attention sur la confusion, souvent faite entre l'information et la décision. Selon l'auteur, information et décision sont reliées mais ne sont pas confondues. Il n'existe pas une définition unique à l'information et les définitions varient en fonction des référentiels. Parmi les nombreuses définitions proposées, retenons celle de Davis & alii (1986) qui se réfère aux fonctions de l'information indépendamment de sa forme et de son traitement : " L'information est une image des objectifs et des faits, elle les représente, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait. L'information contient une valeur de surprise en ce sens qu'elle apporte une connaissance que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir".

Cette définition reconnaît que , en tant qu'élément de connaissance, l'information réduit (ou absorbe) l'incertitude en modifiant les probabilités assignées aux états possibles du futur. L'information a une valeur , elle permet de choisir de prendre des décisions et d'agir. Sa valeur est donc liée à l'emploi du contexte dans la prise de décision. Pour March, " l'information donne son sens à une situation de décision et modifie donc à la fois la structure des options et les préférences recherchées". En effet, l'information n'aura de valeur que si elle a une influence sur les décisions à prendre ou les actions à mener.

C'est d'ailleurs Wiener (1948), reconnu par ses travaux sur la cybernétique, qui a proposé la théorie de l'information. Selon lui " tout organisme se maintient comme un tout intégré grâce à l'acquisition, l'utilisation, la rétension et la transmission de l'information". Les idées de Wiener fûrent propagées par la suite et exploitées par Shannonn qui a été à l'origine du fondement de la théorie mathématique de la communication et de contrôle de l'information.

Parmi ses travaux, certains ont permis de mettre en lumière les mécanismes de fonctionnement d'une action. Pour contrôler une action finalisée, " la circulation de l'information nécessaire au contrôle (de la réalisation de l'action) doit former une boucle fermée permettant d'évaluer les effets de ses actions et de s'adapter à une conduite future grâce aux performances passées". Le schéma 3.4 , que nous empruntons à J.P Gruere & J. Jabes (1982), propose une représentation du processus de communication en trois étapes.

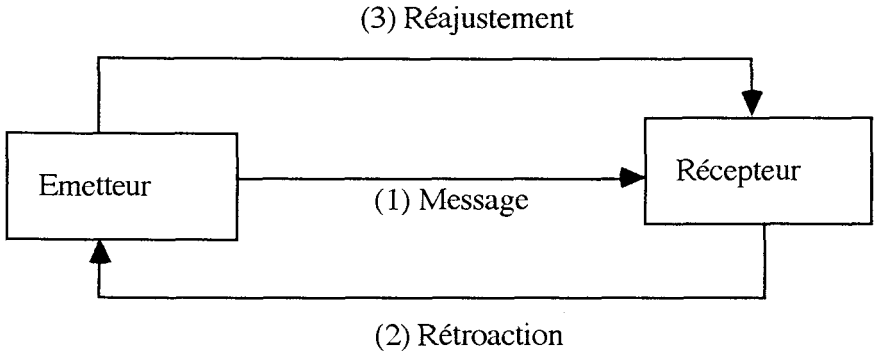


Schéma 3.4
Le processus de communication selon N.WIENER
Source : J.P GRUERE & J.JABES (1982 - P47).

Selon N. WIENER, l'émission d'un message entraîne le plus souvent des réactions de la part du recepteur, celles-ci influencent en retour l'émetteur, qui peut alors réajuster son message.

Il apparaît que les modes de perception du recepteur et le type de relations qu'il entretient avec l'émetteur déterminent la signification à accorder au message reçu[12]. En effet, le contenu d'un message n'est jamais perçu par celui qui le reçoit exactement dans le même sens que l'émetteur lui a donné. Le récepteur pourra interpréter un message reçu et donc y réagir en fonction de son propre état psychologique.

En développant cette observation, d'autres théoriciens considèrent qu'un système est avant tout un " corps" (que l'on nomme boîte noire) traversé par des flux. En effet, M .R. King, par exemple, affirme que :

-" Les informations que nous avons ne sont pas celles que nous voulons".

" - Les informations que nous voulons ne sont pas celles dont nous avons besoin "

"- Les informations dont nous avons besoin ne sont pas disponibles! "

[12]voir P. BARANGER & M. GERVAIS, " L'influence de la communication sur la nature de l'information: application au cas de la comptabilité", dans Actes du 5ème congrès de l'Association Française de comptabilité, Avril 1984, pp 255 -290.

Selon Davis & alii (1986), l'utilité de l'information dépend de quatre facteurs :
- Lorsque la présentation correspond davantage aux demandes des décideurs, la qualité de l'information augmente.
- Le temps : pour le preneur de décision, la qualité de l'information augmente lorsque l'information est disponible à temps.
- Le lieu (accès) : la qualité de l'information est à améliorer si on peut accéder facilement. Par exemple le système d'information interactif maximise à la fois les facteurs de temps et de lieu.
- La disponibilité : la personne qui détient l'information contrôle sa dissémination aux autres, et par suite contrôle la qualité.

En effet, certains auteurs, comme Mc clean & Soden (1977), King (1977), G. Lesca (1982), Premkumar & King (1991) ont tenu compte du design du MIS dans le cadre de leurs travaux. Leurs efforts ont conduit à la planification stratégique du MIS. King, par exemple, souligne " la nécessité de l'alignement de la planification du MIS (c'est à dire, les systèmes des objectifs, les contraintes, le design stratégique) avec les efforts de la planification stratégique de l'organisation (c'est à dire, la définition de sa mission, les objectifs et stratégie) à travers un processus de transformation qui inclut explicitement la stratégie de la firme dans ses systèmes de planification".

C'est d'ailleurs, G. Davis & Miller (1975) qui suggèrent la nécessité d'un cadre de travail plus large que celui des systèmes d'information comptables. Ils préconisent plutôt une approche contingente qui tient compte à la fois de l'environnement, des attributs organisationnels, les styles de direction et de prise de décision. Ils affirment que les systèmes d'information comptables devraient être construits sur la base des variables contextuelles qui " gouvernent" l'organisation et doivent faciliter la performance organisationnelle.

De nos jours, on assiste à une prépondérance des moyens informatique qui est due au fait que certaines tâches (mémorisation, traitement) sont accomplies automatiquement par une machine. Mais le système d'information de l'entreprise ne doit pas s'assimiler aux moyens informatiques qu'il utilise. En effet, l'ordinateur donne la possibilité de manipuler une grande quantité de données et ceci à vitesse élevée. A ce titre, l'ordinateur apporte une aide précieuse au niveau de la prise de décisions. Sa banalisation et l'évolution rapide de sa capacité de mémorisation et de traitement ont permis de faire face aux besoins croissants qu'éprouvent les gestionnaires en matière d'information pour prendre leurs décisions.

Nous ne nous engageons pas plus dans une analyse détaillée des mécanismes de la perception humaine et des dysfonctionnements qui peuvent résulter du type de relations que le récepteur a avec celui de qui il a reçu le message. Notre propos est ici de signaler qu'il ne faut pas négliger les processus de perception du contenu d'un message et, surtout, l'influence de la relation qui s'établit entre l'émetteur et le récepteur sur l'information si l'on veut expliquer certains dysfonctionnements de la communication. Comme le rappellent P. Baranger & M. Gervais(1984), " pour que les données soient les plus "informatives" possibles (pour qu'elles réduisent l'incertitude du recepteur sans trop de biais), il faudra veiller à ce que la relation entre l'émetteur et le récepteur soit saine et spontanée; toute communication pathologique ayant en effet un impact désastreux sur l'interprétation du message reçu".

Revenons aux problèmes de contrôle de gestion. Du point de vue celui-ci, la conception du système d'information pose, compte tenu de la turbulence actuelle de l'environnement, deux types de problèmes essentiels:
- la définition des FCS qui sont à surveiller étroitement ;
- la mise au point d'un système d'alerte précoce qui assure la réactivité de l'organisation dans des délais acceptables.

W.R. King analyse les conditions de succès d'un système d'information en neuf points :
- conception du système en fonction des besoins perçus par les utilisateurs en s'assuranr de leur adhésion au système;
- orientation du système vers l'information pertinente et non vers la quantité d'informations ;
- prise en compte du gain et du coût relatifs du système d'information,
- coopération étroite entre la direction et les utilisateurs,
- s'assurer de la compréhension du système par la direction;
- s'assurer de la compréhension du type d'activité de l'entreprise et de la façon dont le système intervient dans son fonctionnement;
- s'assurer de l'intégration effective entre les sous-systèmes;
- faciliter l'évolution , la continuité et l'adaptation du système d'information

Sur le plan pratique, J.F. Rockart (1979) observe quatre approches possibles[12] et préconise une analyse centrée sur les FCS. Selon lui, pour lutter contre la surabondance et

---

[12] Rockart J.F . Le système d'information idéal. Harvard l'expansion Hiver (1979 /1980).
Les quatre approches retenues sont : 1) les techniques du sous-produit. Dans cette approche, on ne soucie guère des besoins réels en informations du chef d'entreprise. Le système d'information de l'entreprise est concentré sur la mise au point de systèmes opérationnels pouvant traiter la paie, les comptes fournisseurs, la facturation, les stocks, etc. 2)L'approche défaitiste. Cette méthode est caractérisée par " les préoccupations et les activités des cadres supérieurs sont dynamiques et sans cesse changeantes; personne ne peut donc

l'inutilité des informations produites au niveau de la direction, il est souhaitable d'orienter le système d'information vers les FCS. Cela permet de limiter la quantité d'informations et d'en augmenter la pertinence.

3.3.2. L'INTERACTION ENTRE SYSTEME DE DECISION ET SYSTEME DE CONTROLE

Ansoff (1965, 1989) est l'un des premiers auteurs à avoir développé une conception qui a fait véritablement école. Cet auteur considère qu'au plan décisionnel le problème de l'entreprise consiste à donner à la transformation de ses ressources l'orientation qui lui permet le mieux d'atteindre ses objectifs. Cela passe par la maîtrise de trois systèmes de décisions interdépendants et complémentaires :

- Le système de décisions stratégiques : C'est l'ensemble des variables et de leurs interrelations. Elles permettent de fixer les objectifs de l'organisation et d'atteindre la plus grande adéquation à l'environnement compatible avec l'objet que l'on s'est fixé. C'est, en somme, le système moteur du changement et d'évolution de l'entreprise.

Il détermine la fonction de planification. Par conséquent, il se réfère directement aux objectifs de l'organisation. Sa soumission au long terme paraît dès lors évidente, bien que les plans à long terme soient le plus souvent soumis à des révisions annuelles. La décision des choix et le comportement stratégique est aussi une fonction essentielle. A ce système de décision, seront soumis les problèmes donnant lieu à ce que l'on a convenu d'appeler les décisions stratégiques ou non programmables.

- Le système de décisions administratives : c'est l'ensemble des régles formelles et informelles à l'aide desquelles l'entreprise fonctionne. Les relations y prennent une dimension structurelle. C'est la photographie instantanée de la structure de l'entreprise et de son mode d'organisation.

Il découle de l'ensemble, des régles formelles qu'une organisation a su mettre en place pour son fonctionnement interne. Le concept fait donc appel à une notion de moyen

---

déterminer à l'avance exactement quelles sont les informations dont ils auront besoin à un moment donné. En conséquence, les dirigeants ont besoin d'informations informelles, le plus souvent subjectives, collectées rapidement et tournées vers l'avenir, communiqu"es verbalement par des subordonnés de confiance". 3) Systèmes des indicateurs clés. Ce système est celui qui s'est développe le plus les années 80.Le principe consiste à choisir une série d'indicateurs de la santé de l'entreprise et de collecter des informations sur chacun des indicateurs. 4) L'approche " Système global" : Selon cette approche, on demande à un vaste échantillon de dirigeants d'indiquer leurs besoins d'informations, puis on compare les résultats aux informations fournies par les systèmes existants.

terme, les réglements n'ayant pas la pérennité des plans, mais survivant en principe aux décisions courantes prises par les membres d'une organisation. C'est au sein de ce système que les standards décisionnels seront élaborés en plans de décisons programmables. C'est par lui que le type de comportement de l'individu au sein de l'organisation sera déterminé.

- Le système de décisions opérationnelles : Il répond à la notion de court terme. C'est la réponse coup par coup aux signaux, ainsi que l'évaluation au jour le jour de l'efficacité des décisions programmées. L'individu a, par conséquent, une latitude décisionnelle , au moins celle de décider ou de ne pas décider devant un événement. C'est le système d'exécution de la décision et d'évaluation de celle-ci, qu'elle soit programmable ou non.

Il permet de réaliser au jour le jour le contrôle de l'activité de l'organisation. Par exemple on y admettra comme sous-système, les modes de gestion commerciale, financière, de fabrication, etc. A ce système de décision seront soumis les problèmes de gestion quotidienne donnant lieu à ce qui est convenu désormais d'appeler les décisions programmables[13].

En distingant les décisions programmées et les décisons non programmées, Simon , de son côté, semble chercher davantage à repérer les différentes techniques de prise de décision et à établir une typologie des décisions. Cette distinction est pratique pour classer des techniques. L'intérêt d'une telle distinction réside dans le fait que les décisions programmées peuvent être délégués aux échelons inférieurs. Les décisions non programmées demeurent du ressort de l'échelon supérieur , puisqu'elles nécessitent d'être entièrement pensées. Si l'on admet le contenu de chacun des trois niveaux de contrôle tel qu'il est défini précédemment, on s'aperçoit que la délégation des seules décisions programmées favorise plutôt le contrôle par les régles, c'est à dire le contrôle d'exécution que la contrôle par référence aux objectifs, c'est à dire le contrôle de gestion. Cette remarque nous conduit à nous poser la question qui consiste de savoir, d'une part, si la répartition des pouvoirs de décision dans l'entreprise concerne uniquement les décisions programmées, et d'autre part, si elle va de pair avec l'augmentation du nombre de celles-ci. Répondre par l'affirmative à cette question serait ignorer l'influence d'autres éléments tels que l'influence du style de direction sur le style de contrôle. La conception du contrôle de gestion est particulièrement liée aussi à la personnalité et à la culture des dirigeants.

---

[13]Analysant comment les décisions se prennent réellement dans le domaine de la gestion H. Simon (1980) a suggéré de distinguer des décisions programmées des des décisions non programmées. Toutefois, l'auteur précuse qu'il s'agit de deux extrêmes d'un continum et non pas vraiment de deux genres différents.
Les décisions sont programmées lorsque des régles et des procédures ont été établies pour permettre une réponse adaptée à une situation donnée sans avoir à considérer le problème à chaque fois qu'il se pose.
A l'opposé les décisions non programmées sont celles qui peuvent être décrite par des régles et des procédures décisionnelles parcequ'elles sont nouvelles et non structurées et se présentent d'une façon ihabituelle, elles nécessitent à ce titre d'être entièrement pensées.

Si l'on admet la définition donnée ci-dessus du contrôle de gestion, il semble alors logique de dire que les décisions non programmées constituent le champ du contrôle de gestion. Se trouve posé malgré tout le problème de la frontière entre le contrôle stratégique et le contrôle de gestion. En permettant au décideur de comparer régulièrement les résultats des actions engagées aux objectifs initialement fixés, d'identifier les causes des dérives éventuelles et d'engager si nécessaire des actions correctives, le contrôle de gestion accomplit une mission de rationalisation des décisions et, ensuite remplit une fonction d'orientation de comportement. Il faut cependant reconnaître que ce n'est pas le seul mode susceptible de remplir cette fonction, comme l'a montré ouchi (1980) : le contrôle peut fonctionner sur la base des valeurs partagées, ce qui est convenu d'appeler aujourd'hui le contrôle par la culture. Ce mode de contrôle s'appuie sur l'adhésion des acteurs aux objectifs à long terme de l'entreprise. L'intériorisation de celui-ci doit conduire les individus à ne pas les dissocier de leurs propres intérêts et , en conséquence, à opérer des choix qui servent les intérêts de l'entreprise.

La combinaison de ces trois cadres conceptuels de la décision (Ansoff & Simon) avec ceux du contrôle d'Anthony (1965, 1985) nous donne la matrice à trois lignes et trois colonnes telle que représentée par le tableau 3.1. suivant:

Tableau 3.1
Niveau de management et types de décisions

	Niveau de management		
Type de décision	Gestion opérationnelle	Contrôle de gestion	Planification stratégique
Structurée	Comptes clients traitement des commandes	décisions budgétaires acceptation d'un crédit	Composition de la flotte de camions localisation des entrepôts
Semi-structurée	Gestion des stocks échancier ordonnancement	Analyse des écarts	Introduction d'un nouveau produit
Non structurée	Gestion financière	Gestion du personnel	Planification de la R & D

Cette catégorisation des décisions repose sur un découpage des activités de gestion en trois niveaux : la stratégie, la gestion courante ou opérationnelle et les tâches d'exécution. Chaque niveau est le fait de personnes différentes. Aussi, une représentation sous forme de pyramide de décision est devenue l'une des plus classiques. Au sommet se sont les décisions stratégiques prises par les dirigeants. Au niveau intermédiaire , ce sont les décions courantes

ou tactiques prises par les responsables opérationnels. Enfin, à la base ce sont les décisions d'éxécution confiées aux exécutants.

3. 4. QUELQUES APPROCHES RELATIVES AU CONTROLE STRATEGIQUE

D'un point de vue classique et général, l'ensemble des travaux sur la maîtrise stratégique de l'environnement ou du vecteur de l'entreprise peut faire l'objet d'une classification en deux courants de logique comportementale (Camillus, 1982).

- D'un côté, le courant des processus formalisés, appelé aussi formalisme synoptique ou encore le courant rationaliste classique. La réflexion a longtemps priviligié les aspects purement analytiques en négligeant la dynamique de la mise en oeuvre de la stratégie. Il y a été souvent donné priorité à la formulation des choix stratégiques au détriment de la mise en oeuvre de la stratégie.

- De l'autre côté, le courant des processus non formalisés, heuristiques ou incrémentaux. Celui priviligie l'idée selon laquelle, loin d'être stables et données à priori, les préférences (compte tenu de l'environnement changeant) se modifient et s'élaborent au cours de l'action même (Koenig 1990). Le comportement du stratège est ici par conséquent plus réactif.

Mais entre ces deux courants, une troisième voie s'esquisse progressivement, prenant en compte le fait que l'environnement est façonné par l'action stratégique, pour une partie non négligeable. Reconnue par Pfeffer & Salacik (1978) dans leur analyse du contrôle externe des organisations, l'idée a depuis été reprise fréquemment dans la littérature stratégique: Westley & Mintzberg (1989), Hamel & Prahalad (1989).

3.4.1.L'APPROCHE RATIONALISTE DU CONTROLE

Contrôler, c'est analyser et rectifier les activités des subalternes, de façon à assurer que les évènenments sont conformes aux plans. La fonction de " contrôle" compare donc les résultats obtenus aux buts et aux plans, situe les écarts négatifs et , par la mise en oeuvre de mesures correctives, contribue à la réalisation des plans.

Selon cette approche classique, une "bonne" organisation doit rechercher la simplicité dans les structures et favoriser le contrôle. Pour ce faire, la parcellisation des tâches, combinée à un sytème formel d'autorité et de responsabilité, doit permettre un suivi précis du travail à accomplir. Dans cet esprit, une attention particulière est portée à la détection des

erreurs et leur correction une fois qu'elles sont apparues. Le support de ce contrôle - le système d'information comptable- va trouver ses sources dans les seules observations chiffrées disponibles, supposées sans biais et par conséquent perçues comme étant " objective". Le contrôle " classique" est , ainsi, certain, rationnel , et espère disposer d'une information suffisante pour associer le résultat à son responsable".

Selon l'approche cybernétique, le contrôle stratégique a une double mission (Hax & Majluf, 1984) :
- s'assurer que la stratégie est mise en oeuvre conformément aux plans
- s'assurer que les résultats obtenus sont conformes à ceux attendus
Quelques observations peuvent être faites :
- il s'agit d'un contrôle à postériori, ici les actions engagées sont des conséquences irréversibles, l'évaluation se fait après une mise en oeuvre totale de la stratégie;
- la primauté du plan stratégique : une fois établi, il ne peut être remis en cause. Les standards sont valables à l'horizon du plan et une déviation par rapport à ceux-ci ne peut se justifier du fait de leur inadaptation.

Selon l'approche classique " feed-back", plusieurs hypothèses sous-tendent les processus de planification :
- La nature et le type de compétition sont prévisibles.
- Les voies pour le leadership sont clairEs ou peuvent être tracées avec précision (domination par les coûts, différenciation ou focalisation, Porter, Hall, 1980).
- Les planificateurs sont des gens compétents et par conséquent ils réalisent des plans adéquats (objectifs-moyens-fins).
- Les valeurs de l'organisation, les besoins et les sollicitations de l'environnement ne changent pas à l'horizon du plan.
- La prospérité est en priorité de la responsabilité de la hiérarchie supérieure de l'organisation.

Ainsi donc, si l'on peut anticiper les caractéristiques de la compétition et les stratégies à mettre en oeuvre, cela suppose des prévisions fiables et assez précises sur l'état de l'avenir. Gâce à elles, des objectifs précis et clairs à long terme peuvent être fixés. Or, dans un environnement incertain, les états du futur ne peuvent être connus avec précision. Car si trois ans peuvent paraître assez courts pour fixer les objectifs à long terme et construire un avantage concurrentiel durable, ce délai est déjà trop long pour anticiper sur les états du futur.

Par conséquence, alors que la tâche des planificateurs est de définir les objectifs permettant à l'organisation de devancer la concurrence de façon durable, devant la rareté de

l'information disponible sur le futur, la réflexion se focalise inexorablement sur le court terme où l'on dispose d'une quantité d'informations relativement plus importantes. Ce qui peut expliquer la contradiction flagrante très souvent rencontrée; les plans stratégiques orientés vers le court terme (Horovitz, 1979). Cette attention centrée sur le court terme se caractérise par la fixation d'objectifs essentiellement quantitatifs, laissant de côté les aspects qualitatifs dont l'horizon d'évaluation est généralement le long terme. Cette focalisation sur le court terme se matérialise également par la prédominance d'objectifs financiers exprimés au travers du R.O.I., pour l'allocation des ressources financières (Kaplan, 1984). Si ce critère peut avoir une grande signification pour le responsable, en revanche, il ne permet pas à ce responsable de faire des choix efficaces en matières d'équipements par exemple. Ce sont ces choix qui conditionnent la survie à long terme de l'organisation.

Il paraît que la conception du système de contrôle basée sur cette approche comporte de sérieux effets pervers :

- L'incapacité des méthodes de planification stratégique (analyse de portefeuille entre' autres) c'est à dire, savoir comment engendrer des idées nouvelles, comment exploiter les nouvelles opportunités surtout dans un contexte de changement rapide et imprévisible d'une part, et proposer des mesures de performance appropriée d'autre part, afin d'orienter la réflexion de nombre de chercheurs vers la définition d'un autre cadre théorique, plus adapté au changement et à l'incertitude.

- En effet, si la planification est plus qu'un seul exercice intellectuel, elle est souvent suivie par des limitations de l'action. Plusieurs facteurs différencient l'anticipation du futur tel qu'il est décrit dans les plans. D'une part, les plans sont généralement basés sur des hypothèses clés concernant la concurrence, les changement de prix, la nouvelle technologie, les événements internationaux, la législation et la chance (Newman,1975). D'autre part, les plans stratégiques sont établis d'une façon périodique, souvent à intervalle de temps d'un an ou plus. D'où le rôle de toute action organisationnelle qui est la déclinaison de ces plans à travers le temps (Cantly 1981). De plus, le temps peut dévoiler des conflits politiques ou des changements de pouvoir au sein de l'organisation même ou au sein des actions prises (Mintzberg 1985). Un réexamen des hypothèses sur lesquelles reposent les choix stratégiques semble être une conséquence logique dans un monde incertain et la mise en oeuvre de la stratégie choisie peut apparaître comme une conséquence évidente de son choix. Cependant, dans les organisations complexes, ce choix stratégique ne garantit pas l'atteinte des objectifs espérés. Les bureaucraties ont leur propre inertie et il y a toujours les possibilités d'échec de la communication, la mésentente ou le refus d'exécution des directives (Grant & King , 1982).

- En priviligiant à l'excès l'examen programmé et la comparaison systématique de solutions alternatives, la planification stratégique a contribué à dévaloriser ce que la dynamique même de l'activité produit de neuf et d'imprévu. En bloquant un mécanisme naturel de régénération, la démarche planificatrice permet de focaliser l'effort et d'accroître l'efficience, mais elle menace du même coup l'adaptation et l'efficacité à long terme. Moins soucieux de la forme que du fond , plus préoccupé de l'équilibre indispensable entre le court terme et le long terme, le management stratégique vise moins à maîtriser la formulation des choix qu'à faciliter, dans l'espace et la durée de l'organisation, la formation des décisions fructueuses.

Souvent, l'élaboration des plans à court terme néglige de tenir compte des plans à long terme. On ne peut trop insister sur l'importance d'intégrer les deux types de plans, et aucun plan à court terme ne devrait exister s'il ne contribue pas à la réalisation du plan à long terme correspondant. Plusieurs erreurs de planification sont attribuables à des décisions improvisées, prise en dépit de l'impact qu'elles peuvent avoir sur des objectifs à long terme.

La caractéristique principale de l'approche rationaliste est son cadre d'analyse, supposé logique et complet (Andrws 1971, Ansoff 1977). D'abord, dans sa démarche classique fondée initialement sur le modèle de harvard. Elle traite de l'identification des menaces et des opportunités d'une part, puis des forces et faiblesses de l'entreprise telles qu'elles apparaissent au travers de l'expérience passée et de la situation présente, d'autre part. L'ajustement entre les forces et les faiblesses, opportunités et menaces débouche alors sur une stratégie, compte tenu des objectifs. Des techniques furent développées, notamment celles telle l'analyse des écarts " gap analysis" et autres qui ont donné lieu par la suite à un essor important de la planification stratégique. Issus d'une période de croissance économique régulière, ces outils de planification stratégique semblent n'avoir aujourd'hui qu'un domaine d'efficacité assez réduit :

- absence ou perte de flexibilité de l'organisation à l'horizon du plan;
- incompatibilité avec des environnements qui requièrent une remise en cause permanente des objectifs du plan et des standards;
- prévisions supposées fiables à l'horizon du plan.

Cette approche apparaît donc inadaptée à des situations de forte incertitude et soumises à des changements permanents, difficiles à anticiper .Ce dont les dirigeants ont besoin, c'est un système de contrôle qui puisse les informer, suffisamment à l'avance, lorsque les problèmes, s'ils n'agissent pas sur le champ, vont surgir. Un simple système de rétroaction ne permet pas un contrôle efficace.

Le contrôle orienté vers l'avenir est souvent négligé dans la pratique, et cela est surtout attribuable au fait que les gestionnaires dépendent tellement, pour les fins de contrôle, de données comptables et statistiques. Il est entendu qu'en l'absence de moyens de contrôle prévisionnel, l'étude du passé constitue un pis-aller.

La plupart des systèmes de contrôle de gestion ont fonctionné dans la logique de fonctionnement de la planification stratégique pour laquelle l'organisation était considérée comme un système finalisable. Une fois les objectifs fixés, on assignait au contrôle l'utilisation efficace des ressources dans l'implantation et réalisation des objectifs de la stratégie. Dés lors, et analogiquement à la planification stratégique, l'utilité d'un tel contrôle dans un environnement était elle aussi contestée. Il faudrait ajouter à ces difficultés, les limites intrinsèques du fonctionnement traditionnel du contrôle de gestion lui - même.

Les délais inhérents au processus de contrôle de gestion soulignent la nécessité d'un contrôle orienté vers l'avenir et illustrent bien les problèmes intrinsèque d'un système de contrôle par rétroaction, où l'extrant du système est utilisé pour mesurer ce même extrant. On peut constater les carences des données historiques comme celles qui sont contenues dans les rapports comptables; le principal problème de l'utilisation de ce type de données tient au fait que celles-ci peuvent informer les cadres, en novembre, qu'il y a eu déficit en octobre, ou même en semptembre, à cause d'une décision qui a été prise en juillet. Une telle information ne présente guère d'intérêt réel par exemple.

Le contrôle de gestion a principalement fonctionné dans le passé et relativement à l'optique cybernétique par rapport à trois points essentiels :
- des normes de fonctionnement qui doivent guider le comportement du système piloté;
- un système d'information de détection des déviations significatives à ces normes;
- des mesures correctives à la suite des écarts par rapport à ces normes .

3.4.2. L'APPROCHE ANTICIPATIVE DU CONTROLE

Le contrôle anticipatif (proactif, feed-ward control) est basé sur l'idée de prévention. Il faut essayer d'anticiper suffisamment à l'avance les problèmes ou les évènements qui font, qu'à défaut d'une action immédiate, d'autres difficultés apparaîtront à court ou moyen terme. Le contrôle proactif vient compléter le contrôle réactif basé sur la notion de feed-back. Les principales caractéristiques du contrôle proactif (feed word control) sont les suivantes :
- Il s'agit d'un contrôle ex-anté, anticipé (et non pas un contrôle ex-post faisant intervenir la notion de feed - back),

- Un tel contrôle implique un flux d'informations prévisionnelles très important alors que le contrôle ex-post suppose un flux d'informations passées et en cours de réalisation; le contrôle pro-actif doit agir avant que des différences importantes n'apparaissent entre les prévisions et les réalistions.
- Le contrôle proactif doit fonctionner de façon continue (contrôle en temps réel) et ce, qu'elles soient les modifications constatées au niveau du contrôle réactif.

Ainsi une réflexion prospective s'impose en raison des effets conjugués de plusieurs facteurs:
- L'accélération du changement technique, économique et social, avec comme conséquence que " plus on roule vite, plus les phares doivent porter loin" (G.Berger, 1964);
- Les facteurs d'inertie, liés aux structures et aux comportements commandent de semer aujourd'hui pour récolter demain car plus un arbre est long à pousser, moins il faut tarder pour le planter;
- La montée des incertitudes techniques, politiques, économiques et sociales: lorsqu'un navire est à la fois dans le brouillard et la tempête, un cap, une boussole et une vigie sont les clefs de la survie.

Face aux changements de plus en plus fréquents et de moins en moins prévisibles de son environnement, l'entreprise doit adapter sa stratégie et faire preuve de flexibilité. Un effort accru de prospective et de planification s'impose pour agir dans un sens qui préserve à l'entreprise le maximum de souplesse.

Le souci d'une anticipation et d'une réflexion pour l'action a contribué au développement des méthodes de prospective et de planification stratégique. Si le prospectiviste et le planificateur sont embarqués dans le même défi, celui d'anticiper pour agir, leurs pratiques et leurs références sont différentes.

Aujourd'hui, face aux mutations économiques et bien d'autres, il apparaît que ce rapprochement nécessaire entre la veille prospective et la volonté stratégique ne suffit pas pour mettre les entreprises sur la voie de la compétitivité et de l'excellence. Il manque une troisième dimension: la mobilisation collective face aux menaces et opportunités de l'environnement et autour des objectifs de la stratégie.

Pour que la réflexion se cristallise en action efficace, il lui faut s'incarner au sein de l'entreprise, c'est à dire d'un groupe humain tout entier autour d'un projet collectif. Dans cette entreprise du 3ème type, pour reprendre l'expression de G.Archier et H.Serieyx(1984), " chacun à son niveau participe à la veille prospective et est animé par la volonté stratégique

des dirigeants". Ce mariage entre veille prospective et volonté stratégique, pour être fécond, doit être consommé dans le creuset des structures et des comportements des entreprises, dans le lit d'une culture, d'une identité et d'une histoire.

Cette approche basée sur la théorie de l'information consiste à procéder à une évaluation critique des plans, des activités et des résultats, sources d'information pour l'activité future. Le but est de reconsidérer la primauté de la planification par rapport au suivi et la mesure de la performance (Schreyögg & Steimann, 1987). Cette primauté devrait trouver sa justification dans la précision et la fiabilité des prévisions dans la compréhension et la maîtrise parfaite de toutes les informations inhérentes aux situations rencontrées ou prévues. Or, ces conditions ne sont remplies qu'en régime d'incertitude. La mission du contrôle stratégique est ici triple :

- s'assurer de la validité des prémisses (qui ont servi à la confection des plans).
- enregistrer les effets des actions déjà engagées à l'instant t et les résultats obtenus, orienter l'action future sur la base de ces résulats.
- évaluer si l'ensemble de la stratégie peut être modifié ou changé à la lumière des évènements passés. Ici le contrôle stratégique est vu comme un processus continu de sélection (définition des objectifs et des moyens) et l'adaptation de ces choix aux contraintes internes et externes de l'organisation.

Hayes (1985) est rejoint en quelques sorte par Schreyög & Steinmann (1987) qui remettent en cause la primauté accordée au plan (fixation des objectifs puis choix des moyens) car celle-ci inhiberait la flexibilité organisationnelle. Ils proposent d'accorder une importance équivalente à toutes les phases du processus de contrôle. Ainsi, les objectifs pourraient être révisés à la lumière du potentiel disponible ou des actions déjà engagées.

Cantly (1981), de son côté, affirme que le contrôle stratégique est largement concerné par l'évaluation des programmes et la surveillance de l'activité. Dans une interprétation plus large, Lorange (1983) considère le contrôle stratégique comme l'ensemble des procédures de surveillance (et de pilotage) du développement de l'organisation dans la mise en oeuvre de sa stratégie et les moyens qui facilitent ad hoc sa modification.

On constate, par ailleurs, que cette approche est plus adaptée en régime d'incertitude, elle permet d'intégrer le changement et la diversité qui caractérisent l'environnement de la production notamment flexible. Elle donne les moyens à l'organisation de maîtriser son positionnement vis à vis des choix pour le futur, en termes de types de produits fabriqués, d'équipements de production et de processus, en fonction des marchés servis ou à servir et

des compétences distinctives de l'organisation. L'intérêt d'une telle approche se magnifeste surtout pour les raisons suivantes:

- A la différence de l'approche rationaliste (feed-back control) où certaines ressources étaient considérées comme fixes, toutes les variables organisationnelles (technologies, personnel, structure) sont appréhendées dans une optique dynamique.

- La recherche de l'efficience dynamique par opposition à l'efficience statique; une firme est dynamiquement efficiente si elle génère de nouvelles idées ou les réalisent de façon à prendre avantage sur ses concurrents (Kein, 1984). Bien entendu, le contenu de ces idées est difficile à prévoir.

3.4.3. L'APPROCHE INCREMENTALE DU CONTROLE

Quinn (1980) , l'un de ceux qui représente cette école , a attaqué la vision conventionnelle de la planification stratégique en observant que la plupart des changements se font par étape. Cette perspective prédispose d'emblée à un plaidoyer pour la nature politique des décisions, le besoin de flexibilité et d'opportunisme.

Son origine pourrait remonter au concept de rationalité limitée (Simon, 57) dont les prolongements à travers les travaux de Lindblom (1959,1976) et récemment Quinn (1980) ont abordé le problème, à la fois d'un point de vue logique, mais aussi par des recherches empiriques qui illustrent de façon nette la différence avec l'approche rationaliste.

En effet, a travers l'analyse du fonctionnement réel du processus stratégique, la nature non formalisée et heuristique des processus a été mise en évidence. Il a été rapporté que le réexamen acyclique des décisions stratégiques tient mieux compte des informations disponibles et modifications qui surviennent dans cet environnement dynamique. De plus, dans ce mode de fonctionnement, les problèmes sont plus enclins à être examinés chaque fois sous différents angles, par les divers groupes et acteurs partie prenante, par apprentissage successif.

Cette approche, qualifiée également d'approche réactive, serait donc mieux adaptée à la réalité du fonctionnement de nombreuses organisations face aux nouvelles données d'environnement. Elle refuse par essence toute prétention d'exhaustivité préalable. Elle tempère l'ardeur au ciblage d'objectifs prédéterminés car, en fixant les managers sur des objectifs strictement spécifiés, ils deviendraient indifférents aux nouvelles opportunités et

seraient incapables de réagir aux circonstances changeantes, dans le cadre de leurs attributions.

Le postulat de base de cette démarche est d'agir et de s'instruire à partir de l'action. Procéder presque par tatônnements, tester en mettant les idées à l'épreuve, amplifier celles qui marchent et abandonner tout de suite celles qui ne marchent pas.

D'ailleurs, Mintzberg illustre cette démarche en montrant que la plupart des gestionnaires passent leur temps à réagir aux événements plutôt qu'à planifier ce qui va se passer. Leur travail serait au rythme du calendrier des évènements pressants et découvrirait progressivement les voies du succès par les actes (Mintzberg, 1973).

Ce "bricolage" (Koenig, 1985), à travers lequel les précisions et détails viendraient progressivement à la suite de nouvelles opportunités, dans le façonnement et la progression du travail, permettrait de tenir sans cesse compte des éléments inattendus, des aléas qui pourraient invalider les choix stratégiques ultérieurs.

Dans cette approche, on assiste à un déplacement du postulat de rationalité formelle vers l'adaptation par essais, erreurs, tatônnements et équilibrage (apprentissage) à travers une rationalité procédurale. La voie se découvrirait plutôt chemin faisant, dans l'incertitude et la complexité (Martinet, 1992).

Si la planification stratégique offrait un appareillage sophistiqué à des problèmes qu'elle posait de façon conceptuellement, sommaire et inadaptée, aujourd'hui, la démarche incrémentale propose d'affronter la complexité par un art de management entaché d'un empirisme fruste, pour reprendre cette image de Lorino (1987).

Appuyé sur une vision du devenir de l'entreprise, elle tire parti de la méthode rationnelle en exploitant systèmatiquement l'information disponible afin de délimiter un cadre plus ou moins large à la vision, mais aussi et à la fois, tire parti de la méthode incrémentale pour amender et infléchir le sens de cette vision, en intégrant la réduction progressive de l'incertitude dans le temps (Crozier & Friedberg 1977).

Cette approche incrémentale serait ainsi mieux adaptée à la réalité de nombreuses organisations face aux nouvelles données d'environnements. Car, elle refuse par essence toute prétention d'exhaustivité préalable de tout ciblage d'objectifs prédéterminés. En effet, elle soutient qu'en fixant les managers sur des objectifs strictement spécifiés, ils deviendraient indifférents aux nouvelles opportunités et seraient incapables de réagir aux

nouvelles circonstances changeantes; On pourrait même dire 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 tatônnement, 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 nouveau mode de fonctionnement adéquat au nouveau contexte d'environnement.

3.4.4. LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE A TRAVERS LES FCS

La métaphore du pilotage a été depuis lontemps appliqué au monde de l'entreprise. Qu'elle provienne du milieu de la marine, de l'automobile ou de l'aviation; l'acte de piloter consiste à guider ou manoeuvrer l'appareil au bon cap en temps voulu, et avec le minimum d'énergie.

La science de la cybernétique, qui a pour objet l'étude des commandes automatiques à partir de l'idée de la rétroaction (Wiener, 1948) est également fondée sur la notion de pilotage. Cette science et la théorie des systèmes se sont progressivement interprétés pour donner naissance à la "systèmique", aujourd'hui largement appliquée au monde des organisations; mais ce n'est que plus récemment , semble t-il, que l'on a transposé la comparaison du pilotage à d'autres notions managériales. Dans cette optique, l'ambition de la métaphore ne paraît pas démesurée. En effet, loin de prétendre vouloir amener les responsables d'entreprises à comprendre et à maîtriser réellement le changement, nous pensons qu'ils doivent être à même de le piloter. C'est là une étape supplémentaire par rapport à la simple conduite.

Une des tâches de la DG est de faire comprendre que tout le monde doit contribuer à la solidarité. Pour piloter une entreprise, il faut connaitre son environnement , ses forces et ses faiblesses dans cet environnement; " on ne gère une entreprise que par la maîtrise de certains FCS". Gérer une entreprise, " comme l'a dit un PDG " c'est ultra simple :
- c'est maîtriser simplement une vingtaine de paramètres et pas plus
- c'est savoir fixer ses objectifs
- c'est sans cesse fixer les résultats et corriger le tir,
- c'est également gérer sans culpabiliser les gens qui n'ont pas atteint les résultats. Il ne faut pas terroriser les gens.

Les soucis du pilotage affirme ce même PDG :
- Il faut maitriser ce qui se passe demain
- Le pilotage concerne tous les niveaux (du bas en haut)

- Piloter, c'est savoir si on est rentable
- Piloter, c'est dialoguer.

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, les FCS sont déterminants pour connaître 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 du contrôle au sens large.

Trois vecteurs de variables peuvent permettre de circonscrire de façon satisfaisante un disposif pertinent de contrôle :

- Premièrement: 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'informations stratégiques (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 ont une influence sur le choix et les 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 vis à vis des systèmes d'information et vis à vis du processus de contrôle lui-même, tant dans l'interprétation que dans l'attribution de sens aux données issues de ces systèmes.

Le pilotage sans une dimension stratégique, donc sans prise en compte des enjeux, sans saisie des opportunités, est évidemment une vraie menace pour l'environnement. Ce pilotage à vue et à court terme risque d'être tout à fait inadapté ou inefficace pour le moyen et le long terme.

Dans cette optique, le véritable contrôle de gestion aura pour objet de doter les divers responsables, du directeur général au chef d'atelier, des instruments de bord indispensables pour fixer les objectifs à atteindre, et en assurer la coordiination, de programmer les activités et les tâches à effectuer, ainsi que les ressources à mettre en oeuvre, de contrôler l'utilisation des ressources et les performances réalisées, de prendre au fur et à mesure du déroulement des opérations les décisions correctrices nécessaires.

Le contrôle de gestion, et c'est là sa spécificité comme fonction , doit garantir que la stratégie guide les actions menées dans l'entreprise. Il lui revient par conséquent :
- de s'assurer que le contrôle d'exécution est adapté à cet objectif,
- d'orienter les actions non pogrammables, de telles sorte qu'elles soient coordonnées avec les options stratégiques,
- de faire remonter dans la hiérerchie les données susceptibles d'aider au choix et à l'adaptabilité des stratégies.
- de vouloir dynamiser l'entreprise en mobilisant ses ressources internes selon un cheminement commun qui relève bien d'une stratégie volontariste de recherche de performance économique et sociales.

La notion de contingence suppose l'absence de recette préétablie en matière de pilotage stratégique. Ce dernier tient compte d'éléments propres à l'entreprise, au secteur d'activité, où à l'environnement. Il est clair, par exemple, que suivant la culture interne de l'entreprise, et notamment ses valeurs et son histoire, le pilotage stratégique se traduira par des actions différentes, adaptées au contexte.

Le principe de contingence est d'ailleurs indissociable du principe de dosage, essentiel dans le pilotage stratégique du changement de l'entreprise. Ainsi posés, les principes de dosage et de contingence dans le pilotage stratégique de l'entreprise deviennent les vecteurs de contrôle de l'entreprise (maîtrise).
Il s'agit des notions :
- de temps : le facteur temp est probablement le premier élément fondamental d'un processus de changement;
- de l'énergie : afin de lutter contre le processus naturel d'entropie, le pilotage supppose un déploiement constant d'énergie, acvec des quantiités variables dans le temps;
- de concertation : un double type de concertation devrait être recherché dans le processus de changement: - d'une part, une concertation dans le processus, consistant à diffuser et à partager le pilotage de l'action entre certaines personnes choisies de l'entreprise; d'autre part, une concertation dans le contenu, consistant à associer plus étroitement certaines catégories d'acteurs à l'élaboration du contenu de l'action;

- de méthodologie : les responsables de pilotage d'un processus de changement complexe ne peuvent manoeuvrer efficacement (si ce n'est maîtriser) un grand nombre de variables pouvant influer sur l'action, sans avoir préalablement conçu une méthodologie souple comprenant notamment des outils de pilotage adaptés.

L'ensemble de ces outils constitue ainsi une sorte de " tableau de bord des pilotes". Il doit permettre à ces derniers de disposer d'indicateurs et d'outils pertinents leur donnant une vue sysnoptique de l'ensemble du processus , ceci afin d'en organiser, d'en suivre, et d'en évaluer le déroulement.

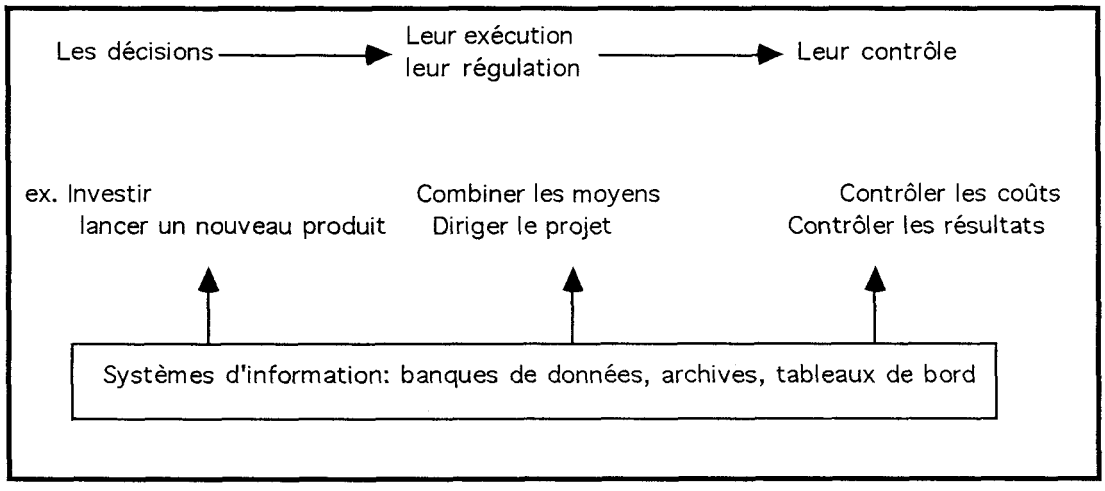
En effet, le tableau de bord des pilotes se doit être un instrument de pilotage efficient, simple, évolutif et maniable, qui permet :
- d'avancer dans le processus en assurant des comportements dynamiques de la part des acteurs;
- d'organiser, la bonne cohérence d'ensemble des opérations
- d'anticiper et de prévoir un maximum de contraintes, difficultés ou opportunités possibles;
- d'évaluer les résultats immédiats du pilotage et de se positionner en permanence par rapport aux objectifs et aux régles du jeu fixés;
- d'apporter rapidement d'éventuelles adaptations pour réduire les écarts constatés dans le processus.

Le tableau de bord est donc un élément essentiel de la méthodologie de pilotage stratégique.

D'après le schéma 3.5 ci - dessous, un système de pilotage est une structure relativement homogène de certains domaines ou de certaines sources d'information, combinées à une structure hiérarchique de décisions à travers lesquelles le processus de traitement de données (collection de l'information, organisation, interprétation, et présentation) fonctionne (Cantly, 1981). Le besoin d'un système de pilotage stratégique formellement et / ou informellement défini, est fonction de son importance par rapport à la tâche contingente des dirigeants. Le pilotage stratégique permet :
- la mise en oeuvre de la stratégie,
- la mise en oeuvre des actions de contrôle,
- de servir d'agenda pour les activités à défendre et celle à acquérir,
- la réduction de l'incertitude,
- l'indication des critères de performance,
- une explication de l'histore de l'entreprise,
- une redéfinition en partie ou en totalité de la stratégie de l'entreprise,

- une redéfinition des buts organisationnels et des engagements,
- de prévoir les éventualités.

schéma 3.5



Le pilotage de l'entreprise
Source : B. Martory (1987)

La littérature du mannagement a suggéré plusieurs mécanismes pour le pilotage et le contrôle stratégique. Dans ce qui suit, nous allons développer quelques uns de ces mécanismes.

3.4.4.1. Exemples d'études de contrôle et de pilotage stratégique

La revue de la 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 oeuvre. 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.

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

Preble (1992) 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 cela plus plausible, les modèles préconisés seraient -ils encore plutôt peu opérationalisables et en décalage avec la réalité ?

Il faut noter 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.

King & Cland (1978, 1991) par exemple, suggèrent l'utilisation d'une base de données stratégiques qui sert à la fois, comme outil important pour le management stratégique et comme un mécanisme de cohérence du système d'information de gestion (MIS) avec les plans stratégiques de l'organisation. Les bases de données stratégiques forment un ensemble de comptes-rendus bien concis de critères les plus significatifs en rapport avec tous les éléments qui peuvent affecter aussi bien le choix que la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise.

Pour se faire, ces auteurs recommandent une grille de " check points" où il faut regrouper les " critères" les plus significatifs qui ont un impact sur le choix stratégique de la firme. Ces critères sont établis sur la base de la performance organisationnelle afin d'évaluer le progrès à travers l'accomplissement des objectifs d'une stratégie donnée. Ces points de repère pourraient être par exemple la part de marché, le degré de pénétration de nouveaux marchés, l'émergence de certaines conditions environnementales, etc.

King & Cland (1978) recommandent ensuite une révision régulière de ces " check - points" stratégiques afin de déterminer " si l'environnement concurrentiel et les forces organisationnelles internes justifient le recours à une action particulière ou a une orientation de la stratégie elle même". General Electric Co, par exemple, est l'une des entreprises qui a commencé cette pratique depuis les années 50.

3.4.4.2. L'exemple du Projet " Genral Electric Co."

La Général Electric Co est souvent citée comme le portrait type d'une entreprise gagnante (R.F. Vancil 1982, M.A. Carpenter 1986, CH. Lorenz 1989, Bungay & Goold 1991). Elle a reconnu durant les années 1950 qu'elle ne peut pas se baser sur quelques indicateurs financiers de mesure de perfomance, tel que le ROI[14]. Pour remédier à ce problème GE a déchiffré ses objectifs à long et à court termes sous forme de "domaines de résultats clés" (Lewis 1958) [15]

L'idée de base de GE c'est que : si sa performance, dans les domaines qualifiés de domaines de résultats clés continue à chuter, la compagnie n'atteindra pas ses objectifs, ce qui l'empêchera d'être leader dans une économie concurrentielle même si ses résultats sont satisfaisants dans les autres domaines (Jérome,1961). Les huit domaines de résultats clés identifiés par GE sont:

- la rentabilité,
- la position sur le marché,
- la productivité,
- le leadership dans les produits,
- le développement du personnel,
- l'attitude des employés,
- la responsabilité publique,
- l'équilibre entre le court et le long terme.

En 1970, GE a séparé les opérationnels de la stratégie et a introduit le nouveau concept de strategic business unit (SBU) où chaque SBU doit avoir sa propre mission et être capable d'accomplir sa propre stratégie intégrative de planification.

D'une façon , similaire à l'exemple ci-dessus, certains auteurs et experts, insistent sur le fait d'introduire les FCS dans le système de planification et de contrôle. Par exemple, Jenster (1987) intègre les FCS dans le processus de planification et de contrôle stratégique de l'entreprise. La méthode suggérée par l'auteur se résume en neuf étape :

1.Le choix des membres du groupe de projet : Il revient à la direction générale de désigner un comité responsable. Ce comité est charger d'articuler les objectifs globaux de

---

[14] A une époque le ROI s'est répandu aux USA pour devenir un instrument de pilotage et de décentralisation à part entière, favorisant l'émergence d'un marché de managers financiers, gestionnaires des investissements,etc. Cependant il s'est avéré qu'au travers cet indicateur l'entreprise s'est éloignée de la réalité car ce taux n'est représentatif que dans des conditions de stationnarités extrêmes.

[15] cité part ii

l'entreprise. Un second comité à une échelle inférieur sera chargée d'élaborer les différentes questions de l'étape 2.

2. la détermination de tous les facteurs qui influencent le succès présent et futur de l'entreprise : Cette étape du processus de planification consiste à faire un audit (diagnostic) sur la position actuelle et future de la firme. Ce diagnostic doit traiter tous les domaines stratégiques : l'environnement général, les caractéristiques de l'industrie, les forces concurrentielles, les caractéristiques de l'entreprises, les valeurs personnelles et les acteurs clés, la disponibilité des ressources, etc.

3.L'élaboration d'un plan stratégique.

4.L'identification des facteurs clés de succès : Les FCS orientent l'attention des dirigeants sur les problèmes clés et notamment sur les mesures de performance. Ces FCS doivent :
- reflète le succès de la stratégie choisie ;
- représenter les bases de cette stratégie;
- être capables de motiver aussi bien les dirigeants que les employés;
- être spécifiques et mesurables.

5. La désignation des responsabilités: Cette étape consiste à savoir si les FCS concernent en partie ou en totalité l'organisation.

6. Le choix des indicateurs de performance stratégique: Ces indicateurs doivent être: - opérationnels - Significatifs - acceptables par les subordonnées - fiables - définis dans le temps et simples.

7.La définition des procédures appropriées (périodicité d'évaluation, formalisation, etc).

8. Le choix des outils et la mise en oeuvre du système

9. La définition des procédures de mise à jour du système ou de révision du système : Il est important de revoir le plan stratégique, les FCS et les indicateurs de performance aussi bien que les procédures de contrôle et le système de reporting.

Plus récemment, Marie - José Avenier (1985) [16] a conduit une étude sur le pilotage stratégique auprès de cinq groupes industriels. Selon l'auteur, dans un système de pilotage

[16] l'auteur aboutit à ce qu'elle appelle une matrice d'impacts, où elle étudie les relations entre les attributs d'une entreprise et les caractéristiques d'un système de pilotage.

stratégique, la réflexion doit porter essentiellement sur les relations entre huit domaines qualifiés de composantes de base du système de pilotage:
- réflexion stratégique,
- programmation pluri-annuelle,
- budgétisation,
- formation,
- contrôle,
- motivation,
- outils opérationnels,
- procédures d'urgence.

Enfin, un système de pilotage stratégique remplit au moins deux fonctions:
- Il permet d'accroître l'aptitude de l'entreprise à faire face aux nouveaux défis auxquels elle est confrontée.
- Il prépare l'entreprise culturellement aux mutations plus profondes de son mode d'organisation auxquelles elle risque d'être contrainte de procéder.

3.4.5. POUR UN MEILLEUR CONTROLE STRATEGIQUE

3.4.5.1. Il faut améliorer les systèmes d'information stratégique

Face à l'incertitude 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'évènements en gestation contre l'entreprise, mais aussi comme pouvant receler des évolutions tendancielles 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 évènements sera plus longue.

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 évènements dont il n'est pas toujours possible de déterminer objectivement l'occurence 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 évènements externes.

Toute détection ou toute amplification des menaces et opportunités contenues dans l'environnement externe est donc liée à la qualité des systèmes d'information mis en oeuvreau 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 3.3. suivant :

Tableau 3.2
Avantages d'un système d'informations stratégiques

Propriétés	Avantages
1. Rapidité de la transmission aux décideurs et efficacité de l'identification des opportunités et menaces stratégiques.	1. Pertinence des opportunités et menaces stratégiques.
2. Norme et reconnaissance des issues stratégiques	2. Cohérence des réponses par rapport à ces "issues", rapidité.
3. Connaissance détaillée de la prise de décision.	3. Légitimation de la prise de décision
4. Existence d'une carte causale des issues	4. Sentiment de contrôle par les décideurs.
source :	

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'information de sources internes.

- 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, d'attribution et de préparation 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).

En croisant ces deux dimensions, conformément au schéma 3.6, quatre formes de systèmes d'information stratégiques et de management se dégagent :

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

L'antenne correspond approximativement aux systèmes classiques de scanning environnementaux qui ont pour but essentiel, l'identification des menaces et des opportunutés environnementales (Fahey & King, 1981). 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 continuelle d'opportunités dans une immense variété d'alternatives qui contiendrait l'environnement, avec pour souci d'influencer son cours.

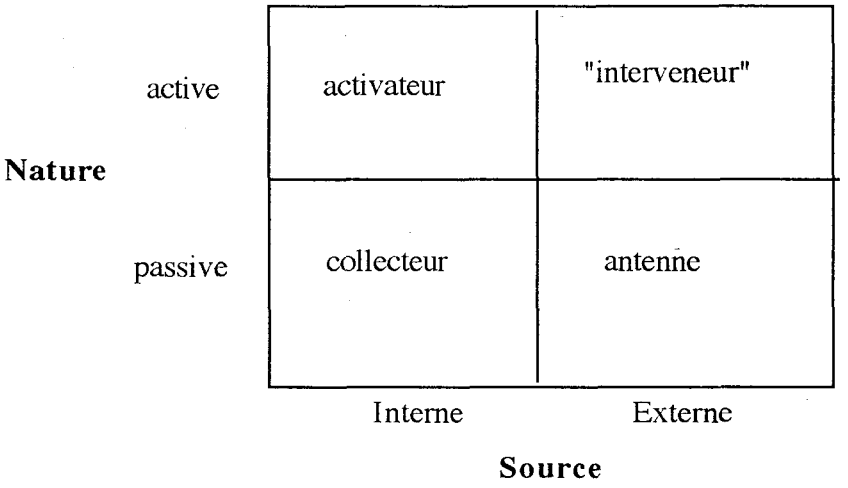


Schéma 3.6
Une typologie des systèmes d'information stratégique
source Lyles & Mitroff (1981)

Dans le même esprit, Daft et Weick (1984) font le lien entre le caractère analysable ou non analysable de l'environnement et l'attitude des membres de l'organisation dans la collecte et l'interprétation des données; ils proposent alors une typologie des systèmes d'information stratégique (cf: Schéma 3.7).

Ils partent du principe que la grande taille d'une organisation rend 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-on , dans ces cas, recourir ? Daft & Weick (1984) proposent pour cela quatre mécanismes de collecte et d'interprétation de l'environnement :

Schéma 3.7 : Attitude des membres de l'organisation / Analyse de l'environnement

Environnement	Passive	active
Analysable	Vision conditionnée	Démarche de découverte d'investigation, de recherche
Non analysable	Vision non directive	Démarche de mise en scène, d'expérimentation

Attitude des membres de l'organisation

a) L'environnemement 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 est un peu plus large que la précédente mais pas assez par rapprt 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 et 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 oeuvre 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.

Les concepteurs (ou architectes) des systèmes d'information comptable et gestion 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, 1990).

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 du'un problème, mais aussi de suggérer un diagnostic qui autorise des mesures correctives appropriées au niveau stratégique et cela avant toute dérive.

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 stratégies.

Notons par exemple l'analyse en termes relatifs, par rapport aux concurrents de simmonds (1981). 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 stratégiques grâce à l'évaluation des activités créatrices de valeur, qui a remarquablement contribué à de nouvelles idées de comptabilités analytiques stratégiques appelées souvent " comptabilité par activités". Nous reviendons ultérieurement sur cette notion au cours du chapitre 8.

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

Tableau 3.3
Les avantages potentiels d'un système d'information
comptable et de gestion conçu pour la mise en oeuvre de la stratgie

Système d'information comptable et de gestion à orientation classique	Système d'information comptable et de gestion à orientation stratégique
1. orientation - financière, trop focalisé sur le passé	1. orientation - stratégique, axée sur le futur (clients)
2. Flexibilité limitée : 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.	2. Flexibilité -bonne : le système couvre à la fois les besoins internes et les stratégies des concurrents. Il catalyse surtout le développement des processus.
3. Optimisation locale et concerne la diminution des coûts. Reporting" vertical.	3. Optimisation - systématique et générale des performances. "Reporting" horizontal.
4. Fonctionnement fragmenté : coûts, qualité et résultats sont regardés séparémment. Il fait l'impasse sur l'inconnu.	4. Fonctionnement - intégré : coûts, qualité et délais sont évalués simultanément. L'inconnu est traqué.
5. Apprentissage et motivation - individuels	5. Apprentissage et motivation - organisationnel et de groupe

Source : A. Gbaka (1996). "contrôle de gestion et stratégie: Déterminants et réalités du processus de contrôle stratégique". Thèse de Doctorat, IAE de Lille, Univ. de Lille I.

Une gestion comptable peut donc aussi faciliter un contrôle des activités stratégiques. Pour cela, il sera indispensable de mettre en oeuvre 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 ?

La nature des indicateurs mis en oeuvre est déterminante pour contribuer au contrôle de la stratégie. La contribution la plus remarquable dans cette direction a été faite par Simmonds (1981) qui met en avant dans ses travaux une notion clé qui avait jusque-là été ignorée par les comptables, (ceux-ci s'étant plus préoccupés des données sur les activités pssées ou présentes), celle selon laquelle les indicateurs à priviligier 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 priviligient 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 besoin en signaux pertinents, clairs et précoces pour comprendre en profondeur les causes des problèmes à venir a conduit certaines entreprises telles Caterpillar, Wrang, 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 comptable.

De façon globale, les indicateurs qui sont le plus souvent retenus peuvent être classées sur trois niveaux d'analyse :
- Les indicateurs sur les performances de marché. Quelques exemples peuvent concerner la mesure du CA par mètre carré, la part de marché global et par produit.
- 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: la 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 stratèges dans l'interprétation et attribution de sens données issues de ces systèmes est aussi essentiel, surtout dans le contexte qui nous préoccupe.

3.4.5.2. Créer des canaux d'information

Arrow (1974) souligne que le rôle central que joue l'incertitude est de saisir les opportunités de l'échec du marché. De ce point de vue, l'importance de l'information et des canaux d'information apparaîssent ,pour l'organisation, comme les meilleurs moyens pour réduire l'incertitude, d'avoir sa propre connaissance et habilité pour exploiter l'inefficience organisationnelle. IL affirme que " la possibilité de recourir au système des prix pour répartir l'incertitude, pour s'assurer contre le risque est limité par la structure des canaux d'information. Autrement dit, la valeur de prise de décision en dehors du marché, le désir de créer des organisations plus réduites que le marché sont en partie déterminées par les caractéristiques des canaux d'informations".

En effet pour Arrow, l'existence ou l'absence de canaux d'information n'est pas prescrite de manière exogène au système économique. Les canaux peuvent être créés ou abandonnés, leurs capacités et les types de signaux qu'ils peuvent transmettre font l'objet d'un choix qui repose sur la comparaison des avantages et des coûts.

Ces coûts ont trois caractéristiques:

- La capacité très limitée de l'individu fait que plus ce dernier augmente les ressources d'information, plus il rencontre une forme des rendements décroissants. " Les théoriciens de l'organisation ont depuis longtemps admis cette sorte de limites et l'ont appelée " étendue du contrôle". (Arrow 1976).

- Les coûts d'information sont en partie des coûts en capital : " Plus précisément ils constituent typiquement un investissement irréversible".

- Les coûts d'information ne sont pas uniformes d'une direction (ou d'une organisation) à une autre.

Le choix de la stratégie, pour exploiter les échecs du marché; implique le besoin d'un flux d'informations qui permet à l'organisation de prendre l'avantage, de ce qu'il appelle "l'informational impactedness", sur le marché. A cet égard, Arrow (1974) a discuté deux termes de la théorie de la décision afin de distinguer entre les décisions d'action au sens concret du terme et les décisions auxquelles il faut collecter de l'information qu'il a désigné respectivement par " épreuves" (experiments) et "actes finaux". Il propose cependant trois domaines de décisions :

- Le domaine actif : c'est un domaine dans lequel on réalise des épreuves qui émettent des signaux et des actes finaux choisis en fonction de ces signaux.

- Le domaine surveillé : c'est un domaine dans lequel quelques épreuves sont conduites : les signaux remis donnent peu d'information pour arrêter un acte final, mais si les signaux convenables sont reçus, le comportement optimal consiste à faire de nouvelles épreuves qui donnent à leurs tours suffisamment d'informations pour inscrire les actes finaux sur l'agenda (action).

- Le domaine passif : c'est un domaine dans lequel aucune épreuve n'est réalisé et par conséquent il n'y a sur l'agenda ni épreuves, ni actes finaux.

Nous pensons , d'une part , que la nature des problèmes stratégiques fait que les dirigeants " sont rarement en mesure de prendre une décision de type "acte terminal" ou "des choix stratégiques" sur un seul signal d'information. Les dirigeants sont le plus souvent dans une situation où l'incertitude et la complexité d'un phénomène nécessite des informations additionnelles et ceci est dû à l'incertitude associée à l'aspect strictement analytique du phénomène, aux implications émotionnelles et politiques qui compliquent davantage la situation. D'autre part, les dirigeants peuvent se retrouver dans un domaine surveillé où l'expérience professionnelle aide à l'anticipation des signaux qui peuvent déclencher des acts finaux.

L'exploitation des échecs transactionnels du marché dépend de la disponibilité de l'information . Afin de tirer avantage de ces échecs, les organisations doivent surveiller les sources d'informations qui sont en rapport avec leurs options (ou choix) stratégiques afin de saisir les opportunités créées par les échecs du marché. L'approche par les FCS nous semble une solution efficace non seulement pour réduire l'incertitude, mais aussi pour réduire les coûts de recherche de l'information et du contrôle.

3.4.5.3. Protéger le corps technologique

Thompson (1967) a analysé l'aspect de l'incertitude du processus d'information dans les organisations complexes . En se basant sur les travaux de March et Simon (1957) et Cyert et March (1963), il affirme que la réalisation d'une rationalité complète nécessite une logique d'un système fermé pour éliminer l'incertitude. Aux yeux de Thompson (1967) " le problème fondamental des organisations complexes est de réduire l'incertitude qui parait comme l'essence même du processus administratif (....) . Dans la pratique , il semblerait que plus il y a de variables impliquées, plus grande sera la probabilité de l'incertitude, et il serait donc avantageux pour une organisation sujet au critère de rationalité limitée, de réduire autant que possible l'incertitude de son "core technique"[17] en réduisant le nombre de variables qui jouent sur lui (Thompson ,1 967).

> (...) L'*innovation technique, comme je l'ai dit en préambule, est capital; en effet les innovations techniques de son secteur d'activité et encore plus celles des autres secteurs doivent être suivies avec la plus grande attention. Par exemple, nous possédons une machine à découper des gâteaux à " ultrasons", qui est incontestablement un avantage concurrentiel et une machine à "pocher" les Paris-Brest; tout comme les divers moules à pâtisserie en céramique et autres matériaux. (E. N°9)*

BU LILLE 1

[17]Il est possible de prolonger l'analogie avec le vivant en construisant une " courbe de croissance" de la technologie. Il s'agit en fait d'une " courbe d'efficacité", qui représente les progrès, en termes d'efficacité, d'une technologie en fonction de ses investissements cumulés de développement. On obtient alors une courbe en "S". On peut distinguer une première phase de développement où les performances de la technologie sont encore incertaines de même que ses évolutions futures.L'amélioration de la technologie exige beaucoup d'efforts et d'investissements.
Dans une deuxième phase de croissance, une fois les principales directions d'évolution définies et bien établies, les progrès de la technologie en termes d'efficacité deviennent très rapides.
Dans une troisième phase, de maturité ou de stagnation, la technologie considérée atteint manifestement ses limites. L'amélioration des performances s'avère à nouveau difficile et coûteuse, obligeant généralement à une complication extrême du design de base.
Une phase de déclin peut résulter de cette stagnation si la technologie ne parvient plus à satisfaire de nouvelles contraintes ou si le rapport amélioration de l'efficacité/ coût du développement s'avère moins favorable que pour une technologie concurrente.

(...)Chez nous, celui qui répond au besoin du marché grâce à son savoir faire et à l'outil technique qu'il a en main et qui sait interpréter ces besoins avec ses outils est quelqu'un qui possède le métier. (E. N°3)

La réduction du nombre de variables influant "le coeur technique" impose une ségrégation de variables. Le processus managérial de réduction de l'incertitude s'exerce à travers les systèmes administratifs et les structures. De plus , nous interprétons le "coeur technique" comme un élément vital dans la stratégie de la firme et faisons de l'argument de Thompson le nôtre: Les différences dans "le technical core " peuvent engendrer des différences significatives parmi les structures organisationnelles (woodward 1965) et les systèmes d'information et de contrôle[18].

Thompson suggère que les organisations ont intérêt à créer des structures et qu'elles entreprennent des activités qui protègent (buffer) leur "coeur technique " des risques de l'environnement. Ces idées ont été évoquées aussi dans les analyses de March et simon (1958) et Cyert et March (1963) considérant les processus organisationnels de recherche , d'apprentissage, de décision, l'influence de la techologie et de l'environnement dans les voies dans lesquelles ces processus évoluent.

3.4.5.4. Se limiter aux informations essentielles

Lorsque l'environnement d'une firme est turbulent, par définition il est difficile d'anticiper toutes les évolutions possibles. Il peut donc fréquemment survenir des évènements imprévus. L'attitude à adopter dans une telle situation est de réagir en s'efforçant de tirer parti des situations. Pour se faire il faut donc être en mesure de détecter rapidement les évènements non prévus qui surviennent, et donc de traiter quotidiennement une masse considérable d'informations. A cet égard , J. Galbraith (1973,1982) s'inspirant des travaux de H.Simon, J. March, P. Lawrence et J. Lorsh retient quatre types de stratégies. Les deux premières sont centrées sur la réduction du besoin d'information, tandis que les deux secondes concernent plus le développement du système d'information même.

---

[18]Pour toutes ces incertitudes relatives aux extrants, la technologie peut certes être adoptée comme stratégie, mais c'est surtout un nouveau design des tâches qui l'est, en particulier lorsque les ressources humaines sont présentes dans la production.

La première stratégie consiste à introduire du "slack", c'est à dire laisser une marge de liberté ou du "jeu" dans l'organisation de l'entreprise et prévoir des ressources tampons[19]. On accepte ainsi que les ressources ne soient pas utilisées de la façon la plus efficace possible. S'il y a un coût associé à l'existence de " slack ", Galbraith observe que ce coût peut être moindre que celui qui est associé à d'autres approches permettant de réagir de façon rationnelle à la complexité. Nous retrouvons donc le problème de la sous optimisation entraînée par la présence de l'incertitude et du risque. L'abaissement du niveau des performances visées se fait ici dans le but de pouvoir faire face à l'imprévu . La création des ressources " tampons" est donc une source de flexibilité.

La mise en place d'une structure stratégique distincte de la structure opérationnelle avec une relation matricielle entre les deux, la possibilité d'établir des calendriers de réflexion stratégique propres à chaque unité , l'existence de procédures d'urgences , la possibilité d'adopter la planification sélective plutôt que globale, sont des éléments générateurs de "slack" dans l'organisation du pilotage de l'entreprise.

La deuxième stratégie permettant de réduire le besoin d'information est celle de la création de " self contained Tasks" que nous traduisons par la création des unités autonomes, ou des projets indépendants. Par exemple en structurant une entreprise par divisions, on élimine la nécessité de coordonner l'utilisation de ressources entre plusieurs unités.

Le problème est donc ici, un problème de prévision, et l'équipe où la tâche n'a besoin que de son espace - temps de prévision, à priori, moins vaste et moins étendu.

Les deux autres stratégies proposées par Galbraith visent plutôt le développement de la capacité du système d'information .

La troisième stratégie consiste à investir dans un système d'information formalisé et informatisé : J. Galbraith, souligne l'importance de disposer de langages formalisés pour transmettre des informations : pour une valeur informative donnée , plus le système d'information est formalisé , moins il y a de de ressources consommées dans la transmission. En termes de contrôle, ceci se traduit par : imposer un degré de formalisme et un degré d'informatisation élevés.

---

[19] si on pense par exemple à la planification stratégique, on peut interpréter le slack comme la différence entre une hypothèse optimiste et une hypothèse pessimiste.

La quatrième stratégie consiste à créer et développer les relations latérales dans l'entreprise en désignant des personnes chargées d'assurer la liaison entre plusieurs unités en instaurant la possibilité de réunir des groupes de réflexion pour examiner des questions qui concernent plusieurs unités. Nous retrouvons donc une des principales caractéristiques des structures organiques, plus aptes, que les structures mécanistes, à faire face aux perturbations de l'environnement et à l'incertitude.[20]

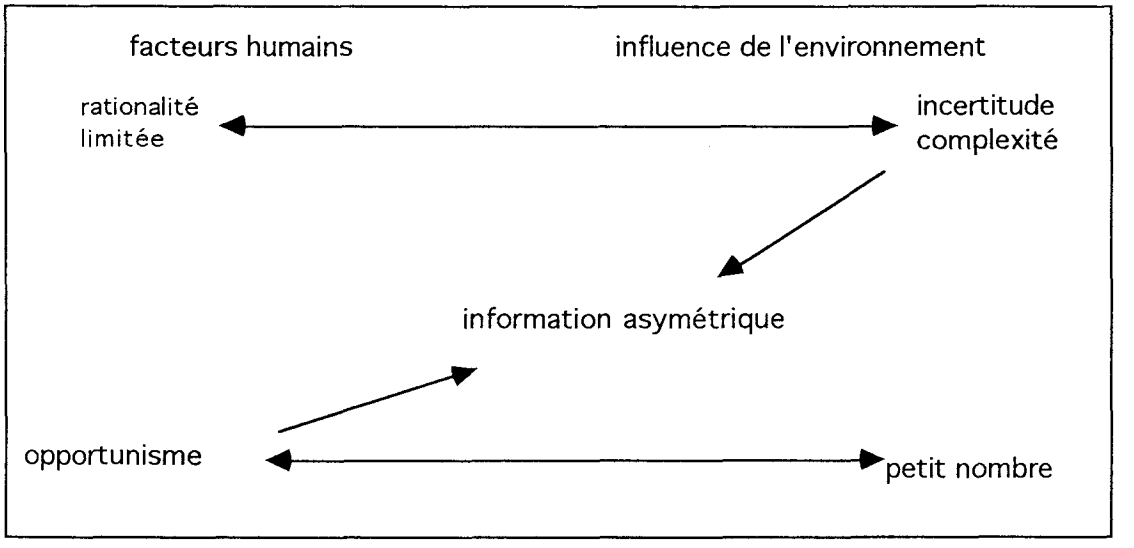
Ce qui est suggéré par Galbraith (1973, 1982) est finalement de différencier l'organisation sur la base du type d'activité. En ce sens on a affaire à un développement des idées du courant contingent de Lawrence et Lorsch (1967) et de Burns et Stalker (1961). Pour intéressant que soit ce modèle , reste le domaine d'application de la grande entreprise, car Galbraith défend particulièrement la structure matricielle.

Le paradigme de l'échec du marché[21] suggère que la formation des marchés et des hiérarchies sont des formes alternatives d'organisations (structures) pour faciliter de façon

[20] la notion de structure organique et mécaniste revient à Burns et Stalker

[21] Six Variables d'analyses sont identifiés, par Williamson (1975, 1985) comme permettant chacune d'expliquer des situations particulières.

La rationalité limitée: La rationalité limitée peut se décrire alors comme une limite cognitive des individus aussi bien dans la compréhension des problèmes, que dans leur résolution (Simon, 1957; Cyert & March, 1970). Elle implique la simplification des problèmes de décision, du fait des difficultés de l'individu pour accumuler de l'information, et pour l'organiser à des fins de traitement. " Ce que l'information consomme est plutôt évident : elle consomme l'attention de ses destinataires. Voilà, une richesse d'information crée une pauvreté de l'attention et un besoin d'allouer l'attention efficacement parmi la surabondance des sources d'information qui peuvent la consommer " (simon 1971) il est clair selon la terminologie de Simon que l'information contraint à la fois les individus et les organisations dans plusieurs chemins. Ces conséquences ont été les fondements des études dans le comportement organisationnel durant ces 30 dernières années.



Le modèle de Williamson (1975, 1985)

efficace les transactions. Donc comparé à l'économie de marché où la recherche d'information est nécessaire pour établir une relation transactionnelle (contrat) entre les agents économiques ; les organisations peuvent être plus efficaces en éxécutant plus fréquemment des échanges de produits ou de services.

Plus généralement, c'est la capacité limité du processus d'information qui est à l'origine de la formation de différentes structures organisationnelles comme moyens pour

---

L'opportunisme: L'opportunisme peut se décrire comme synonyme d'individualisme ou d 'égoîsme, c'est à dire, la recherche de l'intérêt personnel. Cette tendance naturelle et innée aussi bien à l'échelle animale qu' humaine est aussi valable pour les organisations."L'idée selon laquelle le petit nombre de participants à un marché constitue une structure de marché rigide, qui très probablement érigera des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents, doit être amendée. En effet la notion "d'opportunisme" appliquée au monde économique permet d'expliquer pourquoi il existe un petit nombre de participants à un marché, et pour quels motifs ce petit nombre ne tend pas, après réduction, à un nouvel accroissement."

Comme le souligne G. Koenig, l'opportunisme n'est pas dangereux tant que le marché est fréquenté par un grand nombre de participants. Il le devient très fortement lorsque le nombre de participants devient très restreint, comme l'a noté A. COTTA[21]," la prolifération des marchés où s'opposent un petit nombre de vendeurs et d'acheteurs apparaît comme une des caractéristiques les plus communes et les plus intéressantes de l'évolution de toutes les économies occidentales. Dans les marchés de petit nombre, les entrepreneurs connaissent une situation d'interdépendance où leurs performances **commerciales et financières** dépendent non seulement de la qualité des décisions qu'ils prennent, mais également de celles prises par les autres firmes. Ceci fut très bien compris des micro-économistes qui virent dans le " petit nombre" un indice presque certain de faillite du marché. Lorsque les opérations sont intégrées au sein d'une hiérarchie, les indéterminations dans les négociations conduites par opportunisme, sont totalement éliminées. En effet, les résultats sont déterminés par l'autorité, qui applique sa rationalité sur toutes les opérations qu'elle contrôle.

L'incertain : Le domaine appelé "incertain" a été exploré par de très nombreux chercheurs qui ont produit une littérature abondante. Deux points communs à tous ces travaux: toute étude préalable à la prise de décision a pour mission de réduire l'incertitude et toute décision, même la mieux préparée, sera toujours prise avec une relative incertitude. Ainsi l'incertain apparait comme étant à combattre, et comme étant préjudiciable au choix de la "meilleure" décision. Un des moyens efficaces pour réduire l'incertain est de faire naître les décisions à l'intérieur d'une hiérarchie qui peut s'adapter à des évènements non prévus, et qui a la capacité d'agir de façon coordonnée. Ainsi les réactions des hiérarchies sont capables d'absorber une partie de l'incertain, ce que les différents agents élémentaires qui auraient été coordonnés par un marché n'auraient pu faire aussi bien.

L'information "compacte" : Les limites de la rationalité, comme il a été indiqué ci-dessus, trouvent l'une de leurs origines dans le fait que l'information qui résulte du marché est "compacte". La hiérarchie a, par contre, le droit d'opèrer un contrôle et par conséquent, lors de ses futures décisions, elle possèdera une information vérifiée et plus explicite sur laquelle elle pourra fonder ses nouveaux choix. Alors le fossé qui sépare le désir d'information des agents économiques autonomes des données qu'ils possèdent effectivement, est à peu près comblé lorsque l'ensemble est placé sous le contrôle d'une hiérarchie unique.

L'atmosphère : La dernière variable sur laquelle O. Williamson porte attention est "l'atmosphère". Par ce terme, il veut prendre en compte le fait que les décisions à l'intérieur d'une hiérarchie sont dans certains domaines moins " pariées" que si elles avaient dû être prises sur un marché. En somme, cette variable se trouve être au point de convergence des facteurs humains et des facteurs d'environnement. Elle tend à les intégrer dans le système de son analyse.

Cette théorie appliquée à la croissance et aux types et aux formes d'organisation conduit à démontrer la supériorité des organisations de types M ou hiérarchiquement diversifiées par produit ou région, dite divisionalisées sur les formes U ou H c'est à dire unitaire ou par conglomérats.

achever les bénéfices des actions collectives dans des situations où l'inefficience transactionnelle gagne le marché (Arrow 1974, Williamson 1975).

Le paradigme de l'échec du marché plaide à ce que dit le vieux dicton " celui qui a l'information a le pouvoir". Comme cette information n'est pas équitablement distribué sur le marché et que quelques entités économiques en disposent de l'information effective, cela leur donne un avantage de pouvoir exploiter mieux les échecs du marché.

Williamson (1975) s'appuie sur l'importance de "l'impactedeness" informationnelle. Cette dernière est principalement attribuable à l'incertitude conjuguée avec l'opportunisme dans une sphère de rationalité limitée. Limpactedeness existe dans des circonstances où un des partis de la transaction est mieux informé que l'autre sous les conditions particulières des relations d'échange sur le marché et que ce dernier ne peut recueillir les informations nécessaires que s'il paie un coût élevé car en aucun cas le premier ne lui divulgue cette information toute fraîche gratuitemen.

L'information possédée présente en soit un moyen de créer les opportunités, et elle est importante pour le design des systèmes d'information organisationnel qui sont à la base de la capacité de l'organisation d'exploiter les échecs du marché.

Dans la mesure où le contrôle de gestion assure l'interface entre le court terme et le long terme, il occupe donc une position clé, ce qui fait que son rôle, à l'origine de coordination , de planification et de suivi, se trouve étendu à des fonctions de motivation - évaluation et d'éducation des acteurs concernés. Il devient, de ce fait, un dispositif par lequel les directions s'appuient pour prendre en compte non seulement l'environnement, mais aussi les réactions des individus, de sorte que l'économique et l'humain y sont étroitement imbriqués. C'est à un des aspects de base en contrôle de gestion que s'attachera de traiter la section suivante, qui est la motivation.

3.5. LA MOTIVATION ET CONTROLE DE L'ENTREPRISE

Les théories relatives à la motivation au travail sont nombreuses. Les psychologues de travail les regroupent en deux grandes catégories : les théories du contenu et celles du processus. Nous nous limitons à cerner les éléments essentiels des approches auxquelles on se réfère fréquemment dans la littérature consacrée à la dimension humaine du contrôle

L'analyse de l'origine des motivations admet plusieurs approches. Celles-ci, sur bien des points, se recoupent ou se complètent. Aussi, leur distinction n'a comme unique but que d'en simplifier l'appréhension globale.

La plupart des auteurs ayant consacré des écrits au contrôle de gestion souligne l'importance de l'aspect humain , tout spécialement la pratique de la gestion budgétaire en tant qu'outil essentiel de contrôle. Ainsi pour H . Bouquin (1991), il y a au moins trois raisons qui justifient l'importance de l'aspect humain dans toute pratique de contrôle de gestion " Il n' y a pas de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus . Le contrôle de gestion parce qu'il fait appel à la notion d'objectifs et de mesure de performance met en jeu les caractéristiques essentielles du comportement de l'homme.Le style de contrôle a des applications fondamentales sur la situation faite au divers auteurs qui évoluent dans l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques".

Dire que l'individu ne travaille pas seulement pour produire mais qu'il recherche la satisfaction de ses besoins complexes aujourd'hui est classique . Il n'en reste pas moins que cette notion nous aidera à comprendre ce qui incite les praticiens dans l'entreprise à rechercher un certaine satisfaction par le biais d'un niveau de performance élevé[22]. Les enseignements de cette notion sont considérés pour ce qui nous occupe c'est à dire le contrôle de gestion .

3.5.1.QUELQUES APPROCHES SUR LA THEORIE DE LA MOTIVATION

L'analyse de l'origine des motivations admet plusieurs approches. Celles-ci, sur bien des points, se recoupent ou se complètent. Aussi leur distinction n'a comme unique but d'en simplifier l'appréhension globale. Quatre approches sont à rappeler :

- L'approche situationniste : Dans sa forme pure cette conception s'appelle le sociologisme. Pour le sociologue, l'acteur social est un sujet passif dont le comportement est l'effet des causes extérieures.[23]

---

[22] le terme "performance" est employé comme terme générique pour désigner les résultats obtenus dans l'accomplissement par l'individu d'une tâche donnée.

[23] Durkeim dans son ouvrage sur le suicide analyse la motivation de cet acte" contre-nature". Selon lui, cette conduite individuelle est tributaire de la société. En particulier, il distingue deux paramètres: l'égoïsme et l'anomie. Le développement de l'égoïsme a pour effet de laisser à l'individu le soin de déterminer le sens de son existence.Mais cette liberté est sources d'angoisse qui pousse au suicide. Par ailleurs lorsque les normes sociales deviennent incertaines (c'est à dire anomie), les désirs individuels ne pourront donc être réalisés, d'où déception et insatisfaction poussant au suicide. Durkeim conclut de tous ces faits qu"il résulte que le taux social de suicides ne s'explique que sociologiquement. C'est la constitution morale de la société qui fixe à chaque instant le contingent de morts volontaires. Il existe donc pour chaque peuple une force collective, d'une énergie déterminée, qui poussent les hommes à se tuer". Ainsi, Durkeim met l'accent sur les institutions sociales, et postule implicitement sur les phénomènes psychologique internes chez les acteurs.

L'idée commune à tous les sociologues est que l'environnement est structuré et qu'ainsi il impose des voies obligées de passage aux comportements des individus. L'individu est prisonnier des contraintes extérieures, il ne peut ni leur échapper, ni les influencer.

Pour Crozier, par exemple, la recherche du pouvoir apparaît comme la motivation unique des acteurs sociaux. Mais si les hommes ont un tel comportement c'est parce qu'ils sont dans " un champ structuré" autour de relations hiérarchiques et de relations d'influences. En effet, dans une entreprise par exemple, chaque homme pour son travail, est obligé d'avoir des relations avec différents partenaires. Ces relations sont à la base d'influence réciproque. Comme se plaît à dire Crozier, le chef a un pouvoir sur le subordonné mais, en retour, le subordonné en a un sur son chef car le chef a besoin de lui pour que le travail soit fait. C'est cette structuration des relations, imposées par l'existence même de l'organisation, qui induit la lutte pour le pouvoir. Chacun, étant dans une relation de pouvoir, ne peut pas ne pas se comporter par rapport au pouvoir. Par ailleurs, dans une organisation, il y a toujours des failles dans le système des contraintes mises en place. L'existence de ces failles va renforcer la préoccupation pour le pouvoir. Ainsi, chaque groupe va avoir là une possibilité d'étendre son pouvoir en accroissant les zones d'incertitudes qui le concernent et en réduisant les zones d'incertitudes des autres. Chacun s'efforce de rendre le plus imprévisible son comportement et le plus prévisible le comportement des autres. Avec les contraintes organisationnelles et les zones d'incertitudes qui définissent la structure de la situation, avec les normes comportementales qui définissent les coups permis et avec les intérêts de chaque acteur qui définissent ce qui a de la valeur pour lui, on peut prévoir le comportement(c'est à dire le principe de la rationalité limité).En effet, chaque acteur s'efforce de maximiser sa position dans ce système. Mais il ne peut se passer d'un " moteur interne" qui est la volonté d'influencer l'organisation pour faire passer ses " intérêts". Sans cette attitude fondamentale il n'y a plus de lutte pour le pouvoir et il n' y a plus de lutte non plus si les valeurs, les intérêts, sont communs.

- L'approche interactionniste : La conception interactionniste estime que l'origine de la motivation n'est ni uniquement externe, ni uniquement interne. La motivation naît de la rencontre du sujet et de l'objet qui tous deux ont des caractéristiques interagissant les uns sur les autres.

Pour Lewin, la motivation est le résultat du surgissement, dans l'univers psychologique du sujet, d'une valence et d'une force psychologique. Valence et force sont issues de la rencontre de l'individu et de son environnement. Ce sont les besoins de

l'individu qui attribuent les valences aux éléments de l'environnement. Ainsi, tout le passé de l'individu est présent dans sa conduite mais il est nullement nécessaire de connaître ce passé. Seules importent les valences et les forces psychologiques. Les champs de la vie d'un sujet se structurent donc en zones plus ou moins attractives ou répulsives. Le comportement résultant est fonction de la situation globale telle qu'elle est vécue par suite de la distribution des valences.

De très nombreux auteurs contemporains se rallient à ce modèle interactionniste. Chacun postule un ou plusieurs besoins fondamentaux et examine comment ils peuvent ou non se réaliser dans la structure des contraintes de l'environnement .

- L'approche empiriste : Un troisième type d'approche de la motivation est la conception empiriste. Cette conception admet que tous les besoins et tendances de l'homme sont façonnés par le milieu. A sa naissance, l'homme n'est qu'une tabula rasa. Ce sont les expériences de la vie qui vont écrire sur cette page vièrge et façonner l'individu qui sera par la suite le résultat conditionné de son passé. Cette conception est profondément psychologique.

Chaque théoricien a proposé de privilégier une situation affective fondamentale, situation déterminant la plupart des conduites ultérieures de l'individu.

Pour Adler (1975) , la situation fondamentale de l'enfance qui marque définitivement tous les enfants est la situation d'infériorité. L'enfant est dépendant, faible, livré sans défense aux manipulations des adultes. Adler met par ailleurs en évidence la faculté de compensation que possède un organisme diminué. Ce dernier fait toujours un effort vital pour surmonter son insuffisance ou son anomalie fonctionnelle. Adler étend cette propriété aux phénomènes psychologiques dont beaucoup vont apparaître comme des compensations, c'est à dire des efforts vitaux défensifs par rapport à l'infériorité. La situation fondamentale d'infériorité imprime en l'homme le sentiment de son incomplétude. Mais le processus de compensation se met en oeuvre et toute sa vie, l'homme va lutter pour dépasser cette infériorité vécue. Même adulte, " l'individu est constamment rempli d'infériorité et stimulé par lui". Adler fonde toute sa psychologie individuelle sur ce mécanisme fondamental qu'est la compensation et sur la volonté de puissance qui lui est liée. La lutte pour la supériorité (c'est à dire compensation au sentiment d'infériorité intégré dans l'enfance) se manifeste de manière différente chez chacun.

- L'approche innéiste : A l'opposé de l'approche précédente, la conception innéiste des motivations s'appuie sur les facteurs internes, inscrits dés la naissance dans l'individu. Il existe chez l'individu des caractéristiques fondamentales, constitutives de la " nature

humaine", qui détermine le comportement. Les difficultés commencent lorsqu'il s'agit de faire un inventaire complet de ces motivations innées.

En 1954, A.Maslow propose une théorie hiérarchisant les besoins. Pour lui, les besoins humains sont organisés en plusieurs niveaux. Au niveau le plus bas, on trouve les besoins physiologiques (faim, soif, ...), il faut que ces besoins soient satisfaits pour que l'homme puisse se consacrer à la satisfaction des besoins du niveau supérieur. Au deuxième niveau, on trouve les besoins de sécurité (protection contre les dangers, les privations,...). Viennent ensuite les besoins sociaux qui sont les besoins d'appartenance, d'association, d'estime, de communication...Lorsque à leur tour ces besoins sont satisfaits, l'homme cherche alors à satisfaire les besoins du quatrième niveau: les besoins d'autonomie et d'indépendance. Vient ensuite le dernier niveau avec les besoins de réalisation de soi(besoins de réussite, de savoir, d'épanouissement personnel, de confiance en soi,etc). Pour Maslow, contrairement au besoin des niveaux inférieurs, les besoins des deux derniers niveaux sont rarement satisfaits et l'homme cherche indéfiniment à les combler. Ces derniers besoins fonctionnement donc comme de perpétuelles aspirations, tandis que les autres fonctionnent sur le modèle "homéostatique", c'est à dire que le besoin peut être satisfait et l'état de tension disparaît.

Le besoin de réalisation de soi est considéré comme le besoin fondamental. Cependant, tout le monde n'entend pas la même chose par besoin de réalisation de soi et chacun tend vers son idéal, la plénitude de son identité, ce que Maslow définit comme la " poussée de l'être". Cette poussée s'oriente vers les " valeurs de l'être" qui sont : l'intégrité, la perfection, l'achèvement, la justice, la vie, la richesse (au sens de complexité), la simplicité, la beauté,etc. Ces valeurs forment le noyau fondamental et constant des aspirations humaines. Le courant innéiste débouche ainsi sur un spiritualisme.

Si aucune de ces théories n'est en elle même suffisante pour justifier l'origine d'un comportement au moins permettent-elles d'améliorer notre appréhension de la motivation. Cependant, tout ne peut être pas justifié. Les sciences humaines ont longtemps eu des difficultés à s'imposer aux côtés des sciences dites exactes. Mais aujourd'hui, alors que l'information chiffrée règne en maître incontesté, alors que notre vie professionnelle est régulée par un cartésianisme omniprésent, les sciences humaines cherchent à découvrir l'Homme dans son intégralité afin de pouvoir le coucher noir sur blanc sur une feuille de papier.

3.5.2. LA MOTIVATION EN TANT QUE PROCESSUS

Contrairement aux théories du contenu les théories de processus ne cherchent pas à expliquer ce qu'est la motivation , c'est à dire ce qui pousse l'individu à agir, mais elles tendent à décrire les processus par lesquels l'individu adopte un comportement plutôt qu'un autre en vue d'atteindre les buts qu'il vise. Les théories du processus sont nombreuses et chaque auteur propose un ensemble de variables qui sont censées déterminer les comportement et l'intensité des efforts consentis par les individus pour atteindre les objectifs qu'il vise. Plusieurs auteurs peuvent être rattachés à ce courant.

La littérature sur la dimension humaine du contrôle de gestion fait surtout référence à ce qu'on appelle la théorie des attentes dont les représentants les plus connues sont celles de Vroom (1964) , L.W. PORTER & Lawer (1968).

Le modèle de Porter & Lawer est l'un des modèles le plus complet de la motivation au travail en terme de processus. Nous retraçons , dans ce qui suit, les traits essentiels de ce modèle.

Pour ces auteurs, la motivation est une force agissant sur l'individu et qui s'exprime par l'intensité de l'effort entrepris pour atteindre un certain niveau de performance. Un individu ne fournira pas d'effort conséquent sans que :

- la récompense qui peut en découler soit valorisante à ses yeux
- le lien soit établi dans son esprit de façon très clair entre l'effort consenti et le fait d'atteindre un certain niveau de performance. L'individu cherche par conséquent à obtenir la récompense valorisante.

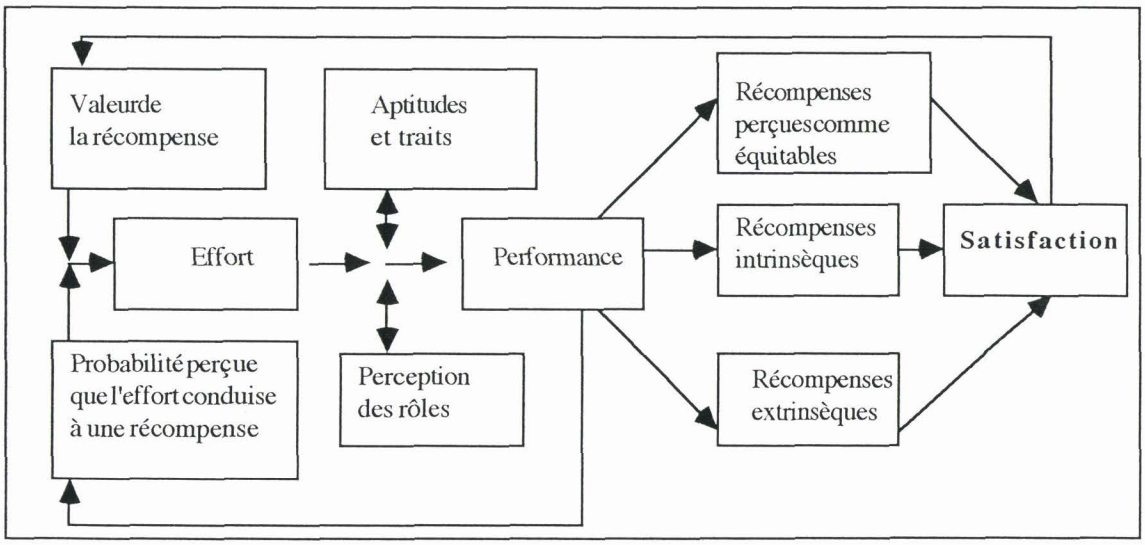


Schéma 3.6.
Le modèle de motivation au travail de L.W PORTER & E.E. LAWER

Toutefois, l'effort n'est qu'un déterminant de la performance . L'individu peut fournir beaucoup d'effort sans pour autant atteindre le niveau de performance attendu . Il faut également que l'individu ait les aptitudes et les traits de caractères personnels requis pour accomplir sa tâche . De même, il faut qu'il ait une bonne perception de son rang dans l'organisation. Porter et Lawer précisent que les récompenses (résultats escomptés) sont susceptibles d'assurer la satisfaction de l'individu après avoir atteint un certain niveau de performance intrinsèque ou extrinsèque . Les récompenses intrinsèques sont liées au plaisir subjectif de l'individu (sentiment de réussite , reconnaissance). Les récompenses extrinsèques correspondent aux données objectives et concrètes (supplément de salaire, prime, etc). Enfin, ces auteurs considèrent que la satisfaction des individus est liée à leur propre perception de l'équité des récompenses reçues. Le shéma suivant résume le modèle de motivation de Porter et Lawer. Comme on peut le constater sur ce schéma, la performance est liée à la satisfaction au travail par des variables intermédiaires [24], qui recouvrent certains besoins motivationnel comme le besoin de réussite ou le besoin d'estime par les autres . Ces éléments motivationnels insitent sur une performance élevée qui conduit à la satisfaction.

3.5.3. LE CONTROLE DE L'ENTREPRISE ET STYLE DE DIRECTION

Comme l'écrit H. Bouquin (1991) ," les choix de style de direction comme ceux de structure, sont en réalité partie intégrante du contrôle d'entreprise et conditionnent à la fois sa nature et ses méthodes". Cette réflexion nous amène à aborder le lien entre le contrôle de l'entreprise et le style de direction.Mais l'incomplétude des approches en matière de direction et de gestion d'entreprise et l'évolution même de la fonction de direction générale nous laisse nous interroger sur la question : Existe -t-il un style de direction idéal [25]?

Nous ne prétendons pas donner une réponse définitive à notre question, mais tout simplement rappeler, conformément au schéma de Tabatoni & Jarniou (1975), que le style de direction idéal serait peut être celui qui sait arbitrer (ou équilibrer) trois sytèmes :

- le système d'organisation : le style de direction est d'abord en interaction avec le système d'organisation, c'est à dire l'ensemble des départements spécialisés de l'entreprise et des réseaux de communication qui les mettent en relation.

- le système d'animation : le style de direction est une composante du système d'animation . Il s'agit de " gérer un processus d'intégration des efficacités individuelles par une action sur la compétence et la motivation des individus pour améliorer l'efficacité organisationnelle ".

---

[24] On peut se référer à J.Rojot et A. Bergamm où les auteurs donnent une bibliographie assez complète sur la théorie du processus.

[25] On peut se référer à R. France (1987).

- le système de finalisation : le style de direction est en interaction avec le système de finalisation puisqu'il va influer sur le choix des finalités poursuivies et leur dosage (techniques, économiques, sociales , etc) ainsi que sur le choix de la stratégie.

La vision traditionnelle de Mac Grégor à la théorie X postule que l'individu moyen éprouve une aversion innée à l'égard du travail et fait tout pour l'éviter . Pour l'amener à fournir des efforts nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise, il doit être contraint et contrôlé et traité avec autorité et sanction et récompense puisqu'il n'a que peu d'ambition et préfère les avantages matériels et la sécurité aux responsabilités. En reprenant la hiérarchie des besoins humains développée par Maslow, Mac Grégor , en note que les principes de direction et de contrôle au travail fondée sur la théorie X ne succitent pas de motivation puisque les besoins d'estime et d'accomplissement de soi sont méconnus . Avec ce style de direction, le contrôle s'exerce essentiellement par l'établissement de régles et procédures créant ainsi une obligation de moyens. Au fond écrit H. Bouquin 1991 " Il s'agit d'un contrôle malgré les hommes ". Le contrôle de gestion privilégie sa dimension technique c'est à dire la planification et le suivi des réalisations .

A côté de la théorie X, Mac Gregor s'appuie sur une vision psychologique de la nature du comportement de l'homme au travail. Elle postule que l'individu moyen n'est pas paresseux par nature, ni dépourvu de motivation au travail, ni peu désireux de prendre des initiatives et de responsabilités. Contrairement à la théorie X, les contraintes et les menaces ne sont pas les seuls moyens qui poussent l'individu à orienter ses efforts pour atteindre les résultats souhaités. Selon cette théorie appelée Y , les individus sont désireux d'accepter les responsabilités si les circonstances sont favorables . Il faut donc créer les conditions telle qu'ils puissent " atteindre leur propre but avec plus de succès en dirigeant leur effort vers la réussite de l'entreprise". En d'autres termes, il faut développer l'intégration des besoins les plus élevés en s'appuyant sur leur initiative et leur participation à la fixation et au contrôle des objectifs de l'entreprise. Cette dichotomie a initié considérablement les réflexions et travaux des tenants de l'école des relations humaines qui se sont servi, pour montrer la supériorité en terme d'efficacité, de style de direction qui découle de la théorie Y. Un tel style favorise la décentralisation des responsabilités et la délégation du pouvoir de décision. . Il permet de concilier les objectifs de l'entreprise avec ceux des hommes[26].

Les idées de Mac Grégor et celles de Likert, conjuguées à d'autres apports tels ceux de Argyris (1970), ou de Blake & Mouton (1975)[27], ont eu un impact considérable

---

[26] Pour d'autres éléments de réponse, on peut se référer à J. Orsoni " Politique générale de l'entreprise " Vuibert 1987.

[27] Blake & Mouton (1975, 1987) cherchent à concilier les approches parfois contradictoires de l'école classique centrée sur la tâche et de l'école des relations humaines faisant une large part au " besoin social" des

dans les années 60 et ont donné naissance au courant participatif en général et au contrôle par référence à la forme la plus développée qui est la direction participative par objectif.

3.5.3.1. Intérêts et limites de la D.P.O. ou D.P.P.O.

3.5.3.1.1. La Philosophie de la D.P.O.

Cette méthode consiste à faire participer tous les membres d'une entreprise à la fois à l'exploitation et au devenir de la firme.Les solutions ne doivent en principe plus être imposées, mais venir des sujets eux-mêmes. On espère ainsi ne plus étouffer les cadres, employés et ouvriers dans un carcan administratif et constituer une équipe dans laquelle chacun a sa part et son rôle à jouer. Les promoteurs de cette thèse ont pensé ainsi laisser la porte ouverte à l'originalité qui caractérise ou devait caractériser chaque individu. Bien entendu, cela exige des capacités particulières de la part des membres de l'entreprise-groupe. Pour que les idées naissent, il faut de part et d'autre jouer le jeu en étant persuadé que ce moyen est efficace. Cela peut paraître un truisme, mais trop souvent la D.P.O. a échoué à cause de sa limitation à quelques priviligiés, comme cela se passe d'ailleurs dans la plupart des firmes où l'on ne parle pas de de ce concept. En fait, une D.P.O conduit à coup sûr à réviser les structures formelles et en créer de nouvelles qui devront coller de leur mieux aux structures informelles. C'est justement ici que les problèmes se posent, car les structures informelles n'empruntent pas obligatoirement les mêmes canaux au niveau de la circulation de l'information et, qui plus est, ne reconnaissent pas l'autorité aux mêmes personnes que celles qui sont censées l'exercer officiellement. De là un conflit de pouvoir qui se fait jour dans les services et que la D.P.O. est supposée résoudre. Quiconque entreprend une réforme de type D.P.O. sans au préalable être convaincu intimement de ce fait, est certain de courir à l'échec sans autre éventualité probable et sans espoir de retour.

Jusqu'ici, on peut affirmer sans trop se tromper qu'une véritable D.P.O. n'a jamais existé que dans l'esprit des sociologues. Le concept de la D.P.O. est un peu comme celui de "la société idéale" de Marx, il est irréalisable car justement il est parfait.

Ce qu'il faut simplement retirer de ces tentatives et de ce concept, c'est la liberté de chacun des individus du groupe, d'harmoniser ses propres fins à celles de l'entreprise. Une

---

salariés.Ces auteurs ont cherché à intéger ces deux visions dans un style bien connu (9,9) qui ne sacrifie ni l'une ni l'autre.
Tannebum & Schmidt (1958) suggèrent une gamme de styles de direction qui s'échelonne le long d'un continum allant d'un style de direction centré sur le supérieur à un style centré sur le subordonné. D'une extrême à l'autre, les auteurs recensent sept styles ou comportements possibles.

fois ceci acquis, on a déjà fait une bonne partie du chemin. On retrouve ici les principes de l'échelle de Maslow:

- Besoins primaires de nourriture.
- Autres besoins physiques.
- Besoin de sécurité.
- Besoins de compréhension et d'affectation.
- Besoins de reconnaissance et d'épanouissement de la personnalité.
- Besoins d'intériorisation de ses fins à celles de l'entreprise.

Les trois premiers points sont satisfaits par les sociétés les plus avancées de notre monde contemporain. Les autres restent des valeurs plus ou moins atteintes par certaines catégories sociales. C'est sur ces derniers besoins que joue la D.P.O. et grâce auxquels l'innovation et les strucrures qui peuvent l'y encourager peuvent naître.

En effet, si jadis la découverte était le fait d'un homme, elle est aujourd'hui le résultat d'un travail en équipe et donc nécessite une structuration la plus proche possible des motivations personnelles et de leur agrégation au sein du groupe. C'est dans ce cadre également que de nouvelles techniques d'animation et de contacts personnels plutôt que de contacts administratifs sont préférés aux anciennes méthodes du management primitif.

Cette conception a connu ses meilleurs succès aux Etats-unis sous la forme de "participative Management". Donnelly Mirrors reste un excellent exemple de la réussite de la D.P.O. Son but avoué[28]: " Etablir la confiance pour que la créativité de chacun se mette au service de l'entreprise".On est très loin ici des conceptions tayloriennes de "l'homme boeuf", ou de la politique du bâton et de la carotte.

Il s'agit non d'un jugement de valeur en l'occurence, mais simplement d'une comparaison de moyens employés. La méthode consiste à accepter toute augmentation du personnel dès l'instant où celui-ci réduit d'autant les coûts de production. Si une économie est faite sans augmentation de salaire, 45% de l'économie est redistribuée.

Du point de vue organisation, l'entreprise est divisée en groupes de 10 à 12 personnes autour d'un leader. La plus large liberté est laissée à ces groupes pour régler leurs problèmes de gestion. Il n'y a pas de hiérarchisation entre individu, chaque membre est un opérateur. Toute suggestion est retenue et analysée avec la participation des intéressés. Tout achat ou investissement peut être l'objet d'une discusssion avec le groupe concerné. C'est ainsi par le

---

[28] voir O. Gélinier (1968) op-cit.

biais des "Fuzzy structures", que le système structurel officiel se calque sur la structure informelle.

Cette méthode, avant d'être mise en application, requiert une analyse profonde de l'organisation. Celle-ci sera réalisée le plus souvent par une dynamique de groupes.

3.5.3.1.2. Les limites de la D.P.O[29].

La D.P.O. a connu elle aussi quelques succès mais ne fait pas l'unanimité dans les organisations européennes. Il s'agit en cas de succès, d'épiphénomènes de caractère purement exceptionnel. Les succès sont plus dûs à la conjoncture qu'à la méthode en elle-même. Pour s'en convaincre, il suffit de se rémémorer les cas de OCE PHOTOSIA et des Wagons-lits COOK. Si des échecs brûlants n'ont pas résulté des expériences, il s'agit dans la plupart des cas de simples de "New Management".

En fait, on résume souvent pour des raisons de relation de pouvoir et d'attribution des responsabilté la D.P.O. à une élaboration concertée des budgets. C'est donc une gestion participative, plus qu'une D.P.O. et encore moins un " Participative Management", qui est appliquée.

Il n'en reste pas moins qu'une politique globale de management orientée vers l'innovation prendra une forme qui incluera le concept de D.P.O. en tant qu'outil mais non comme finalité.

La D.P.O. constitue, d'après un de ses protagonistes les plus acharnés," un système dynamique, dont le but est de faire coincider le besoin de l'entreprise, de définir et d'atteindre des objectifs d'expansion et de rentabilité avec le besoin du chef d'entreprise, de se donner et de s'épanouir". Il s'agit d'un concept qui connait une particulière vogue en France, notamment depuis mai 1968, et qui postule que "les fonctions de chaque manager, quel que soit son échelon dans la hiérarchie, doivent être axées sur la réussite de l'affaire toute entière".

---

[29]La littérature en science de gestion révèle que la réussite en France de la DPO ne fût que partielle. Les raisons les plus souvent cités sont :
- le manque d'engagement de la part de la direction générale
- le manque d'information pour fixer des objectifs réalistes en raison de l'instabilité et l'imprévisibilité de l'environnement.
- la rétension de l'information, objectifs non communiqués aux échelons inférieurs.
- une culture organisationnelle autoritaire dans la fixation des objectifs plutôt que leur négociation entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques.

Le style de direction ainsi proné s'efforce de se tenir à mi-distance d'un style autoritaire programmé, correspondant à la théorie X de Mac-Grégor, et du style participatif improvisateur, voisin de la théorie Y. Il s'agit donc d'un style participatif programmé.

La D.P.O. s'efforce, une fois satisfaits, selon l'expression d'herzberg, les besoins d'entretien générateurs de conflits, de susciter une motivation accrue des individus pour leur travail:
- en les faisant participer à ce qu'ils sont chargés d'accomplir;
- en leur permettant d'élargir leur zone de responsabilités;
- en facilitant les communications réciproques hors des seules lignes hiérarchiques;
- en définissant à chacun des objectifs clairs permettant l'évaluation de leur atteinte.

En principe, la D.P.O. laisse à chacun une marge d'initiative et encourage la prise de décision au niveau le plus de la ligne hiérarchique. Visant une meilleure transitivité des communications, notamment par le biais de groupes pluri- disciplinaires où les différences hiérarchiques sont minimisées, la D.P.O. permet ainsi une meilleure ouverture du système de création.

En pratique, la D.P.O. n'a pas satisfait en France les espoirs qu'elle avait fait naître, même dans sa version dite participative, et ne semble pas avoir renouvelé le fonctionnement des organisations dans le sens d'une créativité très supérieure. Cet échec apparent peut-il être attribué aux individus, aux structures hiérarchiques, à la culture? A notre sens, il semble pouvoir s'expliquer par trois séries de facteurs:

1. Le style de direction " participatif programmé" a sans doute mis l'accent sur le deuxième adjectif, dans de nombreux cas où la participation a été octroyée de manière défensive et contrôlée, en prenant bien garde que la zone de liberté accordée à chacun ne présente pas le moindre danger de se répercuter sur les échelons supérieurs. Cette liberté d'action s'apparente à celle d'un poisson rouge à l'intérieur d'un bocal et restreint en réalité fréquemment la zone d'initiative de chacun, " en formalisant et en améliorant l'information, donc en supprimant les possibilités d'interprétation et d'erreur".

2. Cette liberté restreinte apparaît ainsi génératrice d'angoisse, l'échelon subordonné s'engageant à atteindre les objectifs négociés. Cette angoisse paraît devoir être accrue par l'encouragement à la compétition interne, qui caractérise les firmes où a été mise en place une D.P.O., et se traduit par un accroissement de la dépendance à l'entreprise, facteur apparemment peu favorable à la créativité. Pour diminuer cette angoisse, du moins faudrait-il que soient entretenues des relations plus confirmantes entre les divers échelons, alors qu'on peut craindre

que les communications échangées à l'occasion de la définition des objectifs n'aient surtout un caractère formel et ne s'abritent dans le calcul des procédures, régles et définitions des fonctions. Comme y insiste lourdement Mr X, ces régles doivent être écrites et fomalisées, " car cela oblige à en préciser tous les aspects et à ne rien laisser dans l'ombre. Ce problème des communications est fondamental".

3. Un troisième facteur d'échec de la D.P.O est qu'elle repose sur le postulat d'une adhésion à l'entreprise. Or, en matière de créativité, on l'a vu, une trop forte intériorisation des normes de celle-ci canalise peut être la créativité dans un sens opérationnel, mais s'oppose d'abord à son émergence. En effet, la créativité utile, répondant à des objectifs précis, est rare et s'oppose à l'activité ludique de la créativité pour soi.

Au total, en introduisant la D.P.O., tout se passe bien souvent comme si on voulait déléguer l'angoisse, sans perdre une parcelle de pouvoir ni d'autorité. Aussi,est-il apparu raisonnable et réaliste de considérer l'organisation dans son ensemble : c'est ce que tente de faire" l'organisation développement".

La réussite en France de la DPO ne fût que partielle . Les raisons les plus fréquemment cités sont le plus souvent :
- un manque d'engagement de la part de la direction
- un manque d'information pour fixer les objectifs réalistes en raison de l'instabilité et l'imprévisibilité de l'environnement.
- la rétention de l'information , les objectifs non communiqués aux échelons inférieurs,
- la culture organisationnelle : fixation autoritaire des objectifs du subordonné plutôt que leur négociation entre celui-ci et son supérieur.

La conception de l'école des relations humaines et notamment les expériences menées par E. Mayo sur le rendement d'ouvrières de la Western Electric ont mis en évidence le rôle de l'informel dans l'organisation et l'importance de l'intégration de l'individu au groupe de travail comme facteur de satisfaction personnelle. Elles ont conduit à des styles de commandement plus démocratique.

Mac Gregor (1969), en basant sa conception sur la hiérarchie des besoins de Maslow (1954) a défini un ensemble de postulats de la théorie X et Y.

Tannebaum et Schmidt (1958) suggèrent une gamme de styles de direction qui s'échelonne le long d'un continum allant d'un style de direction centré sur le supérieur (le dirigeant prend seul les décisions puis les annonce) à un style de direction centré sur le

subordonné (le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées). D'une extrême à l'autre, les auteurs dévoilent sept styles ou comportements possibles.

Quand à Blake et Mouton (1975,1987) ils cherchent à concilier les approches parfois contradictoires de l'école classique centrée sur la tâche et l'école des relations humaines faisant une large part au " besoin social" des salariés. Ces auteurs ont cherché à intégrer ces deux visions dans un style de direction qui ne sacrifie ni l'une ni l'autre. A cet effet, ils ont identifié cinq styles de direction en élaborant une grille managériale retraçant simultanément les préoccupations pour la tâche et celles centrées sur les relations interpersonnelles . Le style (9.9) exprime l'action d'un manager qui poursuit simultanément les deux préoccupations en imbriquant étroitement les besoins des personnes et l'accomplissement des tâches. Les deux préoccupations sont alors perçues comme étant complémentaires.

Ces styles visent à s'appuyer sur les compétences et le potentiel humain de l'entreprise pour accomplir les objectifs et effectuer des changements organisationnels. Cette approche est centrée sur la participation aux décisions de tous les membres de l'entreprise, ce qui permet d'accroître leurs motivations et leur efficacité. Elle a donné naissance à d'autres approches tel que le management participatif (Drucker et Gélinier) et à la théorie Z (Ouchi). La nouvelle approche du management qui se dessine à l'heure actuelle est de l'entreprise intelligente où l'action managériale doit se situer autour de la confiance (Weber 1993).[30]

Le management stratégique vit de processus qui sont à la fois contradictoires et complémentaires. La pensée stratégique doit être à la fois analytique et compréhensive, logique et intuitive, cohérente et critique.

La Direction générale est en perpétuelle contradiction. Contradiction entre les exigences internes de l'entreprise et les exigences de l'environnement. Contradictions entre les objectifs de l'organisation et les objectifs de ceux qui y travaillent, contradictions entre les objectifs à court terme et objectifs à long terme, etc. Pourquoi autant de paradoxes caractérisent cette fonction ? la réponse n'est pas si simple et le débat reste ouvert !

Mais pour revenir à notre question de départ, peut être le style de direction idéal serait , peut être" celui qui sait (et saura) le mieux gérer toutes les contradictions

---

[30] voir l'article de J. Lauriol (1994) op. cit.

(internes et externes) et arbitrer , comme disait A. Ribou PDG de BSN, entre deux logiques, où réside le succès de l'entreprise, l'une sociale et l'autre économique. Donc la fonction de direction générale est la fonction qui donne le sens et contrôle l'action. Elle doit s'inscrire dans une vision à long terme.

3.5.3.2. Vers un contrôle par la culture de l'entreprise

Alors que les théories X , Y correspondent à deux visions différentes de l'homme au travail que peuvent avoir les dirigeants de l'entreprise, d'autres auteurs (Burns & Stalker 1961, Barrett 1970, Walton 1985, etc) ont fait la distinction entre les types de contrôle hiérarchiques et les types de contrôle organisationnels. Un contrôle de type A était le contrôle des entreprises américaines. Un contrôle de type J est le prototype de contrôle des entreprises japonaises. Les entreprises de type J ne mettent pas trop l'accent sur une formulation explicite et quantifiable des buts de et des standards, mais elles sont plus orientées à définir la mission et la philosophie de l'organisation. Cette philosophie fournit des hypothèses similaires à tous les membres de l'organisation.

Tableau 3.4
Les tradition japonaise et occidentales

ENTREPRISES JAPONAISES	ENTREPRISES OCCIDENTALES
Emploi à vie	Emploi limité dans le temps
Evaluation et promotion lentes	Evaluation et promotions trapides
Carrière non spécialisée	Carrière spécialisée
Mécanisme de contrôle implicite	Mécanisme de contrôle explicite
Prise de décision collective	Prise de décision individuelle
Responsabilité collective (du groupe)	Responsabilité individuelle
Intérêt global	Intérêt individuel

La tradition japonaise

Les japonais ont dû parvenir à travailler ensemble de manière harmonieuse sans tenir compte des dissentions ou de la désintégration sociale. Cela vient de la culture ancienne du riz qui nécessite la construction et l'entretien d'un système d'irrigation. Une seule famiulle isolée ne peut produire assez de riz pour sa substance alors qu'une douzaine de familles travaillant ensemble peuvent avoir même un excédent.

Le japon, bâti sur de gigantesques volcans sous marins, a des terres peu propices à l'agriculture. Les demeures sont petites et rapprochées et on développe la culture en terrassre. Pendant longtemps, les seigneurs ont empêché leurs sujets de se déplacer pour éviter aux autres seigneurs de former de grandes armées. A la fin du dix-neuvième siècle, des ponts sur les rivières et les torrents apparurent seulement. Ce mode de vie dépeint une nation homogène du point de vue de la race, de l'histoire, de la religion et de la culture.

Pendant des siècles, les gens sont restés dans les mêmes villages, près des mêmes voisins. Ils ont connu une existence peu propice au développement de la vie privée. Ils doivent leur survie grâce à leur capacité de travailler ensemble de manière harmonieuse. Leur valeur sociale primordiale et importante pour leur survie est la notion de non importance de l'individu.

La tradition occidentale

Pour les occidenbtaux, ce concept, qui consiste à sacrifier les goûts individuels à l'harmonie du groupe, est très difficile à concevoir.

Pendant longtemps, les institutions sociales ont été le groupe familial, le gouvernement ou encore l'église. De nos jours, c'est l'organisation du travail qui prédomine.

Tout comme pour le Japon , le contexte historique des Etats -Unis a été déterminant. Dans les grandes plaines, on peut observer de grandes fermes uniques disséminées. Au dix-neuvième siècle, il n' y avait pas encore l'automobile. Les hivers étaient trop longs, les seules valeurs sociales étaient l'indépendance et la confiance en soi, et c'est ce que l'on enseignait aux enfants.

source : adapté de W. Ouchi (1982). La théorie Z.

Cherchant les explications des résultats impréssionnants observés dans les entreprises japonaises, Ouchi (1982) découvre un troisième type de contrôle de type Z caractérisé par :

- une politique de l'emploi à long terme (garantie à vie);
- l'évaluation et la promotion sont lentes:
- absence de spécialisation dans le plan de carrière;
- le contrôle repose plus sur l'intériorisation des valeurs communes du groupe que sur des régles formelles;
- la prise de décision est basée sur un consensus entre les différents niveaux hiérarchiques;
- la responsabilité est collective et les sanctions sont liées aux résultats globaux du groupe;
- Enfin les objectifs de l'entreprise et la place de chacun dans leur réalisation sont très clairs.

Ouchi a donné alors aux entreprises qui présentent ces caractéristiques le nom d'entreprise de type Z. D'où l'énoncé de la théorie Z. Confinance des salariés dans leur entreprise, éthique de travail en groupe, subtilité sont trois notions essentielles à la base de la théorie Z. Celà se traduit dans la fusion des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise : esprit d'équipe, esprit de sacrifice du groupe en période d'adversité, dimensions implicites des relations entre collègues et avec les supérieurs.

Selon la théorie Z, l'adhésion du personnel de tous les niveaux aux buts à long terme de l'entreprise peut être obtenu à condition que ces buts soient connus de tous et qu'ils rencontrent les préférences et les attentes de chacun. Pöur que les membres de l'entreprise pensent à long terme il faut qu'ils soient certains sur cet horizon d'appartenir encore au personnel de l'entreprise et qu'ils aient envie d'y rester[31].

[31] voir H. Bouquin

L'adhésion des individus aux buts de l'entreprise sera d'autant plus facile que les membres partagent les mêmes valeurs. Ces valeurs ne sont pas transmises par des régles formelles, mais véhiculées par des modes d'expression, des mythes et des rituels.

Dans les entreprises qui pratiquent ce style de direction , le contrôle repose avant tout sur l'intériorisation des normes, c'est à dire le partage d'un ensemble de valeurs, de croyance par tous les membres. Ce style de contrôle tend à être particulièrement puissant, comme le souligne H. Mintzberg (1990): il ne porte pas simplement sur le comportement des individus mais pratiquement sur leur âme même.

Tout celà pourrait expliquer la responsabilité collective : le groupe, et pas seulement l'individu, est responsable et sanctionné. La réussite collective dans la poursuite des buts communs signifierait au japon, à la fois la satisfaction des désirs de l'individu, et le renforcement de son identité personnelle.

En somme, le contrôle s'exerce moins par la hiérarchie que par la pression du goupe. La réussite personnelle passe par la réussite collective comme le souligne M. Thevenet (1992) : " ..tout succès d'un de ses membres accroît le sentiment de réalisation personnelle de chacun des autres". C'est ce que Ouchi appelle le clan (1980). Tout celà ne signifie pas pour autant une absence de contrôle par référence aux objectifs. C'est même tout à fait le contraire. Le modèle Z, pour reprendre les termes de H. Bouquin (1991), constitue une forme évoluée de la DPPO. Ce quyi semble bien le caractériser est " le pari sur les normes, l'identité de l'entreprise, le refus de l'anonymat". Les entreprises qui pratiquent ce style de direction recourent au traditionnel contrôle par référence aux objectifs mais prennent aussi en compte la dimension personnelle de la relation entre l'individu et l'entreprise, relation qui reflète ce que l'individu a de plus profond en lui, son processus d'identification, les buts de l'entreprise sont intériorisés par l'individu et deviennent ses propres buts[32].

3.5.4. VERS UNE TYPOLOGIE DES SYSTEMES DE CONTROLE

Un certains nombre d'auteurs et chercheurs appréhendent le contrôle comme un concept apparenté au pouvoir et à l'autorité. Par exemple, Tannebaum (1968) considère le pouvoir comme du contrôle potentiel et l'autorité comme " le droit formel d'exercice du contrôle". Tannebaum définit le contrôle comme " le processus dans lequel une personne ou un groupe ou une organisation détermine ce qui affecte le comportement d'une autre personne, d'un autre groupe ou d'une autre organisation". Selon cette définition, le contrôle

[32] voir S. Michel (19 ??)

n'est qu'une influence, et la manière d'exercer cette influence permet de promouvoir des comportements préférés.

Miner (1980) s'est basé sur le concept de contrôle comme une source d'influence, mais il utilise une appellation différente "energy inducement system".[33] Ce système peut être défini comme la façon par laquelle les dirigeants incitent, motivent et influencent les membres de l'organisation à contribuer avec le maximum d'effort (ou d'énergie) à l'accomplissement des objectifs organisationnels de l'entreprise. Selon Miner, les organisations sont caractérisées par :
- des buts;
- une division du travail;
- des centres de pouvoirs (ou sources de contrôle) qui ont pour mission d'orienter les efforts des individus, selon une prescription des régles de comportement vers les objectifs de l'entreprise.

Dans le cadre de son travail, Miner distingue quatre concepts : les objectifs officiels, les objectifs opérationnels, la prescription des régles et les régles de comportement :

- Les objectifs officiels sont plutôt des objectifs généraux que l'organisation bâtit afin de se donner une finalité à sa raison d'être et par conséquent à sa mission.

- Les objectifs opératoires sont des objectifs opérationnels qui permettent l'orientation de l'action de l'organisation.

- La prescription des régles spécifie le comportement de celui qui occupe une position à l'intérieur de l'organisation. Ces régles servent de standards pour l'action.

- La régle de comportement est définie ainsi " ce que fait un membre de l'organisation est en rapport avec le système ou l'organisation".

Miner regroupe ces quatre concepts ensemble en affirmant que " les objectifs opératoires ne sont que des approximations des objectifs officiels, les prescription des régles sont des approximations des objectifs opératoires, et les règle de comportement ne sont que des approximations des prescriptions des régles " (Miner 1978).

Selon Miner, les organisations ont plus de chance d'atteindre leurs objectifs quand:

---

[33] On peut se référer à l'article de DERMER (1988) qui considère le contrôle comme un processus multilatéral de négociation des choix et de réalisation d'attentes mutuellement acceptables. " Control and Organizational Order " Accounting organizations and Society, vol. 13, N°1, pp. 25-36.

a) les membres de l'organisations sont d'accord dans leur jugement sur les régles de comportement- bonnes ou mauvaises - qui régnent dans l'organisation
b) toutes les régles de "sanction" soutiennent logiquement les mêmes régles de comportement.
c) les salaires et récompenses offerts par l'organisation sont cohérents avec (a) et (b). Si une organisation utilise plusieurs "inducement systems" , elle aura du mal à éviter aussi bien des ambiguités que des conflits dans les régles de comportement.

Miner (1978a, 1980) offre quatre théories basées sur les sources de contrôle ou la localisation du centre de pouvoir [34]:

- La théorie des systèmes d'accomplissement des tâches[35] : Ce système caractérise les organisations entrepreneuriales. La tâche résulte de la façon de sanctionner ou de récompenser les individus. Les travaux nécessitent une planification autonome assortie d'un ensemble d'objectifs , prise de risque , innovation et réalisation de ces objectifs et des résultats . On rencontre souvent ce type de contrôle dans les organisations du type centre de profit et dans les filiales.

Le système de contrôle des tâches caractérise les petites organisations entrepreneuriales où les systèmes de motivation sont souvent d'ordre financier. Les sanctions négatives résultent d'un échec de l'affaire ou d'une faillite de l'entreprise (cas de risque de dépôt de bilan par exemple). Les dirigeants des grandes organisations peuvent opérer avec ce système quand ils ont un haut degré de contact avec les parties externes à l'entreprise tels que les vendeurs ou les responsables des centres de profit.

---

[34] Pour la mise en oeuvre de la stratégie, nous ne devons pas passer sous silence les cinq approches (ou styles) de direction de Bourgeois & Brodwin (1984) :
1. Le modèle de " commandement" : il consiste pour la direction de l'entreprise à diffuser la stratégie sous forme d'instructions à destination des principaux cadres de l'entreprise, puis d'attendre les résultats. Le système de contrôle est par conséquent par les résultats.
2. Le modèle " changement ": ici la planification est l'outil priviligié par la direction générale pour réussir la stratégie de l'entreprise et le changement.On assiste ici à une manipulation de la structure et des systèmes administratifs et de façon autoritaire.
3. Le modèle de collaboration : La direction tente d'impliquer au maximum les pincipaux cadres dans la formulation et la mise en oreuvre de la stratégie
4. Le modèle culturel : ce modèle tente de dépasser les souhaits de l'entreprise en poussant les efforts vers une mobilisation de l'ensemble du personnel.
5. Le modèle " émergence"consisterait simplement pour la direction générale à bâtir une organisation encourageant les ingividus à tous les niveaux hiérarchiques, à se faire des cxhampions de projets cohérents avec une stratégie très générale dont elle conserverait la responsabilité de la farmulation.

[35] traduit de l'anglais " the theory of task inducement systems".

- La théorie des systèmes de motivation des groupes[36] : elle est typiquement appliquée par les organisations participatives. Le travail est mené par la pression du groupe. Le travail nécessite une certaine stabilité du groupe , une cohésion , une interaction sociale et des relations favorables entre les différents membres du groupe. Ce style consensuel insiste sur la nécessité de rechercher activement la collaboration des parties au cours du processus de décision et de mise en oeuvre des solutions. Ce style aborde le processus décisionnel comme la réalisation d'une succession de compromis négociés suite à de longs marchandages entre les centre de pouvoir, jusqu'à ce qu'un accord sur un ensemble de préférences soit atteint.

Dans le système de contrôle par le groupe, la communication est beaucoup plus informelle que formelle. La coordination est réalisée par les membres du groupe où règne une certaine cohésion et une stabilité .

- La théorie des systèmes professionnels[37] : Le système de contrôle professionnel est plus répandu dans un contexte où les individus sont membres d'une profession. L'influence exercée sur les individus dans ce système est plutôt cosmopolite . Elle ne repose pas sur des techniques d'influence.

Ces systèmes caractérisent les métiers et professions libérales qui nécessitent une certaine expertise. L'accuité d'auto-contrôle et le travail requièrent l'acquisition des connaissances, une acceptation d'un système de charte, une aide aux autres et un compromis à long terme pour la profession avec le désir de poursuivre une action indépendante.

Le système de contrôle professionnel regroupe surtout les professions libérales tels que les cabinets de conseil, les architectes, les experts comptables, les médecins, les professeurs, etc.

- La théorie des systèmes hiérarchiques[38] : Ces systèmes sont les caractéristiques des organisations bureaucratiques. A chaque niveau hiérarchique, le travail est sujet à des orientations organisationnelles et il est supervisé par un membre du niveau hiérarchique supérieur à qui revient la manipulation des sanctions ou des récompenses.

---

[36] traduit de l'anglais " the theory of group inducement systems".
[37] traduit de l'anglais : " the theory of professional inducement systems".
[38] traduit de l'anglais : " the theory of hierarchic inducement systems".

Un système de contrôle hiérarchique fonctionne mieux dans des entreprises de grandes tailles et très formalisées. Par contre, un système de contrôle professionnel, de tâches ou de groupe, est une des caractéristiques des petites et moyennes entreprises.

Miner affirme que nous ne savons pas assez à propos des caractéristiques de l'organisation et de son environnement pour spécifier dans quelle situation chaque système fonctionne mieux qu'un autre; cependant, tous ces systèmes ne sont pas utilisés dans toutes les situations.[39]Ceux-ci dépendent en quelque sorte de la conception qu'a le personnel sur le travail et de sa motivation[40].

L'approche de Miner comparée à celle d'Anthony nous incite à constater que ces deux approches de contrôle ne sont pas contradictoires, toutes les deux décrivent un système de motivation du personnel afin de l'impliquer dans de meilleures conditions et atteindre les objectifs fixés d'une façon efficace et efficiente (Belkaoui, 1986). Cependant quelques distinctions existent :

---

[39] pour une analyse encore plus critique d'un système de contrôle par la hiérarchie, voir Fiol '1984.

[40]Mike Burke, dans une étude sur la moitivation, distingue 4 groupes de valeurs, déterminant deux axes qui lui permettent de définir 4 catégories de travailleurs.
- Les valeurs de fatalisme et de passivité au sens de passivité mentale
- Les valeurs humaines
- Les valeurs de performance et d'efficacité
- Les valeurs de dynamisme

Ce vecteur de motivation se présente comme suit:
- " le travail destin " (17,1 % des travailleurs). Ces individus ont pour valeurs la passivité, la stabilité, la résignation. Ils travaillent par nécessité économique. Selon eux, la formation ne sert que le patron; ils sont donc tout à fait contre.

- " le travail devoir " (23,5%): Les individus adhérent à cette conception considèrent que les institutions ayant fait faillite, il est nécessaire d'adopter une attitude plus autoritaire et moins laxiste. Les valeurs sont l'ordre, la discipline, la hiérarchie, l'autorité et le conformisme despotique. Ils s'investissent totalement dans leur travail. Ils considèrent que l'entreprise doit être innovatrice. Ils sont favorable à la formation. mais selon eux, c'est l'entreprise qui doit choisir le type de formation que les salariés doivent suivre.

- " Le travail protection "(30,5%): Les valeurs de cette catégorie sont la passivité, le matérialisme, le repli-auto-défensif, le protectionnisme, le conservatisme.
Ils recherchent une prise en charge affective et pédagogique. Pour eux, l'information et la communication sont indispensables. On peut différencier trois sous groupes :
- " les constants": ils veulent éviter de se faire licencier. Pour cela, ils souhaitent avoir des régles et les respectent
- " les défensifs" : leur but est de gagner de l'argent. Pour cela ils sont près à travailler beaucoup mais sont défavorables à la formation, à moins qu'ils soient payés plus.
- les "sentinelles" : ils ont envie d'apprendre un métier. Ils sont tout à fait favorable à la formation.
- " Le travail motivation " (28,8)
-Le travail permet aux salariés de cette catégorie s'exprimer. Leur singularité et leur identité peuvent s'affirmer en travaillant. Ils refusent les structures et les modèles. Ils veulent être libres de s'organiser comme ils le souhaitent.Leurs valeurs sont le pragmatisme, l'ambition, la réussite et l'épanouissement personel. Le problème auquel sont confrontées les entreprises est la cohabitation de ces différentes mentalités.

1°) le cadre du travail, proposé par Anthony, considère que les objectifs de l'organisation résultent d'un processus de planification stratégique et la mission du système de contrôle de gestion est d'atteindre ces objectifs. Par conséquent, Anthony s'inscrit dans une perspective purement rationnelle. Tandis que Miner, admet à la fois les processus naturel et rationnel de formation des objectifs dans ses systèmes "d'energy inducement".

2°) L'approche proposée par Anthony est plus orientée vers des organisations bureaucratiques. Cependant l'approche proposée par Miner nous semble plus compréhensible, elle intéresse aussi bien les petites que les grandes organisations.

3°) Anthony s'inscrit dans une perspective purement comptable où il fonde son analyse sur les ressources mesurées en terme monétaire. Cependant, Miner met plutôt l'accent sur les comportements humains et les systèmes de motivation.

3.6. LES FCS COMME VECTEUR DE PREDICTION DE LA PERFORMANCE

A un niveau élevé d'analyse, la notion de performance s'assimile à celle d'efficacité, c'est à dire le fait que les activités de l'entreprise vont dans le sens qui a été défini entre les ressources incorporées dans une action et le résultat de cette action.

A priori, l'idée de performance est intuitivement très simple, toute entreprise ayant atteint un niveau de résultat souhaité est jugée comme performante. Théoriquement, elle pose des problèmes considérables. Pratiquement, elle s'avère difficile à mesurer et à établir.

Nous pensons à l'instar d 'A. Desreumaux que la littérature sur l'explication de la performance ou de l'efficacité de l'entreprise est l'une des plus ambigües. " Les multiples approches de recherches utilisées sont souvent difficilement comparables et les différents modes de mesure divergent dans le choix des critères (qualitatifs / quantitatifs) et aboutissent souvent à des résultats contradictoires et ceci pour de multiples raisons: D'une part l'efficacité est un concept multidimensionnel ce qui suppose la pluralité de contenus, pluralité d'évaluateurs,etc, d'autre part l'efficacité est un concept évolutif: les critères de performance ne sont pas necessairement les mêmes à toutes les phases de la vie de l'entreprise. Enfin l'efficacité n'est pas une variable dépendante" (....) Au-delà, de ces trois considérations les notion de congruence et d'harmonie ou de"fit" sont peu évoquées et encore moins explorées."[41]

---

[41] A. Desreumaux " texte , non publié, présenté aux membres du groupe GREMCO lors d'un débat sur le thème FCS (1988).

En assimilant toutes les difficultés de définition et de mesure de la performance, nous nous contenterons seulement de rappeler les principaux modèles d'efficacité organisationnelle. Ces modéles peuvent être regroupés sous des appellations différentes ayant des caractéristiques non semblables. Malgré la diversité des appellations, nous pouvons , malgré tout, les regrouper en six modèles: le modèle du but rationnel, le modèle des ressources humaines, le modèle des systèmes ouverts, le modèle fonctionnel et le modèle "aux composants multiples" (multiple constituencies model) . Dans un second paragraphe, nous faisons appel à la théorie de la congruence

3.6.1. LES MODELES D'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

Si l'on considère que l'efficacité de l'entreprise correspond à l'ensemble des mécanismes mis en oeuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction afin de permettre d'une part de dégager des résultats satisfaisants à court terme et assurer sa pérennité à long terme, il semblerait que les choix et les modéles d'efficacité sont différents.

- Le modéle du but rationnel : Ceux qui défendent ce modéle considérent l'organisation comme un instrument au service de ses composants[42]. Dans de ce cas de figure l'organisation est considérée comme un système ouvert et rationnel (Scott,1981; Seashore, 1983). L'efficacité est mesurée à travers le degré d'atteinte des objectifs de départ (Hall,1982). Barnard (1938) affirme que " la meilleure efficacité est l'accomplissement d'un (ou des) but (s) commun(s) ". Hofer et Schendel (1978) définissent l'efficacité comme " le degré par lequel les outputs actuels du système correspondent aux outputs désirés" . L'évaluation de l'efficacité se concentre sur les outputs de l'organisation (Cameron,1980) telle que la productivité et l'efficience (Scott,1977).

Dans le modéle du but "rationnel", les buts de l'organisation doivent révèler les valeurs et le pouvoir des différentes composantes de l'organisation et spécifier les orientations à privilégier (Zammuto,1982). D'autres appellations ont été données à ce modèle tels que le modéle du but (Etzioni, 1960; Yutchman & Seashore,1967; Cameron, 1980; Hall,1982) et le modéle du système rationnel (Scott,1977).

- Le modéle des ressources humaines : Ce modéle est similaire au modèle naturel décrit par scott (1977, 1981) considérant les organisations comme " des collectivités capables d'atteindre des buts spécifiques, mais simultanément engagées dans d'autres activités qui

---

[42] Nous avons traduit le terme "constituencies" par composants, en fait l'explication donné dans le dictionnaire est que ce sont les électeurs multiples.

nécessitent de se maintenir comme une unité sociale ". L'organisation est décrite ici comme un système naturel et fermé; Les critères d'efficacité de l'organisation comportent des critères de maintenance qui dominent les systèmes de production des différents éléments constitutifs de l'organisation d'un point de vue externe. Les critères d'efficacité soulignés englobent la satisfaction des participants, les relations interpersonnelles et la survie de l'organisation. Ce modéle ressemble plus au modéle de développement organisationnel (O.D) décrit par Campbell (1977). Les travaux de Mc Gregor (1960), Argyris (1957), Blake et Mouton (1978), et bien d'autres sont très proches de ce modèle.

Le modéle du processus interne : Dans ce modéle, l'organisation est considérée comme un processus d'information et de prise de décision (Seashore,1983). L'organisation est considérée comme un système fermé et rationnel. Les critères d'efficacité utilisés se basent sur les caractéristiques internes de la santé du système (Cameron 1980). L'organisation efficace "optimise les processus de collecte, d'accumulation, d'allocation, de manipulation, d'interpretation et de sélection de l' information" (Seashore, 1983). Ce modéle va de pair avec "le modéle de recherche opérationnelle" décrit par Campbell (1977). Il est aussi désigné par le modéle de processus de décision (Seashore, 1983).

- Le modéle de système ouvert : Le modéle de système ouvert conçoit l'organisation comme un " système qui se maintient en équilibre dynamique dans son environnement" (Seashore, 1983). L'organisation est considérée comme un système ouvert accordant une importance particulière à son environnement. Les membres de l'organisation ne sont pas considérés comme rationnels (Scott,1981). L'efficacité est définie comme " la capacité de l'entreprise d'exploiter son environnement dans l'acquisition des ressources rares afin de soutenir son fonctionnement " (Seashore et Yutchman, 1967). Les organisations définissent leurs systèmes - choisissent leur(s) activité(s), et les critères d'efficacité doivent prendre en compte l'adaptabilité, la flexibilité et la position de l'organisation dans son environnement (Scott,1977,1981).

On ne doit pas perdre de vue les arguments de Pfeffer & Salancik, 1978) et le point de vue écologique (Hannan & Freeman, 1977; Aldrich, 1979) qui vont dans le même sens que ce modéle. Il est aussi connu sous le nom de modéle système-ressource (Yutchman & Seashore,1967, Cameron,1980; Hall,1982), système naturel (Sheashore, 1983) et modèle système (Zammuto, 1982).

- Le modéle de la fonction sociale : Dans ce modèle, les organisations considérées comme efficaces sont celles qui apportent quelque chose à la société (Hall,1982). L'efficacité est donc définie sur la base d'un cadre théorique qui définit les fonctions sociales que doit

remplir une organisation (Yutchman et Seashore, 1967. En effet, Pearsons (1956,1960) croit au fait que tous les systèmes sociaux doivent remplir quatre fonctions:
1. s'adapter aux exigences des situations en face des quelles le système se trouve confronté;
2. accomplir des objectifs - atteindre leurs buts primaires;
3. L'intégration et la régulation des interrelations avec les autres fonctions;
4. assurer la motivation et gérer la culture organisationnelle. En effet pour Pearsons les organisations peuvent remplir différentes fonctions sociales. Ce modéle est aussi connu sous le nom de "l'approche fonctionnelle " de l'organisation (Yutchman et Seashore1967).

- Le modèle aux composants multiples[43] : Ce modéle considére l'organisation comme une entité qui a un nombre d'actionnaires (Freeman, 1983). L'efficacité est définie comme " une norme (un jugement) externe sur la façon par laquelle l'organisation répond aux demandes des différents groupes et organisations concernées par ses activités" (Pfeffer & Salancik,1978).

L'efficacité est définie par rapport à la sélection d'un ensemble de domaines de préférences. Différents critères peuvent être utilisés pour la sélection des domaines clés, telles que les notions de pouvoir et justice sociale (Zammuto,1982). Le modéle est aussi connu comme " le strategic constituencies approche" (l'approche de composants stratégiques), le modéle de satisfaction des participants (Cameron,1981) et le modéle de "contituency multiple" (Zammuto,1982)

Il y a eu, toutefois, plusieurs essais d'intégration des deux modéles décrits ci-dessus. Hall (1982) , par exemple, a essayé de combiner le modéle de but rationel et celui de système ouvert dans un modéle "paradoxal" qui préconise que les organisations font face régulièrement à de multiples contraintes conflictuelles de l'environnement, et à des buts externes et internes qui évoluent à travers le temps. Zammuto (1982) intègre le modéle du but rationnel et le modéle "constituency multiple" en proposant "un modéle évolutif" qui stipule que toute organisation doit suivre le développement de ses préférences à travers le temps.

Seashore (1983) affirme , d'une part, que le modéle du système ouvert est plus général que le modéle du but rationel et le modéle du processus interne et , d'autre part, que ces trois modéles peuvent être considérés comme complémentaires dés qu'ils se réfèrent à différents aspects du comportement organisationnel. Ceci étant, une organisation "efficace" devrait prévoir d'être performante dans tous les domaines.

---

[43] traduit de l'anglais " Multiple constituencies model ".

Quinn et Rohrbaugh (1983) ont proposé une "competing values approach" qui, empiriquement, réconcilie la plupart des modèles d'efficacité (Lewin & Minton,1986).

3.6.2 LA COMPETING VALUE APPROACH (CVA)

Utilisant les critères de Campbell [44] comme base de leur recherche, Quinn et Rohrbaugh (1983) propose " a competing value approach" de l'efficacité organisationnelle. Dans ce cadre de travail " l'efficacité organisationnelle est à la base du jugement de la performance de l'organisation" (1981). Ils ont démontré que les critères d'efficacité définis par Campbell (1977) devraient être classés selon trois niveaux d'analyse:
- au niveau organisationnel,
- au niveau de la préférence structurelle,
- au niveau de la continuité des moyens et des fins.

Dans la première étape de leur étude, ces auteurs ont utilisé un panel de dirigeants - qui servent de juges - pour éliminer chaque critère qui (1) n'est pas du niveau d'analyse organisationnelle; (2) n'est pas un simple critère, mais un composant de plusieurs autres critères ou (3) n'est pas simplement un critère de performance organisationnelle.

Comme premier résultat, les 30 critères d'origines de l'efficacité établis par Campbell ont été réduit seulement à 17 . La seconde étape de l'étude, Quinn et Rohrbaugh ont demandé aux différents membres du panel de juger, la similarité de ces 17 critères. L'analyse multidimensionnelle a été appliquée. Les trois axes (en % de variance) sont selon leur importance les suivants:
- L'axe 1 traduit des critères d'efficacité internes tel que le développement du personnel par rapport à des critères externes comme le développement de l'organisation
- L'axe 2 représente la structure organisationnelle, telle que la préférence pour la stabilité, l'ordre et le contrôle par rapport à la flexibilité, l'innovation et le changement.
- L'axe 3 reflète les moyens et les fins organisatinnels telles que des objectifs et de la planification par rapport aux résultats (productivité, rendement, etc).

---

[44] Dans une revue de la littérature sur l'efficacité organisationnelle, Campbell (1977) a établi 30 critères de mesure précedemment utilisés dans une recherche empirique. Campbell affirme qu'un modéle sur l'efficacité doit identifier la nature des variables qui devraient être mesurées ainsi que leurs interrelations. Campbell souligne qu'un modéle d'efficacité doit dépendre à la fois des valeurs des dirigeants et des réalités organisationnelles de l'entreprise.

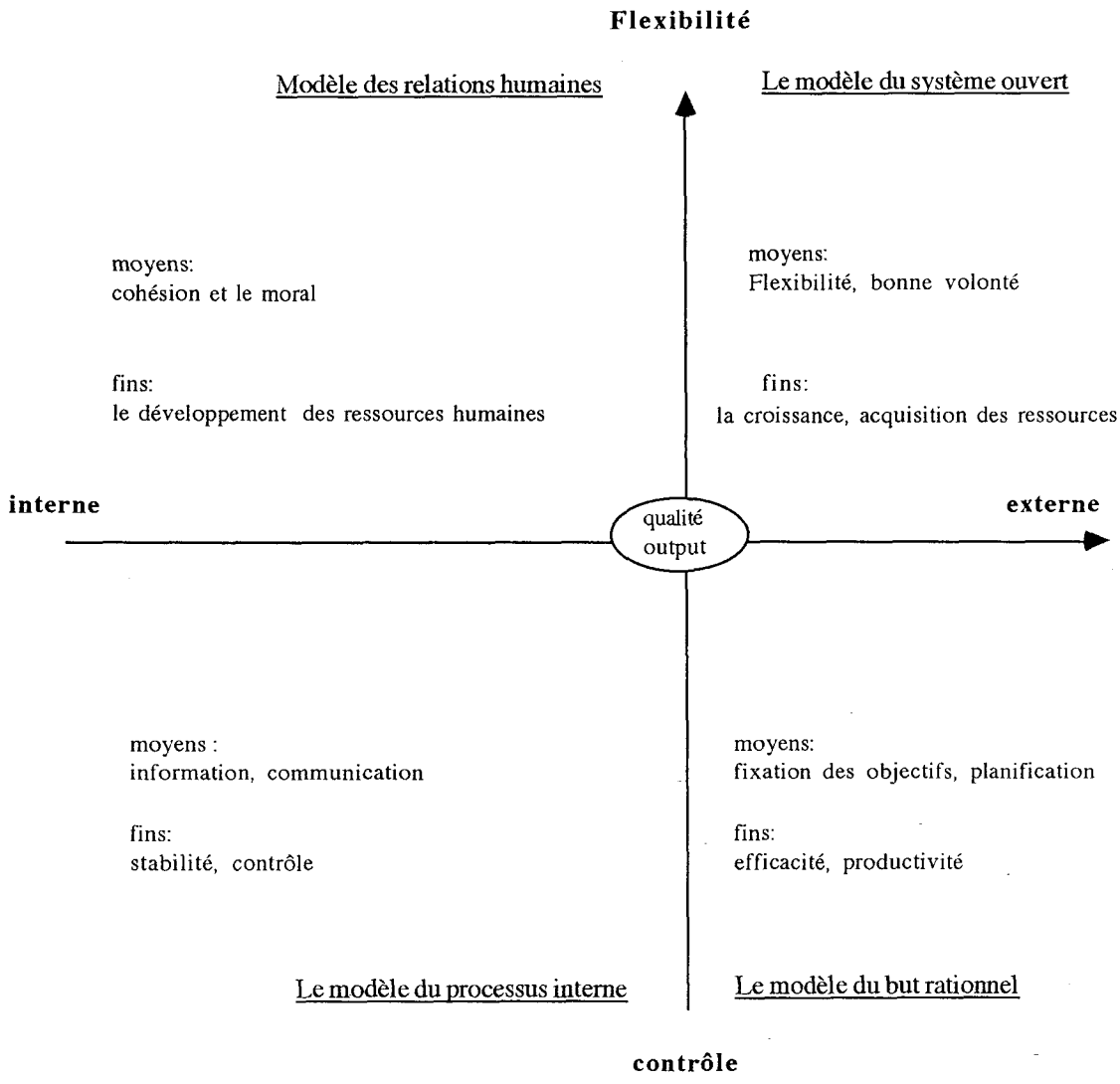


Schéma 3.7

Une Typologie des systèmes de contrôle: Le modèle de Quinn & Rohrbaugh (1983)

Thompson et al (1981), Quinn et Mc Grath (1982a,1982 b) proposent d'effectuer un diagnostic à différents niveaux des organisations pour voir les représentations individuelles de la perception de la performance organisationnelle. Ce faisant, Campbell a identifié huit catégories de variables de performance :

1: la croissance et l'allocation des ressources,
2: la flexibilité et l' adaptabilité,
3: la cohésion et le moral,
4: le développement des ressources humaines,
5: la stabilité et le contrôle,
6: la gestion de l'information,
7: la productivité et l'efficience,
8: la planification et la fixation des objectifs.

Quinn & Rohrbaugh affirment que ces domaines de performance vont de pair avec les 4 modèles d'efficacité communément trouvés dans la littérature :

- Le modèle du système ouvert où la préférence est accordée à une structure flexible et une orientation externe. Selon les adeptes de ce modèle, les FCS d'une organisation sont plus orientés vers la croissance et à la flexibilité.

- Le modèle des relations humaines où la préférence est accordée à la flexiblité structurelle et à une orientation interne : le succés de l'entreprise est défini ici en termes de cohésion et de développement des ressources humaines.

- Le modéle du processus interne où les priorités sont orientées vers le contrôle interne; le succés est défini en termes de stabilité et de gestion de l'information et de la communication.

- Le modéle du but rationnel où les préférences vont dans le sens du contrôle externe; l'efficacité de l'entreprise est définie en termes d'efficience , de planification et de fixation des objectifs.

La " competing value approach" (CVA) montre que la plupart des critères d'efficacité peuvent être classés en deux groupes de variables similaires, par exemple , les modèles du système ouvert et de ressources humaines s'intégrent dans le modèle naturel, tandis que les modèles du but rationel et du processus interne rejoignent le modèle rationel.

La CVA stipule que les différents groupes de variables caractérisant le modèle du système ouvert, le modèle des ressources humaines, le modèle du processus interne et le modèle du but rationel devraient être évaluées par des groupes d'individus différents. Par exemple le modèle du système ouvert devrait être évalué par les clients et d'autres participants aux produits et marchés, le modèle de ressources humaines par les travailleurs et les employés, le modèle du processus interne par les dirigeants et enfin le modèle du but rationnel par tous les participants au marché finacier. De plus, Quinn & Cameron (1983) affirment que le modèle du processus interne change en fonction du cycle de vie de l'organisation. Quinn & Rohrbaugh affirment explicitement que la CVA est proche du modèle de la fonction sociale de Pearsons.

Lewin & Merton (1986) se servent du cadre conceptuel de Quinn & Rohrbaugh pour classer un nombre relativement élevé de critère d'efficacité. Selon leur point de vue, une théorie de l'efficacité organisationnelle doit être contingente sur des bases empiriques.

3.6.3. LES FCS COMME INDICATEURS DE PERFORMANCE : L'exemple de GE C0.

Le choix des critères de mesure de performance ne constitue qu'un élément de conception du système de contrôle. La première nécessité est que la cohérence soit assurée avec les autres éléments de conception (FCS, Critères de gestion, statut des unités). Cette cohérence passe par une distinction nette entre les causes et les effets. Le point de départ est la recherche de ces causes : ces causes dépendront principalement des décisions et des choix de l'entreprise et celle-ci devront être reliées aux indicateurs de performance les plus appropriés, étant entendu que la pertinence de choix doit pouvoir se justifier en termes d'efficacité dans la mesure où l'indicateur doit permettre une évaluation la plus objective possible.

Le choix des indicateurs de performance est, en effet conditionné par l'identification des FCS requis dans les métiers exercés par l'entreprise. Il s'agit ici de repérer des paramètres clès conditionnant la réussité du process (Dans le cas de l'entreprise diversifiée, ces FCS différent selon le degré de maturité du secteur, la phase du cycle de vie des produits, la mission même de l'entreprise). Rien n'exclut que la nature même de ces FCS puisse ne pas être conflictuelle.

Ces FCS identifiés devront être hiérarchisés et décomposés en sous facteurs ou variables essentielles correspondants à des éléments détaillés contrôlables en fonction de l'horizon (1 an, 3 ans, ou plus) de leur intensité dans l'activité et de leur importance auprès des dirigeants. Cette évaluation des atouts a pour utilité d'aider à établir des plans opérationnels et à planifier les actions à entreprendre dans le temps.

Ces plans permettent en effet d'énoncer des objectifs qualitatifs et quantitatifs qui conduisent à la sélection des indicateurs de performance.

Anthony, Deraden, Vancil[45], après une étude de cas qui porte sur l'étude de la perforfance de GEC, révèlent huit domaines de résultats clés en termes de performance :

- La profitabilité : L'indice clef de mesure de la profitabilité était" dollars of residuel income" qui est défini comme le profit net après impôt et charges financières. Plusieurs indices sont

---

[45] Anthony, Deraden, Vancil Management control systems(cases and readings) P 9O case 3.2: General Electric company

utilisés:- le taux de rendement des investissements, - le ratio bénéfices / Ventes (ou C.A), - le ratio Bénéfice / V.A.

- La position de l'entreprise sur le marché : La performance dans ce domaine a été mesurée en termes de part de marché obtenue durant une période déterminée.

- La productivité : Bien que ce concept de productivité soit relativement simple, il est souvent difficile de l'évaluer. Il s'exprime comme la relation entre la production des biens et services et les ressouces utilisées dans cette production.

-Le leadership dans le produit : Ce critère est défini comme la capacité de l'entreprise d'être leader dans son secteur d'activité soit par sa créativité, soit par l'application des connaissances scientifiques ou techniques très avancées dans le domaine de l'ingénierie , de la production et le marketing, soit par des améliorations de la qualité et de la valeur perçue des produits existants.

-Le développement du personnel: Celui-ci s'inscrit dans un processus d'apprentissage systèmatique des managers pour répondre aux besoins présents et futurs de l'entreprise afin de donner plus d'épanouissement aux individus et faciliter la croissance et l'expansion de l'entreprise.

- L'attitude des employés: Elle est définie comme " un point de vue généralisé et partagé sur les objectifs , les évènements et les personnes qui peuvent servir ou influencer le comportement futur ".

- Les indicateurs statistiques - rotation (turn over), absentéisme...
- Le questionnaire
- La responsabilité publique : la réputation de l'entreprise
- L'équilibre entre les buts à L.T et à C.T.

Les sept premiers domaines de résultats clés ont chacun un aspect à C.T et un aspect à L.T . Le dernier critère consiste à équilibrer entre les buts de l'organisation à C.T et à L.T. L'utilité d'un tel équilibre est de spécifier que la santé de l'entreprise n'est pas sacrifiée au profit d'un horizon temporel dominant (le court terme ou le long terme). Par conséquent, les objectifs de l'entreprise et ses plans seront considérés dans une perspective à la fois à court et long terme.

La planification, la budgétisation et les programmes prévisionnels doivent incorporer le choix et la sélection des domaines de résultats clés dans:
- la revue de l'histoire récente et du statut courant de l'entreprise,
- la mise des standards pour chaque fonction
- la planification pour atteindre ces standards
- un système de reporting et de mesures des résultats.

Dés que les 4 domaines de résultats clés sont sujets à une évaluation numérique (quantifiable), ils formeront une partie du système de planification, budgétisation, des prévisions et de mesure.

3.6.4. LA PERFORMANCE ET LA THEORIE DE LA CONGRUENCE

Le paradigme de " congruence" est issu de la théorie de la contingence des oragnisations . Si la congruence est définie comme un ensemble de lois (ou de relations) entre les différentes variables d'un modèle,[46] la contingence serait l'ensemble d'états que peut prendre un système quand il est maintenu dans son intégralité.

La théorie de la contingence postule l'absence d'une structure optimale d'organisation, mais une adéquation entre environnement, structure et stratégie qui mène à la performance. Ceci ne signifie pas un rejet du déterminisme, ni l'absence de relation entre performance et structure. Le paradigme contingent spécifie cette relation dans une situation particulière. Si la validation de cette théorie est incertaine, et parfois contradictoire, c'est que les situations sont nombreuses et que les configurations coincident rarement avec des types purs.

Selon Dubin (1976)[47], chaque théorie n'est qu'un essai de modélisation de certains aspects du monde réel. Par conséquent, la démarche scientifique d'une modélisatio se résume en quatre étapes :
- Il faut définir les variables du modèle qui présente un intérêt pour le chercheur.
- Voir les relations qui existent entre les variables du modèle et comment elles sont associées entre elles. Cette vérification permet de dégager des lois , et ces lois se présentent sous forme de degré d'association entre deux ou plusieurs variables.
- Voir les frontières à l'intérieur desquelles ces relations (ou interactions) existent. En d'autres termes, définir les limites (ou frontières) du modèle. Ces limites peuvent être soient endogènes (internes) au modèle et ceci du fait des caractéristiques elles mêmes des variables,

---

[46] FRY. L.W. & Smith D. A. Congruence, Contingency, and Theory Building. Academy of Management Review, 1987,vol 12,N° 1, 117-132.

[47] cité par Fry L.W. & Smith D.A. op. cit.

soient exogènes au modèle, c'est à dire qu'il existe certaines variables imposées au modèle lui même.
- Voir quel état peut prendre le modèle (ou système);

Selon Dubin , le chercheur doit :
- Spécifier les conditions de l'état du système;
- Spécifier dans quelles conditions l'état d'un système cesse d'exister;
- Identifier la succession des états que peut prendre un système;
- Etant donné l'état d'un système, il faut identifier si ce dernier est " perméable" , c'est à dire voir ce qui se passe si on rentre pour la première fois une ou plusieurs nouvelles variables.

Le modèle de Dubin est une des représentations du"fit" auquel d'autres auteurs appellent. Le fit n'est, par conséquent, qu'une combinaison de la théorie de la congruence, qui consiste à définir des lois (ou des relations) entre les variables d'un modèle, et de la théorie de la contingence qui consiste à décrire les états que peut prendre en partie ou dans son intégralité un système dans des conditions différentes de l'environnement.

Mealiea & Lee (1979) affirment qu'il y a deux types majeurs de congruences à travers les niveaux organisationnels. Le premier, qu'ils qualifient de macrocongruence, concerne la relation entre l'environnement externe et l'organisation interne; la deuxième, qualifiée de microcongruence, a trait à la relation entre l'organisation interne et le comportement individuel. Une fois que ces congruences ou ces relations sont établies, l'organisation doit définir des liaisons à l'intérieur de ces niveaux (c'est à dire gérer les différentes sous-unités (différenciation) à travers une certaine intégration (Lawrence et Lorsh, 1967). "La congruence entre deux composants est le degré par lequel les exigences , les buts, les objectifs et / ou la structure d'un de ces composants sont cohérents avec les exigences, les buts, les objectifs et / ou la structure de l'autre composant" (Nadler & tushman 1980).

Venkatraman & Camillus (1984), dans une revue de la littérature, ont exploré le concept de "fit". Selon eux, bien que ce concept apparaisse comme un thème central dans la littérature sur la stratégie, il a été à la fois mal défini et mal incorporé au management stratégique. Ils développent un cadre conceptuel où ils mettent la lumière sur six approches différentes, en étudiant deux dimensions: la conceptualisation du fit et le domaine de ce dernier. Selon ces auteurs, les investigations doivent s'orienter vers l'identification des variables qui doivent "coller" entre elles (c'est à dire l'identification des variables et leur relation) et la validation de leur interaction dans différentes situations (c'est à dire l'identification des changements dans les états du système).

Andrews est l'un des auteurs qui a souligné le rôle essentiel du "fit". Il le définit comme " la capacité de l'organisation à identifier les quatre composantes de la stratégie: (1) les opportunités du marché, (2) les compétences et les ressources, (3) les valeurs et les aspirations du personnel, (4) les obligations vis à vis de la société (ou certains groupes) autres que les actionnaires".

On remarque , par ailleurs, que le management stratégique emprunte ses concepts et méthodes de recherches à plusieurs disciplines. Plus particulièrement trois disciplines - l'économie industrielle (Porter 1981), le comportement administratif (Jemison 1981 b) et le marketing (Biggadike, 1981) - sont identifiés comme étroitement liés au management stratégique (Jemison, 1981 a).

En outre, le concept de fit a été utilisé dans une approche normative par plusieurs consultants pour éclairer l'importance d'une synchronisation des différents éléments des organisations complexes dans le choix et la mise en oeuvre de la stratégie (Stonich 1982).

Par exemple, pour Peters & Waterman, " ce n'est ni dans les plans d'action, ni dans les budgets, ni même dans les organigrammes que se trouve la solution qui permet de préserver la vitalité et la souplesse d'une grande entreprise"[48]. Ces auteurs tentent d'appréhender l'entreprise dans sa totalité, refusent de se limiter aux approches stratégiques et structurelles et placent les ressources humaines au coeur de la performance économique. Pour reprendre leur propre terminologie " (...) Elles prennent en compte non seulement "l'ossature" de l'entreprise (stratégies et structures) mais aussi la "moelle" de celle-ci (style, personnel, valeurs partagées, savoir-faire), car ossature et moelle ne font qu'un ".

Par ailleurs, de leur étude destinée à déceler les fondements de la réussite des meilleures entreprises innovatrices américaines, Peters & Waterman dégagent huit pratiques fondamentales qui caractérisent ces entreprises types:
- elles développent un penchant pour l'action plutôt que pour l'analyse,
- elles vivent au contact du client,
- elles favorisent l'autonomie et l'esprit d'entreprise,
- elles obtiennent la productivité par la motivation légitime du personnel,
- elles suscitent le partage de valeurs culturelles communes au sein de l'entreprise,
- elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire,
- elles se contentent de structures simples et légères,
- elles savent concilier souplesse et rigueur.

---

[48] PETERS T. & WATERMAN R. : " Le prix de l'excellence " - Inter éditions- 1983.

3.6.5. EXEMPLE DE MODELISATION DE LA CONGRUENCE

Drazin & van de Ven (1985) pensent que trois types de configurations du "fit" peuvent exister. Dans une première configuration, la congruence entre deux ou plusieurs variables est le degré de cohérence ou de "consistance" entre les exigences , les besoins et les implications d'une variable (ou famille de variables) d'une part, et les exigences, les besoins et les implications d'une autre variable (famille de variables) d'autres part . La congruence n'est qu' une simple relation linéaire, cette forme de relation résulte d'un processus de sélection. La sélection spécifie certaines lois universelles qui supposent implicitement que plus un niveau de congruence est atteint, plus élevée sera la performance.

Par exemple dans le schéma 3.10 , si on observe une corrélation entre performance et intégration, seules les entreprises intégrées survivent ou enregistrent des performances élevées. La relation statistique est la résultante d'un processus écologique.

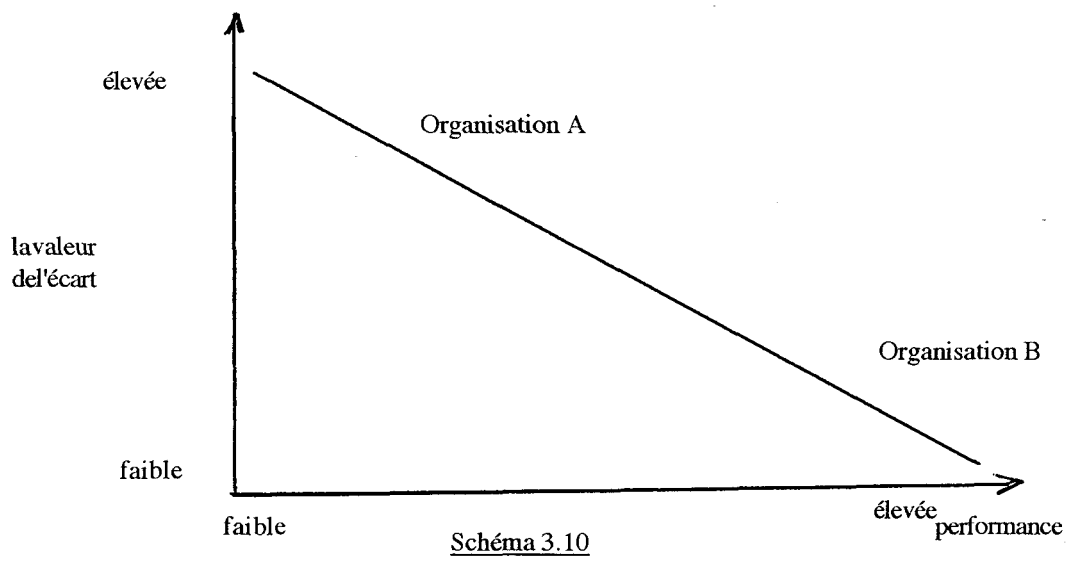


Schéma 3.10

La relation entre performance et intégration
La déviation de la relation de l'organisation A et B et la structure du context

Le schéma 3.11. est un modèle d'interaction : Dans cette approche on peut conceptualiser la congruence par l'effet d'interaction (ou croisé) sur la performance des variables organisationnelles et des variables contextuelles. Cette approche suppose qu'il

---

50 pour plus de détails voir l'article de Louis W. Fry & Deborah A. Smith (1987). "Congruence, Contingency, and Theory bulding ". Academy of Management Review, vol 12, N°1, 117 -132.

existe plusieurs combinaisons entre les états du système et les couples de variables. Elle est qualifiée de réductionniste par Venkatraman & Prescott (1990).

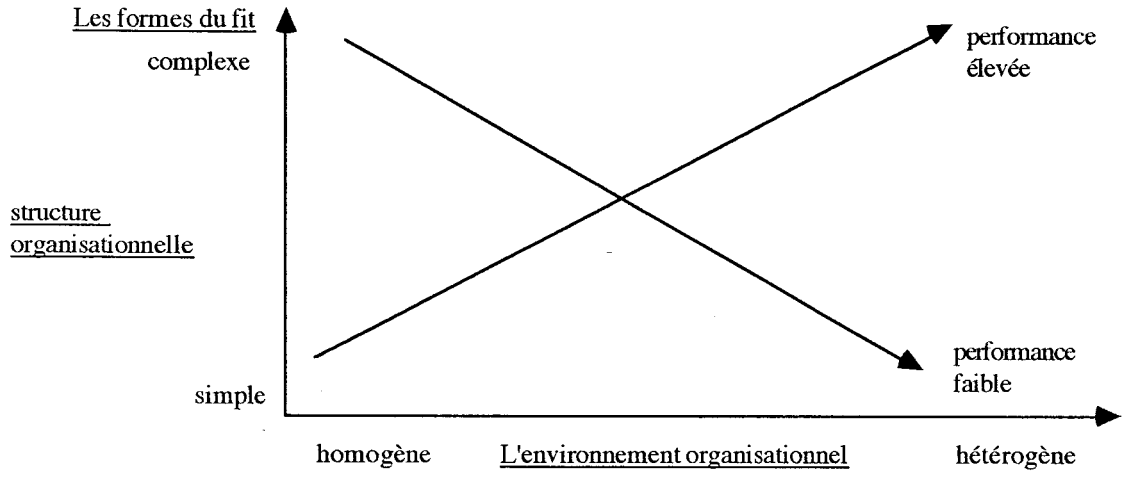
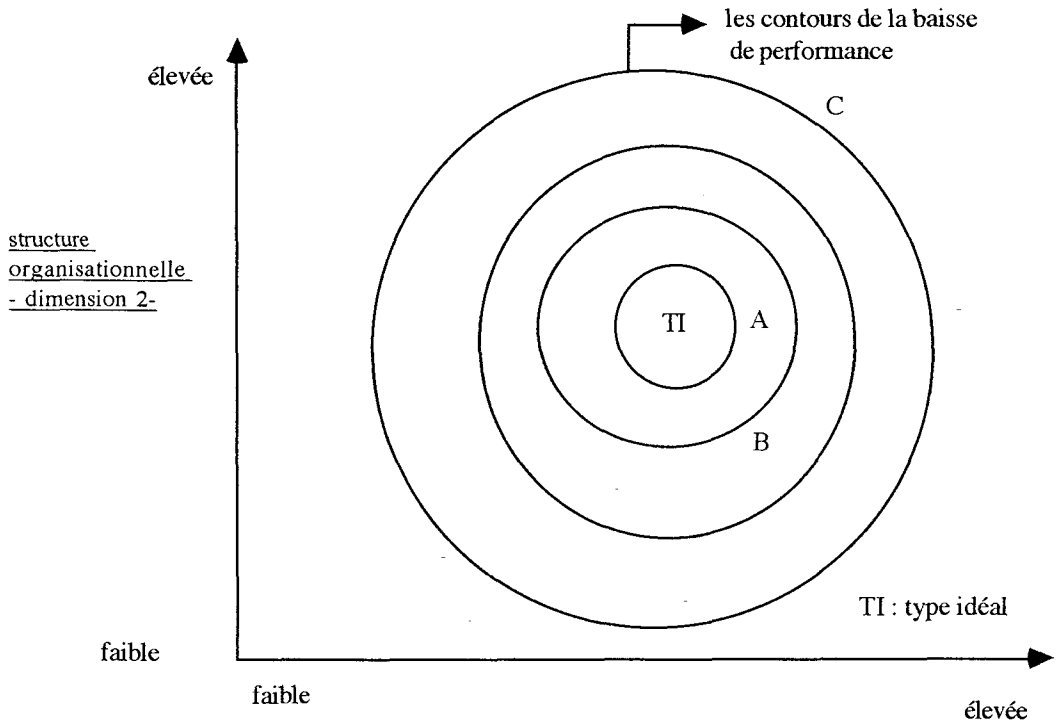


Schéma 3.11.
Un premier exemple du fit

Dans la dernière configuration (Schéma 3.12) la congruence ne consiste pas à chercher des solutions "toutes faites" à des situations, mais au contraire de comprendre et d'articuler les relations qui s'imposent entre les exigences contextuelles, la structure, les processus internes et les ressources humaines. En d'autres mots, plus le degré de congruence entre les familles de variables est élevé et plus il correspond aux trames de la régularité, plus la performance de l'entreprise est élevée . De ce point de vue, la congruence n'est que l'intégration de toutes les variables qui contribuent au rapprochement de l'entreprise de cette situation idéale. Dans l'exemple du schéma 3.12., la distance à laquelle se tiennent les l'entreprises observées (A, B,C) des points idéaux est une mesure du "fit.

Les interrelations des types de variables formant un schéma conceptuel sont pluricausales et dynamiques. De ce fait, la notion de congruence servira d'outil pour articuler les relations entre les variables. Manifestement, aucune de ces réflexions n'a été prise d'une façon approfondie par la littérature portant sur la stratégie et le contrôle.

Schéma 3.12



une représentation graphique des différentes approches des systèmés du " fit". Un type idéal d'organisation et trois organisations à trois niveaux différents de performance

Ce développement sur la modélisation du " fit" avait pour but de montrer toute la difficulté d'élaborer un modèle explicatif général qui peut être validé empiriquement , et ceci compte tenu du caractère multidimensionnel des variables.

3.6.6. LA THEORIE DE LA CONGRUENCE ET LE CONTROLE

Quinn et Hall (1988) ont repris la conceptualisation d'Oliver (1982) des 4 types d'organisation et les 4 modéles d'efficacité de Quinn et Rohrbaugh (1983). Ils les ont intégré

à la typologie de Miles & Snow (1978) et à celle de perrow (1967) et ont développé un cadre général de travail pour l'étude des organisations. Quatre styles de contrôle ont été décrits : - L'adhocracie / l'équipe (le clan) - la hiérarchie / la firme (Quinn,1988). La typologie fournie par Quinn et Hall décrit aussi les caractéristiques de l'environnement et le type d'individus qui sont congruents, ou qui ont plus de chance de "coller" avec chaque forme d'organisation.

- L'adhocratie est une forme d'organisation où l'idéologie constitue l'assise du consentement. La motivation est basée sur la croissance; l'évaluation des membres de l'organisation relève de l'intensité de leurs efforts.

L'adhocratie a un système de contrôle professionnel (Miner,1980; Oliver, 1982), une technologie de non routine (Perrow,1967) une orientation stratégique de type prospecteur (Miles et Snow, 1978) et un modéle ouvert d'efficacité (Quinn et Rohrbaught, 1983). Le leader de l'adhocracie est plutôt un "idéalistic prime mover" qui cherche à dépasser les objectifs et aller au delà de ses capacités et limites. On retrouve , vraisemblablement, les adhocracies quand l'environnement est menaçant, caractérisé par un degré élevé d'incertitude et une forte pression concurrencielle[50].

- Le clan est une forme d'organisation où le consentement est basé sur les traditions; la motivation est l'affiliation; les membres sont évalués sur la base de la qualité de leur relation avec les autres membres du groupe.

Les clans ont un système de contrôle de groupe, un modéle de ressources humaines de l'efficacité qui de type " an implementer strategy". Ils sont lents pour analyser les opportunités du marché mais très rapides dans la mise en ouvre de nouveaux programmes ou de nouveaux produits. Les clans semblent avoir "an existential team builder" comme leader qui s'identifie beaucoup au groupe. On retrouve, vraisembalement, les clans quand l'environnement est menaçant, caractérisé par un degré élevé d'incertitude et une faible pression concurrentielle

- La hiérarchie est une forme d'organisation où le consentement est basé sur les régles, la base de la motivation est la sécurité, les critères formels sont utilisés pour l'évaluation des membres de l'organisation. Ces organisations ont un système de contrôle hiérarchique, une technologie de routine, la stratégie est de type défenseur et un processus

---

[50] Pour une description plus détaillée de l'adhocracie, on peut se référer au texte original de H.Mintzberg , " Structure in 5's : A Synthesis of the Research on Organization". Management Science, 26 (3), marrs 1980, p. 322 - 341. Traduit en Français par J.F. Chanlat & F. Séguin dans " L'analyse des organisations " Tome II, ed. Gaëtan morin (1987).

interne d'efficacité. Les hiérachies ont probablement 'an empirical expert" comme leader où la fonction de coordination prime . Les hiérarchies ont plus de chance d'exister sous des conditions d'une faible incertitude de l'environnement et une faible pression concurrentielle.

- La forme " entrepreneuriale" : le style entrepreneurial est orienté vers l'innovation technologique ou commerciale . La croissance rapide de l'entreprise se fait par le biais d'instauration d'idées nouvelles. Les décisions entrepreneuriales d'orientation et d'innovation sont prises par un groupe limité de personnes et souvent par des méthodes délibérées mais plus expérimentales qu' analytiques. Les entrepreneurs s'appuient souvent, pour prendre leurs décisions, sur des expériences passées au sein d'organisations innovatrices, sur l'intuition et la certitude personnelle quand à l'existence de possibilités. L'entrepreneur s'informe auprès de son réseau de relations, mais ses décisions sont personnelles. Le jugement personnel éclairé par l'expérience forme l'assise principale des décisions.

Le consentement est basé sur les contrats, la base de la motivation est l'atteinte des objectifs et l'évaluation est plutôt basée sur les ouputs tangibles. Les firmes sont caractérisées par les tâches où le système de contrôle par le marché, l'ingénierie technologique et le modéle d'efficacité est celui de la rationalité des buts. Les individus qui participent dans la firme sont vraisemblablement des " rational achievers" et la fonction qui prime est la direction. Ces firmes existent probablement davantage dans des conditions de faible incertitude de l'environnement et de forte pression concurrentielle.

La CVA et la théorie de la congruence ont été utilisées pour étudier la transformation des formes organisationnelles, ce qui implique que les organisations peuvent changer d'un type à un autre à travers le temps (Quinn et Anderson,1984; Quinn et Mc Grath, 1985).

Le cadre de travail de Quinn et Hall nous fait remarquer qu' une dimension (ou variable) de l'organisation est "congruente " avec une autre, ceci suppose que connaissant l'une on peut prédire facilement l'autre; il y a par conséquent un certain parallélisme entre les différentes variables. Selon la théorie de la congruence , on suppose qu'il existe une loi entre les relations des différentes variables (Fry et Smith,1987). En revanche, la théorie de la congruence n' essaye pas de spécifier le chemin optimal pour "manager" une organisation sous un ensemble donné de variables de contingence. La congruence n'est pas necessairement la caractéristique des firmes très performantes, elle implique seulement que sous un système de contrôle, un ensemble de critères d'efficacité est plus probable d'apparaître qu'un autre. Quinn (1988) affirme aussi que la congruence n'est pas

nécessairement un gage de performance, maintes firmes sont "congruentes", mais avec un faible degré de performance.

CONCLUSION DU CHAPITRE

La conception d'un système de contrôle répond à une approche contingente. Ainsi, en fonction de l'incertitude à laquelle doit faire face la firme, le système de contrôle sera différent. Celui-ci sera orienté vers le court terme quand la firme éprouve des réelles difficultés dans la prévision des changements à venir tant au niveau des marchés, de la technologie que du contexte économique global. Dans cette situation, la firme focalisera son attention sur les réalisations à court terme dans le but de dégager un "slack" de ressources qui conditionnera sa survie à long terme. Ainsi, comprend-on que le système de contrôle ait pour objectif premier celui de la vérification de la rentabilité des centres de profit et par conséquent reposant sur des critères de mesure de performance essentiellement financière. La direction générale de la firme aura donc tendance à centraliser la plupart des décisions, la marge de manoeuvre des unités devenant assez étroite, ainsi la propension vers les prix .

En présence d'une incertitude modérée, l'orientation du système de contrôle tend vers un an, ce qui correspond au contrôle de gestion. Dans ce cas, on prend en compte non seulement la dimension court terme dans ses objectifs et dans les outils utilisés, mais aussi le long terme. Ce dernier n'est pas perdu de vue et la prévision rendue moins ardue facilite la mise en place d'un système de prévention des défaillances. De même, on tient compte dans l'évaluation des performances du responsable de centre de profit, non seulement de ses résultats financiers, mais également de sa capacité de s'adapter au changement. Ici, on observe une autonomie relativement plus grande du responsable de centre de profit. De même la fréquence des rapports adressés à la direction générale diminue (supérieure à un mois).

En régime d'incertude faible, le système de contrôle a pour mission ici de faciliter l'allocation optimale des ressources. A côté des critères économiques de mesure, les responsables d'unités sont évalués en fonction de leur capacité à assurer la survie de leur unité à long terme et de celle de la firme dans une certaine mesure.

Si le contrôle de gestion fait plus souvent l'objet de nombreuses critiques, celles-ci relèvent non de son utilité intrinsèque mais de l'orientation qui lui est donnée au sein de l'entreprise. La conception du système de contrôle de gestion est donc d'une importance

primordiale, car s'il existe des instruments de contrôle, le problème est de réussir l'agencement qui permettra au système de jouer pleinement son rôle. Ce rôle ne peut être compris que si l'on appréhende la complexité interne et externe de l'entreprise. Les facteurs qui sont à la base de cette double complexité sont de nature à jouer un rôle déterminant dans la conception du système.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au cours des trois chapitres précédents de cette première partie, nous avons essayé d'analyser essentiellement **la triptyque Stratégie, FCS et contrôle** qui servira de cadre théorique pour la seconde partie de cette recherche.

A l'issue de ces analyses, nous avons considéré la performance globale d'une entreprise comme le résultat d'une congruence entre les trois composantes de cette triptyque: stratégie, FCS et système de contrôle tandis que l'efficacité n'est que le produit conjoint du réalisme opérationnel de la stratégie et d'une mobilisation des acteurs dans les finalités, les structures et les pratiques issues de ce réalisme .

" Les facteurs clés de succès sont les atoûts de l'entreprise dans les niches et métiers qu'elle occupe, c'est à dire les "territoires qu'elle désire s'approprier", en ce sens, ils reflètent "la qualification de l'entreprise". Ainsi définis la gestion par les FCS présente les quelques avantages suivants :

- L'utilité de l'approche par les FCS est de pallier à certains inconvénients des méthodes d'informmation. Cette méthode s'articule autour de chaque dirigeant et de ses besoins courants en informations, qu'il s'agisse d'informations subjectives ou objectives.

- L'identification des FCS permet une définition claire de la somme d'informations qui doit être collectée par l'entreprise et limite la collecte coûteuse de données superflues.

- L'identification des FCS évite à l'entreprise de tomber dans le piège de la constitution d'un système d'information axé sur des données faciles à collecter. bien au contraire, elle attire l'attention sur les données qui, autrement, ne seraient pas collectées mais qui sont importantes pour le succès de la fonction ou du niveau de direction concerné.

- Ce processus de collecte de l'information aide le dirigeant à déterminer comment surveiller et mesurer chacun de ces facteurs et à demander les responsables concernés des rapports périodiques sur ces variables de mesure.

- Ce processus tient compte des facteurs temporaires et de ceux qui sont propres à certains dirigeants. Le système d'information s'adapte donc à l'évolution de la stratégie de l'entreprise , de son environnement ou de sa structure. Les changements apportés à un système d'information ne doivent pas être considérés comme la preuve d'une mauvaise conception, mais plutôt comme une contrepartie inévitable de l'évolution de l'entreprise.

- l'utilité de la notion de FCS va au-delà de la conception des systèmes d'information. Par exemple, l'application des FCS peut apporter une grande amélioration au processus de planification. Les facteurs peuvent être classés hiérarchiquement et utilisés comme un véhicule de communication pour la direction, soit en tant qu'outtil informel de planification, soit en tant qu'élément du processus formel de planification.

- L'identification de ces FCS, est donc un préalable incontournable à toute définition de la stratégie. Ils prennent le pas sur la stratégie ou tout au moins la conditionne.

- Les FCS ne sont pas immuables dans le temps, ne sont jamais définitivement acquis pour l'entreprise. Cette dernière doit être capable d'une part de les projeter dans le futur, de poser des hypothèses sur leur évolution. D'autre part d'identifier les FSR (facteurs stratégiques de risque) qui à terme mettent fin aux FCS actuels. Les FRS sont par exemple, soit une meilleure position des concurrents venant mettre en péril les FCS de la firme, soit une faiblesse de l'entreprise sur une fonction ou un indicateur qui devrait être FCS.

Au total l'approche par les FCS contribue à la définition de la performance globale de l'entreprise :

- D'une part, les FCS servent d'outil "instrumental " dans les trois domaines du processus de développement de la stratégie: - l'analyse de l'environnement - l'analyse des ressources propres (forces et faiblesses) et l'évaluation de la stratégie.

- D'autre part, les FCS contribuent au pilotage automatique de la firme, à partir du moment où ils sont connus de tous et reconnus comme fondamentaux pour la survie de l'entreprise. Les décisions s'orienteront dans un sens conforme à l'intérêt de l'entreprise. La réalisation d'une telle intégration des hommes dans leur activité quotidienne est en soi facteur de

performance de l'entreprise si dans les processus de décisions opérationnelles ou tactiques, la recherche d'amélioration des FCS est recherchée systèmatiquement.

- Ensuite, la performance d'une organisation est subordonnée de la cohérence de la structure de gestion et de décentralisation, donc de responsabilisation des hommes. "On travaille qu'avec les hommes et non malgré eux". Les individus doivent être maîtres de mission, autrement dit, la gestion d'un FCS doit être intègrée à une unité capable de gérer, de maîtriser "au jour le jour" ce facteur.

- Enfin, sur un autre niveau, la gestion des FCS limite les risques d'orientations stratégiques désasteuses, qui ne seraient décidées que sur des critères de rentabilité, d'intérêt. L'entreprise a une qualification, à un instant donné (métiers, niches..). Les stratégies de diversification, intégration, obligent à acquérir de nouvelles "qualifications" que celles possédées. Gérer les FCS permet d'identifier et de connaître les conditions requises pour occuper de nouveaux" territoires" : pouvoir diminuer les risques est une performance en soi en terme de management.

Quand au concept de stratégie, nous l'avons plutôt traité - au sens économique et social. La stratégie intègre la notion de " volonté - réaliste" pour parvenir à l'étape du développement que la firme souhaite atteindre. La capacité de projeter l'image de l'entreprise dans le futur en fonction de l'environnement, du marché et des potentialités de l'organisation, constitue en soi une performance, mais développe également la volonté d'action. La gestion stratégique doit coupler la gestion des FCS et la stratégie par rapport à trois dimensions: politique, économique et organisationnelle. Le système de contrôle doit contribuer à son tour au système d'information et la préparation des actions correctives.

Le rôle des hommes dans cette analyse apparaît central, puisque c'est par leur intermédiaire que la performance sera recherchée. Le contrôle prend alors toutes ses dimensions fondamentales pour assurer la cohérence du système, à condition qu'il intègre la définition de la performance comme un ensemble de qualités, de compétences et de volontés mis au service de la finalité de l'entreprise qui en dernière analyse est la réussite des missions qui lui sont assignées. Le rôle du système de contrôle apparaît fondamental à ce niveau, s'il est construit dans le souci de les mettre en évidence et assurer leur suivi pour permettre le "pilotage" de l'organisation.

DEUXIEME PARTIE

LES REALITES PRATIQUES DU COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET DU CONTROLE : ELEMENTS METHODOLOGIQUES ET TESTS EMPIRIQUES

" La vérité est rarement pure et jamais simple "

OSCAR WILDE

Dans la première partie de cette thèse, nous avons essayé de cerner les approches issues de la littérature dans le cadre de notre tryptique de départ à savoir : comportement stratégique, FCS et contrôle. Cette revue de la littérature soulève, implicitement ou explicitement, quelques propositions qui mériteraient des tests empiriques.

Cette partie sera consacrée à une étude approfondie de certains aspects du comportement stratégique des entreprises, ce qui nous conduit à nous interroger longuement sur la question centerale suivante :

Comment les dirigeants soucieux de la performance de leur entreprise assurent -ils les trames de cette régularité qui les amène à établir des relations de congruence comme gage de succès de l'entreprise ?

En d'autres termes, existent-ils différents modes de perception des contraintes de l'environnement ? de choix de méthodes concurrentielles ? les compétences distinctives des entreprises sont -elles les mêmes ? Ces entreprises accordent - elles la même importance au contrôle des variables stratégiques ? Ce contrôle s'inscrit- il dans le même horizon temporel ? Ces entreprises assurent - elles les mêmes niveaux de performance? Enfin existe - t - il une relation entre FCS et contrôle d'une part, et FCS et performance d'autre part ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse au cours de cette deuxième partie.

Nous avons considéréré, dans le modèle général de cette recherche, que le comportement stratégique des entreprises pouvait être appréhendé à travers plusieurs aspects: la perception des contraintes de l'environnement, la percetion de la pression concurrentielle, les méthodes concurrentielles utilisées, les compétences distinctives requises , le contrôle des variables stratégiques, l'intensité et l'étendue du contrôle et enfin la performance.

L'objectif assigné aux chapitres qui suivent est double:

- Il s'agit, pour décrire les différents comportements sratégiques, d'observer dans le détail leurs différents aspects. **Cette approche sera esentiellement descriptive**. Un certain nombre de pratiques organisationnelles sera décrit, sans qu'il soit pour l'instant question de chercher à passer à un stade explicatif.

- Il s'agit de mettre en évidence pour chacun de ces aspects les dimensions sous-jacentes aux groupes de variables collectées. Notre souci sera alors de discerner les facteurs qui distinguent les entreprises, afin d'établir une typologie de celles-ci. Nous procèderons à un classement des entreprises étudiées sur chacune des dimensions, réduisant ensuite chaque groupe de variables à quelques facteurs. Ces traitements multidimensionnels permettront de synthétiser la diversité des observations , de telle façon qu'il soit possible, pour la suite de l'étude, de raisonner sur un nombre plus limité de caractéristiques.

Ainsi, **le chapitre quatre** sera consacré en entier à une présentation **du modèle général d'analyse,** par laquelle **certaines hypothèses et la méthodologie du travail seront présentées.**

Le chapitre cinq sera consacré particulièrement à la présentation de notre échantillon d'entreprises. **Il débouchera sur la création de notre propre typologie de comportement stratégique qui servira par la suite d'outil de travail.**

Le chapitre six sera consacré **aux tests d'hypothèses.** Ces derniers nous permettront d'avoir **une analyse comparative.**

Le chapitre sept sera réservé en partie à **la validation du modèle** d'analyse des comportements stratégiques par l'analyse discriminante. Ensuite nous ferons appel à la regression multiple pour voir **le pouvoir explicatif des FCS dans la prédiction des vecteurs de contrôle et de performance.**

Enfin, **le chapitre huit** sera réservé à l'étude d'un exemple particulier de FCS qui est " la qualité". A travers l'analyse du contenu de nos entretiens, nous essayerons de **voir quelles sont les perspectives d' une évolution probable des systèmes de contrôle.**

CHAPITRE 4

HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

" reconstruire le réel pour pouvoir le connaître "

ANONYME

L'objectif de ce chapitre est de synthétiser la revue de la littérature faite au cours de la première partie et de la mettre sous la forme d'un cadre général d'analyse qu'on appelle un modèle. Nous essayerons que ce dernier soit le plus proche de la réalité du terrain et nous permettant de mieux comprendre le comportement stratégique des entreprises dans leur processus de mise en oeuvre de la stratégie.

La construction de ce projet de notre recherche doit obéir à certains choix fondamentaux. Ces choix concernent à la fois notre position en tant que chercheur, l'approche épistémologique que nous avons choisie, le modèle d'analyse de la réalité que nous avons bâti et la démarche méthodologique que nous avons adoptée.

Parmi les différents courants de pensées dans les théories scientifiques en général et dans la théorie des organisations en particulier, nous pouvons mentionner les trois approches les plus connues à savoir : - l'approche positiviste - l'approche constructiviste et l'approche cognitive.Qu'entendons-nous par ces approches ?

L'approche positiviste tranche en faveur d'une réalité objective, non problématique[1]. Sur la base d'une séparation nette entre sujet et objet, on admet la neutralité de l'observateur dans son étude de la réalité. Il existe par ailleurs des lois qui déterminent la réalité, même si elles ne peuvent être qu'imparfaitement connues en raison du manque de performance de nos outils.

L'approche constructiviste suppose, de son côté, que la production de la connaissance[2] est le fruit d'une interaction entre sujet et objet. " La connaissance est le processus qui forme la connaissance autant que le résultat de ce processus de formation" (J.L. Lemoigne, 1990)[3]. Ainsi, l'objectif est davantage de comprendre que d'expliquer, en tenant compte des finalités et des enjeux du sujet.

L'approche positiviste repose sur une représentation analytique dont la démarche cherche à apporter à des questions du type " comment c'est fait ? ", des réponses faisant figure de lois générales, s'approchant le plus possible de la " vérité scientifique".

---

[1] voir G. Koenig . " Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. Revue de gestion des ressources humaines. N°9 nov. 1993.

[2] La production de la connaissance suppose d'abord une représentation de la réalité, puis la mise en action d'un raisonnement aboutissant à la connaissance elle - même.

[3] on peut se référer à l'article de J.L Lemoigne .: " Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation". in " Epistémologies et sciences de gestion". Ouvrage collectif coordonné par A.CH Martinet,. Economica (1990).

L'approche constructiviste correspond à une représentation à caractère systémique, orientée autour de questions comme " pour quoi c'est fait " ? Elle développe une démarche créative, liée au contexte et fondée sur le critère de faisabilitéé. Mais sans doute convient-il de dépasser l'opposition stérile et réductrice entre positivisme et constructivisme, en reconnaissant le caractère déterminant de la contribution positiviste à la structuration des sciences (D. Cazal, 1996) .

Enfin, nous concluons nos propos sur l'approche positiviste en soulignant que les répercussions de cette perspective en terme de épistémo- méthodologie, si l'on admet bien sûr que la méthodologie se situe entre " modèles de descripotion et outils d'action", font que le positivisme occupe une position particulière dans laquelle " la science contribue à la construction d'une réalité qui n'en finit pas de se constituer " (P. Louart, 1996).

Nous sommes en effet interpellés par cette image, tant elle nous semble correspondre à notre sujet de recherche. IL nous paraît, et nous nous efforcerons de démontrer, que la réalité de la stratégie et du contrôle s'applique chaque jour sous l'effet de pressions et d'influences parfois contradictoires.

Enfin, nous sommes conscients que le management stratégique manifeste ces dernières années un intérêt croissant pour le fonctionnement de la pensée des individus dans les organisations et plus particulièrements des cadres et dirigeants. Leurs modes de pensée, leurs styles de décision sont supposés avoir une influence prépondérante sur la vie des organisations et sur leurs choix stratégiques. Ainsi Mintzberg & Waters (1982) reconnaissent la dimension cognitive du choix stratégique lorsqu'il est effectué sur le mode entrepreneurial. A côté des approches psychologiques des organisations, se développe une approche cognitive de la stratégie et du contrôle, **dont la popularité des cartes cognitives est le signe le plus révélateur**. Malheureusement, vue l'ampleur du travail pour construire notre modèle et le nombre de tests à effectuer, cette approche sera plutôt écartée de cette recherche et n'aura pas le privilège qu'elle méritait.

Ainsi ce travail s'inscrit dans le courant des recherches empiriques, il est donc du type exploratoire, il cherche davantage à décrire et à comparer la conduite des entreprises en matières de stratégies et systèmes de contrôle, qu'à expliquer les liens de causalité entre les différentes variables.

Pour cette raison un choix a été fait au niveau du type de caractéristiques à prendre en compte. Il était impossible d'utiliser une approche du type "aspirateur" qui

consiste à collecter des informations en grand nombre dans l'espoir de tirer de leur exploitation une analyse descriptive - comparative. Il est donc nécessaire de travailler sur un échantillon de grande taille puisque, à l'évidence, il est impossible d'analyser un phénomène avec un modèle pour lequel le nombre d'observations est insuffisant par rapport à la variété du modèle. En d'autres termes et d'une façon différente, on peut dire qu'il est impossible d'étudier un phénomène qui présente N états de nature avec un échantillon de taille inférieure.

La première section s'attachera à présenter **le modèle général d'analyse ainsi qu'une esquisse de quelques hypothèses**. Notre objectif est de jeter plus de lumière sur la compréhension de la relation entre stratégie et contrôle. Par conséquent, nous chercherons à associer le comportement stratégique des entreprises aux variables suivantes:

- les contraintes de l'environnement
- l'intensité de la concurrence
- les méthodes concurrentielles
- les compétences distinctives
- les domaines de contrôle
- l'horizon temporel du contrôle
- la performance.
- Enfin, la relation FCS / contrôle / performance.

La section deux s'attachera à justifier et à présenter la méthodologie. Ainsi, nous présenterons à travers cette section:

- le questionnaire de notre enquête
- le choix de l'échantillon et le recueil des données
- le dépouillement de l'enquête et les méthodes d'analyse des données utilisées.

Notre étude ne s'arrête pas à ce niveau, par conséquent notre questionnaire comportait une question ouverte à laquelle des réponses écrites ne fournissant que peu d'informations trés superficielles. **Pour remédier à ce problème, nous étions dans l'obligation d'effectuer des entretiens semi-directifs.**

Cette double méthodologie est l'une des caractéristiques de cette recherche.

4.1. MODELISATION ET ESQUISSE DE QUELQUES HYPOTHESES

" Nous ne raisonnons que sur des modèles " disait Paul valéry[2]. Toute la pensée humaine, et donc celle des managers est faite d'" images du réel" que sont les modèles. La tâche du modélisateur, si elle semble ainsi naturelle, reste néanmoins difficile dans l'univers de la complexité qui caractérise les décisions sur l'avenir stratégique de l'entreprise. A cet effet, J.L. Le Moigne (1990) nous fait une approche systémique de l'idée de modèle : " les modèles, c'est à dire des représentations intelligibles artificielles, symboliques, des situations dans lesquelles nous intervenons; modéliser, c'est à la fois identifier et formuler quelques problèmes en construisant des énoncés et chercher à résoudre ces problèmes en raisonnant par des simulations". Cette notion de modèle recouvre donc, dans son sens le plus large, toute représentation d'un système réel, quelle que soit la forme de cette représentation: mentale ou physique, graphique ou mathématique. Quant à la fonction de simulation, Jacques Monod a pu dire que c'est " son puissant développement et son usage intensif qui paraissent caractériser les propriétés uniques du cerveau de l'homme". Modélisation et simulation peuvent ainsi être considérées comme les bases sur lesquelles repose la pensée humaine.

Nous admettons, dès maintenant, qu'un modèle est une représentation personnelle (formalisée ou non dans la tête du modélisateur) d'une situation ou d'un objet que le modélisateur cherche à interpréter dans son fonctionnement ou sa réalité immédiate. La faculté du modélisateur serait alors une marque d'intelligence et de capacité de compréhension des phénomènes. J.L. Le Moigne cite ce passage très évocateur de K. Marx dans le capital: " L'abeille confond, par la structure de ses cellules de cire, l'habileté de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche ".

Définir un modèle n'est qu'une représentation parmi d'autres, d'un phénomène. Tout au plus, il va servir à approcher selon un angle particulier la connaissance du dit phénomène. Ceci s'appliquera évidemment au modéle que nous représenterons plus loin.

Soulignons, enfin q'un modèle englobe, implicitement ou explicitement, un certain nombre d'hypothèses scientifiques :

---

[2]cité par Le Moigne J.L, la modélisation des systèmes complexes, Dunod 1990.

- L'hypothèse scientifique est donc, en premier lieu, un rapport critique aux conditions de l'observation." Elle suggère et prépare même les conditions d'une autre expérience à partir de quoi seulement elle sera hypothèse théorique ou théorie hypothétique - ce qui veut dire qu'elle n'est pas catégorique mais qu'elle n'est pas non plus incertaine pour autant ".

- L'hypothèse scientifique, en second lieu, est aussi un montage théorique et technique qui intégre l'observation re-saisie dans une expérience: celle-ci doit être vérifiée par des observations différentes de celles qui ont préalablement servi à saisir la réalité. L'hypothèse est transformatrice des données de départ en données de base pour la théorie.L'hypothèse scientifique est donc un rapport critique aux conditions de l'observation.

Après avoir énoncé ces définitions, il convient maintenant de formuler notre modèle de travail et d'ésquisser certaines hypothèses.

4.1.1. Comportement stratégique et perception de l'environnement

Malgré de multiples études sur la relation entre stratégie / structure et l'environnement (Duncan R.B. 1972, Bourgeois, L. J. III,1980; Miller,D 1987; Miller.D , Dröge,C & Toulouse, J.M.1988), la notion d'environnement reste toujours une notion complexe.

Se référant à une approche interactive des relations entre les contraintes de l'environnement et le comportement stratégique des entreprises, Daft & Weick (1984), Stevenson & Gumpert (1985), Reilly & alii (1993), ont considéré qu'il est important de prendre en compte l'intérêt porté par les dirigeants aux différents acteurs de l'environnement. Alors que les études portant sur l'environnement font généralement référence aux caractéristiques de celui-ci, ces auteurs s'attachaient à montrer que l'intérêt manifesté par la direction aux acteurs de l'environnement est essentiel pour la compréhension de certains aspects de comportement stratégique de l'entreprise.

Une première difficulté est liée à l'environnement objectif qui ne peut se définir que par des critères externes à l'entreprise. Une seconde difficulté est liée au fait que l'environnement du point de vue de l'objet organisationnel étudié est, avant tout, une perception.

En effet, la perception que les organisations, ou du moins les dirigeants et participants internes font quant à l'analyse de l'environnement pourrait nous révéler une

tendance organisationnelle à s'adapter "activement" ou "passivement" à l'environnement (Daft et Weick 1984; Weick 1987). En d'autres termes, si l'organisation cherche à s'introduire dans l'environnement de façon "active" allant jusqu'à le créer en partie (enactement), ou bien elle adopte une position plutôt "réactive", ou bien elle adopte une position plutôt " passive" et subit son environnement pour réagir aux changements (Daft et Weick, 1984; Ewusi-Mensah, 1981). En fait, on admet ici l'hypothèse que les organisations ont une perception différente de l'environnement, elles diffèrent quand à la formulation des réponses adéquates à cet environnement (Hambrick,1981). A cet effet, nous pouvons postuler l'hypothèse suivante:

H1.Les modes de perception et d'interprétation des contraintes de l'environnement varient de façon significative d'un comportement stratégique à un autre :

H1.a. Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type défenseur, plus le mode de perception et d'interprétation des contraintes de l'environnement révèle des menaces à éviter;

H1. b. Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type prospecteur, plus le mode de perception et d'interprétation des contraintes de l'environnement révèle des opportunités à saisir.

4.1.2. Comportement stratégique et intensité de la concurrence

La longue discussion de l'environnement comme construit relatif et dépendant des positions des agents est toujours d'actualité avec la position concurrentielle. Chaque entreprise construit ses propres cartes au centre desquelles elle se place. L'environnement se comprend ainsi comme un rapport entre les forces qui s'y déplacent et la position occupée.

Ainsi la pression de la concurrence risque d'apparaître comme un signal de l'action. Si la pression de la concurrence est faible, l'entreprise sera peu stimulée à développer une stratégie réfléchie et bien construite. Le mode dominant de gestion sera dans ce cas plutôt celui de laisser -aller. Par conséquent, on peut prévoir que les entreprises secouées par les aléats des pressions concurrentielles seront tentées de réagir plutôt que celles qui ne les subissent pas; donc, si la pression concurrentielle est forte, les stratégies d'innovation ou autres comportement offensif ou défensif est retenu. Par conséquent, nous pouvons adopter l'hypothèse suivante :

H2 : L'intensité ou la pression de la concurrence a un impact sur le comportement stratégique des entreprises ;

H2.a. Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type défenseur, plus la pression de la concurrence est perçue par les prix et la publicité.

H2.b.Plus le comportement stratégique est de type prospecteur, plus la pression de la concurrence est perçue par la qualité et l'innovation produit.

4.1.3. Comportement stratégique et méthodes concurrentielles

L'orientation générale de l'activité de l'entreprise aura tendance à dépendre de la position concurrentielle dans le sens où, plus celle-ci est avantageuse, plus l'entreprise cherchera à défendre sa part de marché. Une des stratégies majeures qui lui est offerte est celle de bénéficier de la courbe d'expérience, ce qui implique une concentration sur l'amélioration des produits, et un meilleur marketing.

Par exemple, l'éloignement que permet une stratégie de focalisation, par un resserrement de l'activité sur une niche permettant un monopole local, est l'exemple d'un tel rapport. Dans ce cas, on observera une indépendance envers les vicissitudes de la concurrence, obtenue par le choix d'un terrain d'action limité, mais sur lequel la position concurrentielle est dominante.

Par contre, si la position concurrentielle d'une firme est aussi bonne qu'une autre, on observera une concurrence acharnée, une pression forte pour agir aux assauts de l'adversaire, pour les anticiper par des actions d'éclat. la proximité de deux concurrents accroît la pression concurrentielle. Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante:

H3 : Le comportement stratégique des entreprises se traduit dans la pratique par des méthodes concurrentielles très variables;

H3.a. Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type défenseur, plus les armes concurrentielles sont orientées vers une stratégie de domination par les coûts.

H3..b.Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type prospecteur, plus les armes concurrentielles sont orientées vers une stratégie de focalisation / différenciation..

4.1.4. Comportement stratégique et compétences distinctives

L'élément fondamental de chaque stratégie d'entreprise est le développement des avantages compétitifs, c'est à dire des facteurs que l'entreprise utilise pour se distinguer de

ses concurrents. L'élaboration des avantages compétitifs se base sur le déploiement de certains types de ressources constituant des compétences distinctives ou des FCS.[3]

Les compétences distinctives de l'entreprise (ou ses FCS) ne sont pas immuables dans le temps, ne sont jamais définitivement acquises pour l'entreprise. Cette dernière doit être capable de les projeter dans le futur et de poser des hypothèses de leur choix.

Par exemple, les " analystes", caractérisés par leur approche systématique de la détection des opportunités, peuvent ainsi être interprétés comme des pédateurs qui, plutôt que de développer eux-même les nouveaux produits, préfèrent les acheter aux autres, que ce soit par la prise de participation ou par l'achat de licences. Au contraire, les " prospecteurs" valorisent la recherche interne, l'invention, l'innovation permanente. Les analystes développent de fortes compétences dans l'analyse et la surveillance des marchés, tandis que les prospecteurs mettent au premier plan leur créativité. Les analystes seront forts sur les ressources marketing, les prospecteurs sur la dimension ressource technologique. Les défenseurs seront faibles sur les deux axes.

Snow et Hrébiniak (1980) observent qu'un dirigeant d'une organisation de type prospecteur se distingue, dans le domaine du marketing comme compétence distinctive, des autres types de comportements.

Mc Daniel et Kolari (1987) en étudiant le secteur bancaire, révèlent que les prospecteurs et les analystes percoivent la recherche commerciale et les systèmes d'informations informatisées sur les clients comme une composante stratégique plus importante que chez les défenseurs. Les prospecteurs sont les plus innovateurs, les analystes viennent en second lieu avec plus d'efficacité opérationnelle (Miles et Snow).

Hambrick (1983), dans une étude utilisant les données du PIMS, confirme que les prospecteurs ont une orientation entrepreneuriale très forte (les dépenses de R&D de produit et de marketing sont très élevées). Meyer (1982) confirme plutôt un résultat contraire et il souligne que les services de vente et d'après vente, fournis par les analystes et les prospecteurs, sont moins importants que dans le cas des défenseurs.

A la lumière de ces études que nous venons de rappeler. Nous pouvons posuler l'hypothèse suivante :

---

[3] nous avons développé ces concepts tout au long de notre partie théorique et notamment au chapitre 5.

H4. L'internalisation et / ou l'externalisation des compétences distinctives de l'entreprise dépendent de son comportement stratégique;

H4.a. Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type défenseur, plus les compétences distinctives sont recherchées dans l'optimisation de la production.

H4. b. Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type, prospecteur, plus les compétences distinctives sont recherchées dans l'organisation et le management , l'intérêt et la motivation des cadres et l'innovation des produits.

4.1.5. Comportement stratégique et contrôle

Le contrôle peut être défini d'une manière générale, comme une fonction de vigilance dont l'objet est d'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformes aux objectifs de l'organisation.F.E Kast et J.E Rozenweig font d'ailleurs remarquer que le concept est assez général pour être utilisé afin d'évaluer à la fois la performance globale d'un plan stratégique, et celle, plus spécifique d'un cycle de production horaire. Mais , dans tous les cas, la notion de contrôle est associée à celle de rétroaction, et c'est cet effet-retour qui donne à la gestion son aspect dynamique. Remarquons cependant que ce " feedback" peut être envisagé de deux façons distinctes. Rappelons que, quand Fayol indiquait que le contrôle avait " pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour" , il s'agissait d'un contrôle à postériori. En revanche, lorsque Y. Enregle et R.A. Thiètart indiquent que les résultats peuvent être prédits, l'action corrective était mise en oeuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée, ils évoquent une autre forme de contrôle, qualifié d'"anticipé".

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 adoptées. Comme nous l'avons déjà souligné, leurs 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.

Plusieurs auteurs (Gordon et Narayanan (1984), hedberg et Jönson (1978) et Ewusi-Mensah (1981)) ont suggéré que la configuration des systèmes de contrôle était sensible au mode de concurrence retenu par l'organisation. La formulation de Lawrence et Lorsch (1969) concernant l'intégration et la différenciation pourrait fournir un exemple de cette interaction.

Simons (1987) en se servant de la typologie de Miles & Snow (1978) , afin d'analyser les systèmes de contrôle de gestion, a classé les entreprises en deux catégories : les prospecteurs et les défenseurs . Les variables retenues sont : les objectifs budgétaires, l'étendue du scrutin de l'environnement, le suivi des résultats, le contrôle des coûts, l'usage des données prévisionnelles, la mesure des résultats, la fréquence du reporting, l'usage des rémunérations formalisées et le degré de changement dans leurs systèmes de contrôle.

Son hypothèse était la suivante : H0 (l'hypothèse nulle) : Il n'y a pas de différence significative dans les attributs du système de contrôle entre prospecteurs et défenseurs. Cette hypothèse est rejetée, et il conclut que les systèmes de contrôle sont différents entre les deux types de comportement. Cette analyse fort intéressante ne nous fournit aucune idée ni sur les domaines de contrôle, ni sur l'horizon temporel de celui-ci.

L'objet de notre étude se limite seulement au domaine (ou variables de contrôle) pour la mise en oeuvre de la stratégie . Il faut également remarquer que pour des raisons de commodité d'administration du questionnaire, les questions sur le contrôle appréhendent celui-ci plus dans une vision stratégique, que dans une vision traditionnelle purement financière et comptable.

En effet, si nous nous référons à la théorie de la contingence, Lawrence et Lorch considèrent que les organisations en se développant présentaient des "parties" qui se spécialisent dans les connaissances et les activités. A cet effet, les organisations privilégient certains domaines par rapport à d'autres. On peut donc postuler l'hypothèse suivante :

H5. L'importance accordée au contrôle des variables stratégiques de l'entreprise varie selon le comportement stratégique de l'entreprise.

H5.a . Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type défenseur, plus le contrôle des variables stratégiques est accentué sur l'optimisation de la production et à la qualification de la main d'oeuvre;

H5.b. Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type prospecteur, plus le contrôle des variables sytatégiques est accentué sur l'innovation produit / marché et l'organisation de l'entreprise.

4.1.6. Comportement stratégique et horizon du contrôle

Depuis quelques années, plusieurs chercheurs s'intéressent au concept de vision stratégique que certains ont appelé " le miroir du management japonais" (Pascale et Athos, 1984). En effet, à la suite du succès des entreprises japonaises, plusieurs chercheurs et praticiens du management préconisent l'adoption, par les entreprises du monde occidental, de certaines pratiques de direction japonaise. Parmi ces pratiques se trouve la prévision à long terme (Keys et Miller, 1984). Ainsi P. Drucker (1981), par exemple, attribuait le succès du management japonais à l'accent mis sur le long terme. Parlant de ces visions à long terme dans les entreprises japonaises, Yang (1986) précise qu'elles marquent plus une direction générale que la volonté d'une stratégie formelle". Si le facteur " temps" est, ici, à la base non seulement de la hiérarchie des systèmes de contrôle , mais aussi d'un débat qui reste, en quelque sorte, sans fin dont certains qualifient " de paradoxe". A notre connaissance aucune étude n'a traité cette question. Notre objectif serait donc de connaître l'étendue de la différenciation entre les morphologies des trois sous-systèmes de contrôle. A cet égard, nous pouvons donc admettre comme hypothèse :

H6.L' importance accordée au contrôle des différents domaines fonctionnels de l'entreprise peut prendre, selon le comportement stratégique des entreprises) des horizons temporels différents (au jour le jour, un an, plus qu'un an).

H6a: Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type défenseur, plus l'orientation du vecteur de contrôle des variables stratégiques est à long terme.

H6b: Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type prospecteu, plus l'orientation du vecteur de contrôle des variables stratégiques est à court terme.

4.1.7. Comportement stratégique et performance

Les auteurs utilisent indistinctement divers indicateurs pour mesurer la performance des entreprises (Venkatrman & ramanujan, 1986; Robinson Jr, 1983). Pourtant, les résultats d'une étude menée par Robinson Jr et ali (1984) ont permis de constater qu'à un stade d'évolution donné, le sens de l'intensité de la relation entre la stratégie et la performance peuvent changer; également pour les mêmes entreprises, selon le type d'indicateur utilisé.

Lewin & Minton (1986) font la même remarque et ils montrent ainsi la variété des approches: critères de maximisation de la production ou la minimisation des coûts

pour l'OST, l'ordre et l'esprit du corps pour fayol; la productivité au travers de la satisfaction du personnel de l'école des ressources humaines; l'épargne des ressources au travers d'un développement rationnel des objectifs pour Simon, la congruence des processus internes techniques ou sociaux pour le courant socio-technique; l'adéquation structure/stratégie/ environnement pour la théorie de la contingence; la survie pour l'écologie des populations.

La typologie de Miles et Snow suppose que les trois types de comportements stratégiques (Défenseurs, Analystes, Prospecteurs) sont aussi performants tant qu'ils assurent une bonne cohérence entre leurs stratégies, leurs structures et leurs systèmes de gestion . Donc, nous pouvons admettre cette hypothèse en la reformulant comme suit :

H7. Du moment où il y a une cohérence dans la mise en oeuvre de la stratégie; les trois types de comportement stratégiques (défenseur, analyste, prospecteur) sont supposés atteindre le même niveau de performance.

4.1.8. FCS / Contrôle / Performance

L'approche théorique stratégique se fonde sur l'hypothèse de marchés imparfaits. Dans ces conditions, il y a " hétérogénéité stratégique" (Hickisson & hitt, 1990) puisque les produits offerts par les firmes d'une même industrie ne sont pas substituables. De plus la direction de la firme, si elle est supposée rationnelle (i.e son objectif est la maximisation de la performance de la firme), n'agit pas toujours en réalité selon un processus décisionnel optimal. Cette seconde perspective théorique retient donc deux formes principales d'imperfection : la première intrinsèque aux conditions du marché, l'autre spécifique à l'action de l'équipe dirigeante. Le niveau de perfectionnement réalisé dépendra alors de l'aptitude de la firme à s'ajuster à cet environnement à la fois externe et interne . Plus la firme se révèlera capable d'exercer son activité dans cette mouvance, plus élevée sera sa poerformance.

Contrairement à l'approche théorique économique qui repose sur l'hypothèse de perfection relative des marchés, l'approche théorique se situe dans un contexte d'impection des marchés et des firmes. Par conséquent, le " prédicteur" dominant de la performance est l'action stratégique par l'équipe dirigeante de la firme. L'étude de la relation stratégie - performance prend alors tout son sens puisque la stratégie , en favorisant l'ajustement de la firme aux conditions environnementales, est un levier de la performance.

Certes les résultats des études empiriques menées en gestion stratégique ne vont pas toujours dans ce sens . Autrement dit, ils ne permettent pas d'établir systématiquement une relation de cause à effet entre stratégie et performance. Bien plus, ils sont parfois contradictoires. Cependant, ces désaccords concernent principalement la relation entre la stratégie et la nature des FCS.

La notion de facteurs clé de succès ou de compétitivité est une des références intéressante pour la définition d'un système de contrôle de gestion (Bouquin, 1986). Le contrôle de l'entreprise prend alors une dimension fondamentale pour assurer la cohérence du système, à condition qu'il intègre la définition de la performance comme un ensemble de qualités, de compétences et de volonté mis au service de la finalité de l'entreprise qui en dernière analyse, est la réussite des missions qui lui sont assignées.

En première analyse, il est ligitime de penser qu'un système de contrôle devrait permettre la maitrise des FCs tels qu'ils résultent des choix stratégiques majeurs ou de performance et que la probabilité d'efficacité ou de performance de cette dernière augmente avec le degré de couplage FCS / système de contrôle/ performance.

Jeter un peu plus de lumière sur cette relation celà revient à tester les deux l'hypothèses suivantes:

H8. Du moment où la stratégie de l'entreprise est l'incarnation même des FCS , ces derniers servent nécessairement de vecteur de prédiction du vectreur de contrôle.

H9. Du moment où la stratégie de l'entreprise est l'incarnation même des FCS . Ces derniers servent nécessairement de vecteur de prédiction de la performance.

Tableau 4.1
Tableau synoptique des hypothèses

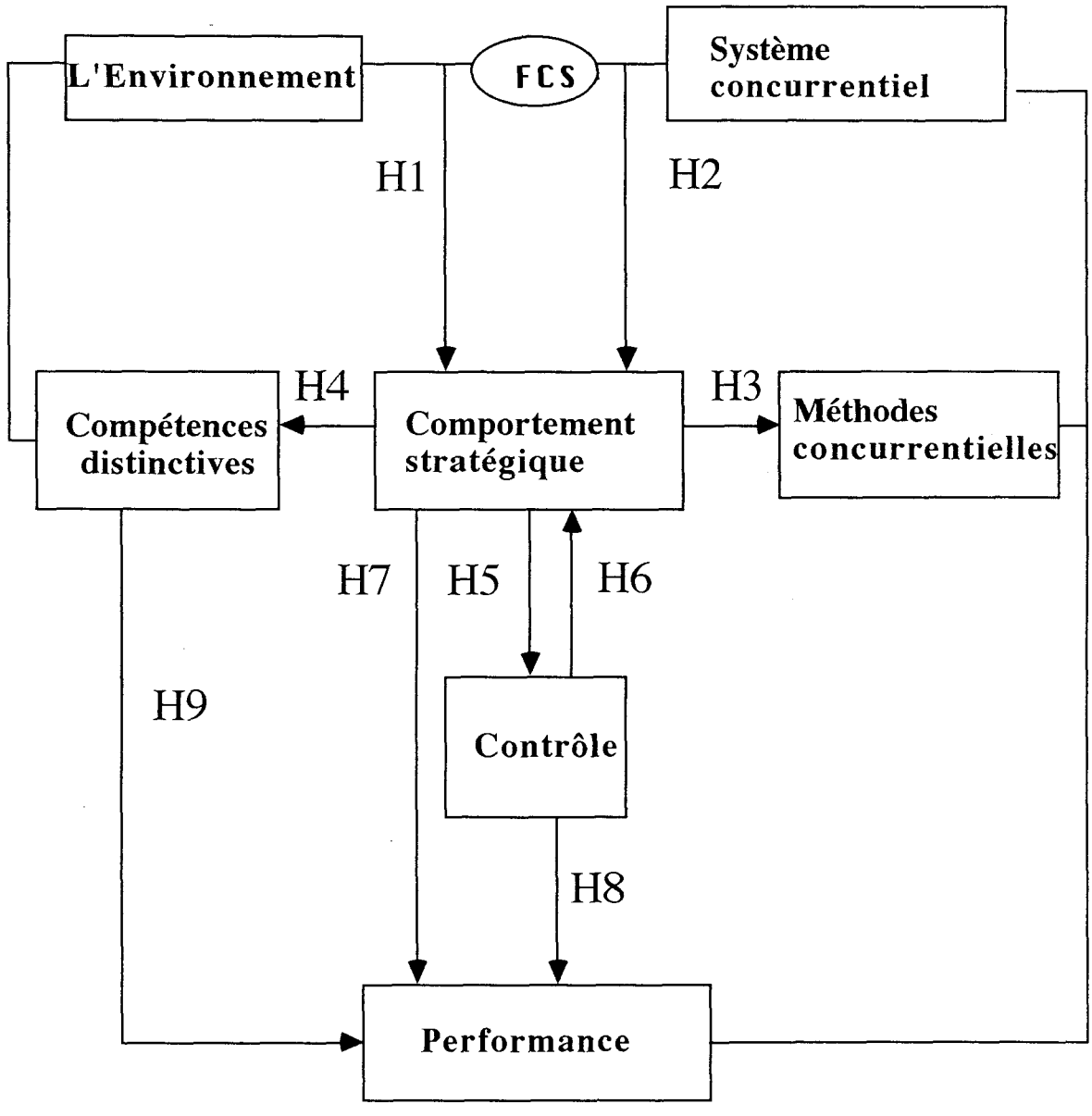
Questions les dirigeants (ou entreprises)	Hypothèses générales	sous hypothèses	Tests appliqués: Création d'une typologie de comportement stratégique
1. ont -ils la même perception des contraintes de l'environnement ?	H1. Les modes de perception et d'interprétation des contraintes de l'environnement varient de façon significative d'un comportement stratégique à un autre : Plus le comportement stratégique est de type :	H1.a. défenseur, plus le mode de perception et d'interprétation des contraintes de l'environnement révèle des contraintes à éviter. H1.b. prospecteur, plus le mode de perception et d'interprétation des contraintes del'environnement révèle des opportunités à saisir.	Test Anova Scheffee - F- Test Duncan Test
2.adoptent-ils les mêmes pressions concurrentielles ?	H2. La nature de la pression de la concurrence a un impact sur le comportement stratégique des entreprises: Plus le comportement stratégique est de type :	H2.a. défenseur ; plus l'intensité de la concurrence est perçue par les prix. H2.b. prospecteur; plus l'intensité de la concurrence est perçue par la qualité et l'innovation / produit.	Test Anova Scheffee - F- Test Duncan Test
3.utilisent - ils les mêmes méthodes concurrentielles ?	H3. Le comportement stratégique des entreprises se traduit dans la pratique par des méthodes concurrentielles très variables: Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type :	H3.a. défenseur, plus les méthodes concurrentielles sont orientées vers une stratégie de domination par les coûts. H3.b. prospecteur, plus les méthodes concurrentielles sont orientées vers une stratégie de focalisation / différenciation.	Test Anova Scheffee - F- Test Duncan Test
4. développent - ils les mêmes compétences distinctiv ?	H4. L'internalisation et/ ou l'externalisation des compétences distinctives de l'entreprise dépendent de son comportement stratégique : Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type :	H4.a défenseur, plus les compétences distinctives sont recherchées dans l'optimisation de la production. H4.b. prospecteur, plus les compétences distinctives sont recherchées dans le management et l'innovation / produit. .	Test Anova Scheffee - F- Test Duncan Test

5. accordent-ils la même importance au contrôle des variables stratégiques ?	H 5 . L'importance accordée au contrôle des variables stratégiques varie selon les compor--tements stratégiques des entreprises: Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type :	H5.a. défenseur, plus l'importance de contrôle des variables stratégiques est accordée à l'optimisation de la production. H5.b. prospecteur, plus l'importance du contrôle des variables stratégiques est accordée aux produits / marchés.	Test Anova Scheffee - F- Test Duncan Test
6. accordent-ils la même importance à l'horizon temporel de contrôle de ces mêmes variables ?	H6. la structure du vecteur de contrôle desdifférentes variables stratégiques varie d'un comportement stratégique à un autre: Plus le comportement stratégique de l'entreprise est de type:	H6.a. défenseur, plus l'orientation du vecteur de contrôle des variables stratégiques est à long terme. H6.b. prospecteur, plus le contrôle du vecteur des variables stratégiques est à court terme.	Test Anova Scheffee - F- Test Duncan Test
7. aboutissent-ils au même niveau de performance ?	H7. Du moment où il y a une cohérence dans la mise en oeuvre de la stratégie, les trois types de comportements stratégiques sont supposés atteindre le même niveau de performance.		Test Anova Scheffee - F- Test Duncan Test
8. Les FCS servent-ils de vecteur de prédiction des domaines de contrôle ?	H7. Du moment où les FCS de l'entreprise représentent le noyau dur de sa stratégie. Ils servent donc nécessairement à la prédiction du vecteur de contrôle.		la régression multiple
9. Les FCS servent-ils de vecteur de prédiction de la performance ?	H8. Du moment où lesFCS de l'entreprise représentent le noyau dur de sa stratégie. Ils servent nécessairement de vecteur de prédiction de la performance.		la régression multiple

Remarque générale:

Vu le caractère exploratoire de la recherche et le nombre assez elevé de variables, nos hypothèses apparaissent de formulation assez générale puisque ne sont précisées, ni les variables, ni la nature des relations unissant celles-ci. Bien entendu des hypothèses plus précises seront envisagées au cours de la présentation des résultats. Le schéma 4.1. ci -dessous représente le cadre général de cette recherche.

Schéma 4.1: Les Hypothèses Générales du modèle



4.2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous venons de cerner les approches issues de la littérature sur le comportement stratégique des entreprises, les facteurs de succès et le contrôle. Au cours de cette présentation nous avons soulevé à travers cette revue de la littérature quelques propositions qui mériteraient une vérification empirique. Certaines d'entre -elles ont été déjà testées dans d'autres recherches notamment américaines, d'autres propositions qui sont les nôtres n'ont jamais fait l'objet de tests empiriques. Pour ce faire, deux modes de collecte de données ont été retenus : une enquête par questionnaire d'une part, et des entretiens semi-directifs d'autre part.

4.2.1. Le questionnaire

Le choix des questions dépend largement des objectifs de l'enquête. A une volonté de collecter des suggestions et des souhaits, on fera correspondre des questions ouvertes qui laissent au sujet la possibilité de s'exprimer. A l'impératif de disposer de réponses codifiables que l'on pourra croiser devra correspondre l'utilisation de questions fermées, dont les réponses possibles sont limitativement prévues (oui- non, et autres, ou bien des réponses multiples mais énumérées, sur des échelles d'attitudes par exemple). Ainsi nous avons élaboré notre questionnaire en trois parties:[4]

Tableau 4.2:
Protocole du questionnaire

LE QUESTIONNAIRE
PARTIE I : Caractéristiques générales de l'environnement de l'entreprise
- La maturité du secteur (10 items) - La pression de la concurrence (5 items) - Les menaces et les opportunités de l'environnement (10 items)
PARTIE II : Comportement stratégique, FCS et contrôle
- Les variables de comportement stratégique (30 items) - Les variables de méthodes concurrentielles (21 items) - Les variables de compétences distinctives (21 items). - Une question ouverte sur les FCS et les variables essentielles à surveiller - L'importance du contrôle (8 domaines décomposés en 24 items) - L'horizon temporel du contrôle (8 domaines décomposés en 24 items). - La performance de l'entreprise (12 items)
PARTIE III : Caractéristiques générales de l'entreprise et du répondant
A) Les caractéristiques générales de l' entreprise - Secteur d'activité - Type d'entreprise - Année de création - Nombre de salariés - Chiffres d'affaires .

[4]Les questions seront exposées au fur et à mesure de l'analyse des données.

- Structure de l'entreprise
- Rang de l' entreprises en terme de part de marché
- La position de l'entreprise / part de marché.

B) Le "profil" du dirigeant (répondant).
- L'âge
- Le niveau d'études
- Le type d'études
- La fonction actuelle
- Son expérience dans la fonction

Si notre étude s'appuie sur la typologie de Miles & Snow, il convient maintenant de justifier ce choix.

4.2.1.1. Les arguments en faveur d'une configuration

Miller & Mintzberg (1983) présentent deux arguments en faveur d'une recherche basée sur des configurations de variables stratégiques. Le premier concerne la relation entre l'analyse et la synthèse. En effet, il est généralement admis que pour mieux comprendre notre monde, il faut analyser les composants ou les attributs d'un phénomène, puis les mesurer.

La synthèse combine les résultats de notre analyse dans des images intégrées, des conceptions ou des configurations, identifie un modéle ou une forme généralisée. L'analyse en soi, parfois à cause du contexte , ne peut nous fournir que des fragments de compréhension de la réalité. Plus ces fragments sont peu nombreux, plus il devient difficile de développer la compréhension d'un phénomène complexe, telle que la stratégie. Les approches traditionnelles développées dans une perspective d'analyse, cherchent à expliquer plus les composants que les composés, et elles fournissent des images incomplètes de la stratégie. Dans le monde complexe des organisations , où les formes de synthèse sont du sort de la perception du praticien, le rôle du chercheur et du théoricien est d'offrir une synthèse sous forme de concepts généraux et "holistes" plutôt que fragmentés.

Le second argument en faveur d'une recherche de configurations est de décrire des modèles qui peuvent réellement exister. En effet, il existe plusieurs "morceaux " de recherche en management stratégique qui favorisent la synthèse et le développement des configurations de la stratégie tels que les trois stratégies génériques de Porter (1980), les 4 comportements stratégiques de Miles & Snow (1978) et la transition organisationnelle de Miller & Frisen, (1980). Les méthodologies employées sont très variées.

4.2.1.2. les méthodes employées pour les configurations stratégiques

La conceptualisation de la "business stratégie" a été faite de plusieurs façons. La stratégie, en tant que processus, a été sujet à plusieurs recherches dans le management stratégique. La conceptualisation de la stratégie, comme un cadre de prise des décisions (Mintzberg, 1978) en est un exemple.

Les recherches qui ont examiné la stratégie en tant que contenu, ont essayé de définir la stratégie secondaire de l'entreprise sur la base d'une configuration de variables qui permettent à l'entreprise de répondre à la question " comment être concurrentiel dans cette activité" ? Conant, Mokwa & Varadarajan (1990) résument les principales méthodes utilisées dans le tableau suivant :

Tableau 4.3
Approches méthodologiques appliquées à la typologie de Miles & Snow (1978)

auteurs	approches
Snow & Hrebiniak (1980) Mc Daniel & Kolari (1987) Segev (1987a) Zahra(1987)	Les répondants sont sollicités pour classer leur organisation comme , défenseurs, prospecteurs, analystes ou réactifs, en se basant sur une description des quatre types de comportement stratégique.
Segev (1987b)	multi-items sur l'échelle de Likert
Smith et al (1986)	multi-items sur l'échelle de Likert
Hambrick(1983)	% du chiffre d'affaires dérivés des nouveaux produits
Meyer (1982)	un panel d'entreprises
Ruekert and Walker (1987)	des interviews
Miles et Cameron (1982)	interviews et revue des rapports annuels
Hambrick (1981) et (1982)	interviews et les données annuelles publiées

La première méthodologie est une description textuelle de la stratégie . Cette approche considère la stratégie comme un " situational art" qui peut être mieux étudiée à travers des études de cas. On retrouve cette approche dans la plupart des ouvrages de management stratégique. Cette approche essaye de décrire la stratégie d'une façon qualitative et textuelle au lieu de la mesurer. En effet si les études de cas sont bien faîtes,

normalement elles cernent bien la complexité de la stratégie, la concurrence et les facteurs environnementaux. Cependant, le fait de se baser sur quelques exemples limite la valeur de l'étude et la méthodologie de la recherche. Dans ce cas, soit on ne peut pas généraliser nos résultats, soit on peut courir le risque d'une mauvaise généralisation d'hypothèses.

La deuxième alternative consiste à rendre opérationnelle la stratégie dans la recherche en utilisant quelques variables clés. Certaines études par exemple ont examiné la relation entre la part de marché et la performance (PIMS , Schoeffer, Buzzell & Heany, 1974; Buzzell, Gale & Sultan, 1975).

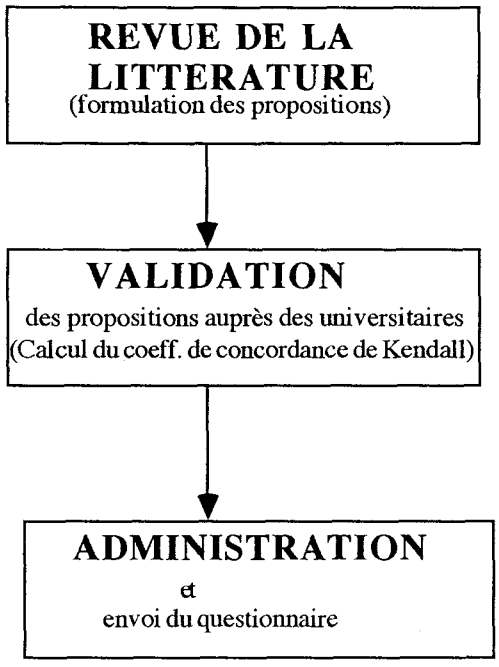
Plusieurs recherches ont contredit les résultats des études antérieures. Porter (1985) , particulièrement, affirme que la part de marché n'est pas une variable stratégique adéquate pour décrire la stratégie concurrentielle d'une entreprise. Elle est un résultat plutôt qu'une stratégie. Une entreprise qui a une part de marché élevée n'est que le résultat d'un avantage concurrentiel approprié au choix et à la mise en oeuvre de la stratégie " la recherche de l'avantage concurrentiel est au coeur de la stratégie" (Porter 1985). Les recherches faites sur une variable ou quelques variables stratégiques ont été sévèrement critiquées. De telles approches ne peuvent répondre à la question cruciale posée par Harrigan (1983) " how does the business compete in this industry" ?

La troisième méthode est la mesure multivariée de la stratégie (Hambrick) . Cette approche considère la stratégie comme un ensemble de variables qui a un impact sur la performance. Cette approche, en utilisant une régression multiple, permet la prédiction de la performance. Ainsi, par exemple Varadajan (1985), en se servant de la base des données du PIMS, a appliqué la régression multiple sur neuf variables considérées comme des variables explicatives de la part de marché (variable à expliquer).

La quatrième approche consiste à identifier et à créer un ensemble de variables stratégiques. Ces configurations de variables stratégiques ont été identifiés de plusieurs façons comme représentatives de "archetypes" (Miller & Friesen, 1978), " les stratégies génériques de porter (1980), "gestalt" (Miller & Mintzberg, 1983). Cette approche a été utilisée même dans d'autres disciplines telle que la biologie ou la sociologie.

Dans notre étude, nous avons plutôt opté pour une approche multi-items. Le schéma résume notre démarche poursuivie. La formulation des propositions, qui caractérisent le comportement stratégique des entreprises, a été faite suite à une revue de la littérature. Ensuite, nous avons testé la validité de ces propositions auprès de six

universitaires (dont quatre professeurs et deux thésards). L'annexe I, résume les principaux résultats de cette première étape de notre travail. Nous reviendrons ultérieurement sur le choix du reste des variables de notre questionnaire ainsi que que sur la méthodologie retenue.



4.2.2. Le choix de l'échantillon et recueil des données

La phase préliminaire du questionnaire a été élaborée après une revue de la littérature. Pour tester la fiabilité, la cohérence et la précision des concepts utilisés dans ce questionnaire, celui-ci fut adressé à 20 chefs d'entreprise , accompagné d'une demande de rendez-vous pour entretien. Six réponses favorables nous sont retournées. Les entretiens, qui ont suivi, ont duré en moyenne une heure trente minutes dont quatre entretiens avec des directeurs généraux et deux avec des contrôleurs de gestion. Nos interlocuteurs, dans l'ensemble du questionnaire, ont apporté quelques modifications et leur contribution est non négligeable.

4.2.2.1. Le choix de l'échantillon

Compte tenu de la diversité "de métiers" que peut exercer une entreprise, le concept de FCS est plus relié à chaque métier et voir même à chaque D.A stratégique. Donc, il est impossible d'envoyer le questionnaire à des entreprises exercant plusieurs métiers , car à la fois, le répondant va se trouver soit dans l'impossibilité de répondre, soit il serait tenter de donner une réponse moyenne et par conséquent nos résultats seraient biaisés.

De ce fait, pour contourner ce problème, nous avons préféré nous limiter à des entreprises qui opèrent dans un seul secteur d'activité et qui exercent une activité unique ou dominante.

4.2.2.2. Mode de recueil des données

Les premières personnes contactées étaient sinon les PDG, les membres de l'état-major, et à ce titre le questionnaire est adressé à ces mêmes personnes, supposées avoir une connaissance sur l'ensemble de l'entreprise et notamment sur sa stratégie.

L'enquête postale a été adoptée pour des raisons de coût de simplicité de mise en place. L'envoi était constitué par deux éléments: le questionnaire, une lettre de présentation. Il faut noter que le taux de réponse était de l'ordre 10% . Une relance par courrier, accompagnée du questionnaire, était envoyée sur l'ensemble du fichier. Le retour était de 6,5%.

Notre souhait est de fixer une base commune d'observation et de comparaison. Cette base doit pouvoir neutraliser ou réduire l'influence de certains facteurs, comme la taille de l'entreprise et le pouvoir, afin d'éviter les sources de biais.

La taille de l'organisation (ici en termes de nombre de salariés), son influence, ne sont pas négligeables car d'après certaines recherches (KANDWALLA, 1977; MINTZBERG, 1979), plus une organisation est grande, plus l'accent est mis sur la coordination et l'on voit apparaître des systèmes de planification et de mesure de performance élaborés. Ainsi, notre échantillon ne comportera que des organisations dont le nombre de salariés est supérieur ou égal à 200 personnes.

4.2.3. Le dépouillement de l'enquête : L'analyse des données

Les exigences des outils classiques d'analyse des phénomènes économiques ont été toujours très restrictives. En effet, outre le fait que les variables analysées doivent être très peu nombreuses, les hypothèses sur lesquelles reposent les méthodes, nécessitent qu'elles soient par ailleurs continues, homogènes et quantitatives. Cependant, dans la pratique, les individus observés sont fréquemment caractérisés par un grand nombre de variables qui ne répondent généralement pas à ces exigences (variables hétérogènes, très peu précises, souvent qualitatives et discontinues).

Les méthodes d'analyse des données multidimensionnelles permettent une étude globale de ces variables, en mettant en évidence des liaisons, des ressemblances ou des différences, et constituent de ce fait un élargissement et un renouvellement de l'analyse.

En effet, face à un important volume de données caractérisant un ensemble d'individus (entreprises, clients...) observées au travers d'un ensemble de variables, deux attitudes différentes peuvent être adoptées :
- décrire la structure, les relations et l'organisation des données sans accorder de privilèges à une variable ou à un groupe de variables par rapport aux autres,
- expliquer la valeur prise par une variable ou un groupe de variables par la valeur des autres. Ces deux démarches ne sont ni indépendantes ni opposées. Bien souvent au contraire, il est procédé à une analyse descriptive avant d'aborder la phase explicative et prévisionnelle nécessaire à l'action.

4.2.3.1. Les méthodes descriptives (de visualisation)

Les méthodes de visualisation fournissent un nombre minimum de plans (espaces à deux dimensions) représentant le nuage de points initial. Ces plans sont définis par des axes correspondant à un ensemble réduit de combinaisons des variables d'origine, de telle sorte que les points d'observations sur ces nouveaux axes conduisent à perdre le minimum d'information quant à la proximité de ces points dans l'espace multidimensionnel.

Il existe plusieurs méthodes de visualisation et le choix de l'une plutôt que de l'autre dépend généralement de la nature des données. Les méthodes les plus courantes sont la méthode d'analyse factorielles en composantes principales et l'analyse factorielle des correspondances (ou analyse typologique) .

4.2.3.1.1. L'analyse en composantes principales

Cette technique a pour objet la description des données contenues dans un tableau individus variables numériques (P variables sur n individus). Le problème qu'elle se propose de résoudre est celui de déterminer le plan de projection sur lequel les distances entre les "n" points formant le nuage à P dimensions seront le mieux concernées.

En effet, lorsqu'il y a que deux variables a et b, il est facile de représenter sur un plan factoriel l'ensemble des données. L'étendue de l'intensité entre a et b et le regroupement des individus présentant des caractéristiques voisines peuvent être réalisés à travers le simple examen visuel de l'allure générale du nuage de points. Cette démarche

reste encore possible lorsque le nombre de variables s'élève à 3, mais dès qu'il devient supérieur ou égal à quatre, cela devient impossible.

Supposons que l'on veuille représenter les "n" individus sur un plan, la projection obtenue sera de toute évidence une représentation déformée de la configuration exacte.Le problème que se propose de résoudre l'analyse en composantes principales est précisément de rendre minimale cette distorsion.

L'analyse factorielle: Elle est basée sur le fait qu'il existe un certain nombre de facteurs inférieur au nombre de variables qui sont responsables de la covariation des variables observées. Les variables observées sont des combinaisons linéaires de quelques variables causales. Une telle analyse cherche à créer des " factor scales" (supposés être orthogonaux ou non correlés).

4.2.3.1.2. L'analyse typologique[5]

La théorie des types remonte à Hipocrate . Une des premières étapes en sciences naturelles a consisté à classer des espèces différentes : animaux, plantes, en genre ou types, en fonction de leurs caractéristiques essentielles. En sciences sociales et humaines, les éthnologues, les antropologues, les sociologues et plus récemment les gestionnaires ont fait de même.

Au sens habituel et statistique du terme, faire une typologie consiste à trouver les extrêmités d'une distribution gausienne ou d'un continuum. Du point de vue somatique, le type est une agglomération d'individus, présentant entre eux des similitudes plus importantes qu'avec le reste de la population. D'un point de vue morphologique, une typologie est basée sur une analyse statistique des différentes variantes de sa morphologie.

L'analyse morphologique écrit Caufmann " consiste à dresser d'abord une liste de concepts généraux, puis, pour chacun de ces concepts, une liste d'idées qui s'y rapportent. Le concept et les idées qui sont placées constituent ce qu'on appelle un - ensemble formateur - et les idées contenues sont appelées " éléments". L'ensemble des ensembles formateurs est appelé " morphologie" et la façon de la construire s'appelle " analyse morphologique".

---

[5] Au cours de ce paragraphe,nous nous sommes largement inspirés des travaux de M. GRAWITZ , Méthodes des sciences sociales, DALLOZ, 1981.

4.2.3.1.2.1. Les critères de base pour la construction d'une typologie

Toute classification, pour être utile, doit au départ retenir les éléments significatifs, distinctifs, c'est à dire orienter les hypothèses de ce qu'on cherche dans une bonne direction. Ici se pose la question que nous retrouvons au stade de toutes les observations qualitatives: peut-on apprendre à classer ? Y- a-t-il des régles à observer pour construire une typologie ? En ce qui concerne les éléments quantitatifs, les régles de la statistique demeurent valables. Par contre, lorsque des éléments qualitatifs sont en cause, il n'existe pas de méthode ni de technique à proprement parler, il s'agit de faire appel à notre intelligence et et à notre intuition afin de détecter le sens des éléments concrets importants.

La typologie la plus complète à laquelle on puisse parvenir à partir d'éléments qualitatifs, est celle, déclare Lazarsfeld, dans laquelle " chaque type est explicitement dérivé de la combinaison logique d'attributs essentiels". Mais même dans le cas de types construits scientifiquement, on ne peut faire abstraction de notre intuition. Elle est de toute façon indispensable pour découvrir les éléments essentiels.Il ne s'agit pas de mettre en relation automatiquement tous les traits ou toutes les catégories, comme l'exige le portrait-robot, mais comme le note Lazarsfeld " elle consiste à " sentir " les attributs importants qui constitueront le type et finalement nous aiderons à résoudre les problèmes qui nous intéressent".

4.2.3.1.2.2. L'évaluation des attributs

L'attitude ou l'opinion, par rapport à une question, peut se considérer à plusieurs points de vue: religieux ou politique pour la société, stratégique ou organisationnelle pour l'entreprise, etc. Ce sont les attributs de cette attitude. Leurs relations mutuelles rendent saisissable le champ de l'attitude. Ces attributs, dans leur ensemble, définissent " un univers", un continuum, qui est celui de l'attitude dont ils sont les attributs. On peut admettre que dans un questionnaire par exemple, chaque question, ou groupe de questions, se rapporte à un seul attribut et l'ensemble des questions à une seule attitude. Tous les attributs d'une attitude ne sont pas forcément mis en cause. Les attributs en rapport avec les questions posées ne constituent alors qu'un échantillon de l'univers d'attributs.

L'échelle de mesure d'attitude doit séparer les attributs de celle-ci, situer le sujet interrogé et éventuellement permettre une prévision de son comportement.

Elle tient sa valeur de l'ensemble des questions posées (ou items), de leur lien avec l'attitude qu'elles ont pour but de mesurer, de leur valeur de discrimination et de diagnostic. Les items d'une attitude ne représentent en réalité qu'un échantillon de l'univers de cette

attitude. Il faut donc retenir les plus significatifs, les plus révélateurs, c'est à dire ceux qui sont les plus étroitement liés à l'attitude que l'on veut mesurer. Le lien entre l'item et l'attitude doit, de préférence, être testé et validé avant d'être utilisé.

Pour qu'une échelle de mesure d'attitude soit efficace, les items doivent, non seulement distinguer les individus situés aux extrémités du continuum, mais également échelonner les autres suivant les nuances de leur attitude. Les items ne doivent pas se chevaucher, mais être gradués, de façon parallèle aux attitudes réelles.

Bien entendu, il existe toujours des influences perturbatrices, qui feront que certains sujets, pour une raison personnelle, auront une opinion particulière sur l'une ou l'autre question (item)." Tel individu, par exemple d'opinion raciste, fera une exception pour la race jaune, parce qu'il a fait un agréable séjour au Japon".Pour remédier à ce genre de problème, il est donc préférable d'avoir un nombre d'items assez grand, pour que les cas particuliers s'annulent.Mais il ne faut pas oublier qu'un questionnaire trop long est lourd et difficile à manipuler. Il faut donc trouver un compromis entre la sécurité et la maniabilité.

4.2.3.1.2.3. L'outil mathématique dans les études typologiques

Faire une typologie, c'est tenter de classer les individus en dégageant ce qui leur est commun. A côté de cette voie synthétique existe une voie analytique qui tend à établir des distinctions. Les progrès de la statistique et l'analyse quantitative et qualitative ont déjà modifié la conception de la typologie. Dans un langage scientifique, les types extrêmes n'ont plus beaucoup d'utilité et l'on peut obtenir une classification précise dans des situations intermédiaires. L'analyse factorielle, par exemple, a permis de préciser les caractéristiques de certains types, pressentis intuitivement.

Parallèlement aux techniques de visualisation, existent les méthodes de typologies. Celles-ci ont pour objet le regroupement des observations initiales en sous-ensembles homogènes. Toutes les observations d'un sous- ensemble doivent être très proches les unes des autres alors que d'un sous ensemble à l'autre elles sont les plus éloignées possible. Ces classes ou sous ensembles sont obtenus grâce à l'utilisation d'algorithmes formalisés et non par des moyens subjectifs ou visuels. La classification hiérarchique et la classification non hiérarchique sont deux des méthodes de typologies les plus connues.

- La classification hiérarchique : Elle a pour objet la construction d'une suite de partitions en n classes, (n-1) classes, (n-2) classes...emboitées les unes dans les autres. C'est ainsi que la partition en (n-1) classes. On parle de classification hiérarchique ou de

hiérarchie car chaque classe d'une partition est incluse dans une classe de la partition suivante.

- La classification non hiérarchique: Cette approche par contre se limite au regroupement des individus en K classes de telle sorte que les individus d'une même classe soient les plus semblables possible et que les classes soient bien séparées. Ceci suppose la définition d'un critère global permettant la mesure de la proximité.

Le logiciel utilisé pour constituer les groupes d'entreprises à partir de leurs caractéristiques est (SPADN) qu'il utilise une méthode ascendante. L'algorithme utilisé est fondé sur le critère de la variance minimum (ou méthode de ward) . Il mesure, à chaque étape de l'analyse, la perte d'information qui résulte du regroupement des étapes de l'analyse, la perte d'information qui résulte du regroupement des individus par la somme du carré des écarts de chaque point à la moyenne du groupe auquel il appartient. A chaque étape du processus de regroupement, la fusion des deux sous-groupes minimise la variance du nouveau groupe. Le processus de regroupement peut se visualiser sous la forme d'un dendogramme. A chaque niveau du regroupement on pourra faire correspondre l'indice de fusion qui mesure l'hétérogénéité des groupes formés.

4.2.3.2. Les méthodes explicatives

En ayant recours à la détermination de relations de différentes natures entre une variable (ou un groupe de variables) et un autre groupe de variables, les méthodes explicatives permettent tout un ensemble d'opérations. Le choix d'une technique plutôt qu'une autre est fonction de la nature des variables explicatives et des variables à expliquer (quantitatives, qualitatives ou mixtes) ainsi que du nombre de ces dernières.

4.2.3.2.1. L'analyse de la variance simple : Test ANOVA

Dans une enquête, on peut être amené à comparer plusieurs sous-échantillons de population par rapport à leurs réponses à une même variable. L'analyse de variance permet d'évaluer si ces échantillons donnent des valeurs moyennes significativement différentes pour une variable quantitative.

La première étape de l'analyse de la variance consiste à poser ce qu'on appelle l'hypothèse nulle: " les moyennes des échantillons sont égales entre elles". L'hypothèses alternative est qu'une moyenne au moins est différente des autres . Il s'agit alors de tester si l'hypothèse nulle est vérifiée ou non.

Le principe consiste à comparer la variance à l'intérieur de chaque échantillon à la variance moyenne entre tous les échantillons. Pour comparer cette variance intra-échantillon à la variance inter-échantillon, on utilise le rapport des deux, appelé F:

$$F = \frac{\text{variance inter-classes ("effet du critère")}}{\text{variance intra-classe ("résiduelle")}}$$

L'hypothèse nulle (pas de différence entre les moyennes) est vérifiée lorsque F=1 ou en est proche. Le problème est, ensuite, de déterminer à partir de quelle valeur de ce F calculé on peut significativement admettre ou rejeter l'hypothèse nulle. Il faut se fixer une marge d'erreur, pour cela, il faut utiliser un seuil de signification (ou marge d'erreur qu'on se fixe).

4.2.3.2.2. La régression multiple

Cette méthode est généralement utilisée quand la variable à expliquer est quantitative. Elle permet, étant donné une variable Y à expliquer et des variables Xi explicatives, mesurées toutes sur un même ensemble d'individus, de déterminer la combinaison des variables Xi qui donne le meilleur ajustement de Y. En d'autres termes on cherche à savoir si les xi sont des variables explicatives de yj d'où yj = F (xi) ?

4.2.3.2.3. L'analyse discriminante

Cette méthode sera exposée au chapitre 7.

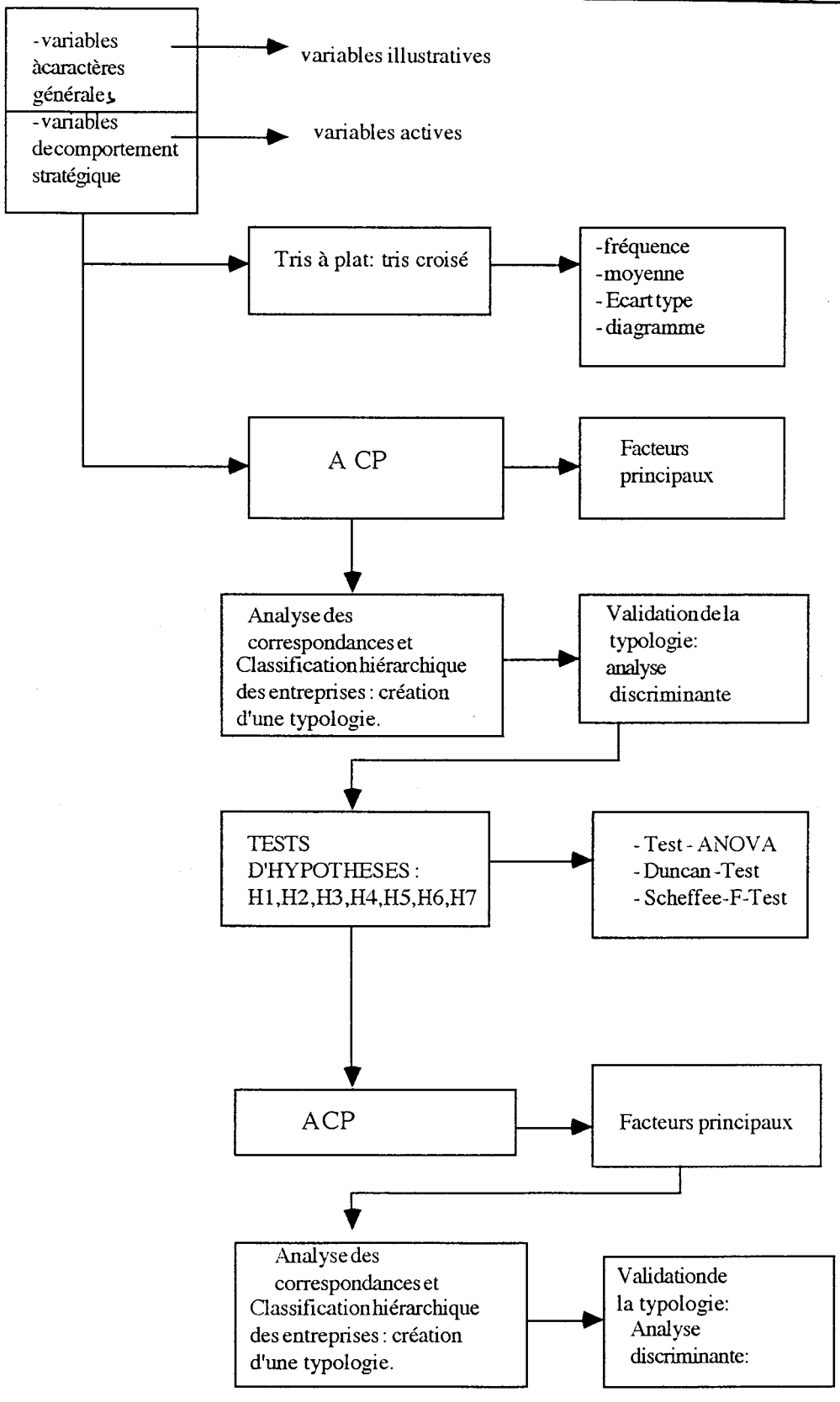
CONCLUSION DU CHAPITRE

Enfin , pour conclure, la collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire envoyé à 700 entreprises. Le questionnaire dans sa quasi - totalité comportait des questions fermées (Une seule question ouverte) et les réponses sont sur l'échelle d'attitude de Likert (□ à 5). L'échantillon est composé d'entreprises ayant plus de 200 salariés. Des entretiens ont suivi le questionnaire dans près de 25% des entreprises qui ont répondu. Ces entretiens avaient pour but de clarifier la seule question ouverte de notre questionnaire concernant les facteurs clés de succès. A cet égard, une grille

d'entretien a été construite. La démarche générale de dépouillement des données est résumée par le schéma 4.2. Les traitement ont été effectués, avec l'aide de spécialistes en analyse de données et selon leur disponibilité, en partie sur SPADN et en partie sur SPSS.

Schéma 4.2

Schéma Général de dépouillemment statistique et Tests appliqués



CHAPITRE 5

PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET CREATION D'UNE TYPOLOGIE DE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES

" Le doute est le début, et non la fin , de la sagesse "
ANONYME

Ce chapitre sera essentiellement descriptif. Dans une première section, nous présenterons les caractéristiques générales de notre échantillon d'entreprises. La section deux s'attachera à la création d'une typologie de comportement stratégique. La section trois consiste à confronter les différents comportements stratégiques avec la maturité du secteur. Par conséquent, une deuxième typologie de maturité des secteurs sera créée à des fins de comparaison.

5.1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET PROFIL DES REPONDANTS

Dans un premier paragraphe nous présenterons l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Le second paragraphe s'attachera plutôt à décrire les répondants aux questionnaires.

5.1.1. Présentation de l'échantillon

5.1.1.1. Mesure du taux des réponses à notre enquête

Nous avons, dans un premier temps, lancé un questionnaire à 500 entreprises. Le taux de réponse était, de 10,7 %, relativement satisfaisant (soit 52 réponses exploitables). Puis nous avons relancé à nouveau 500 questionnaires (dont 300 entreprises du premier échantillon et 200 nouvelles). Cette relance nous a permis d'avoir 39 nouvelles réponses exploitables. Soit au total, sur 700 entreprises (700 = 1000 - 300) contactées, nous avons pu obtenir 89 réponses exploitables, ce qui nous donne un taux général de réponse de 12,7 % .

Tableau 5.1
Répartition des réponses à notre enquête

	nombre	%	% cumulé
réponses non exploitables	13	1,8	1,8
réponses par courrier seulement	36	5,2	7
réponses exploitables	89	12	19,7
pas de réponse	562	80,3	100
Total	700		100 %

Nous avons jugé qu'un questionnaire est non exploitable quand il manque une réponse à plus d' une question.

5.1.1.2. Les motifs des non réponses au questionnaire

Comme le laisse entendre le tableau 5.2., certaines entreprises nous ont répondu seulement par courrier, quelques unes ont justifié la raison pour laquelle elles étaient incapables de répondre à ce questionnaire. D'autres regrettent de ne pouvoir répondre à ce questionnaire sans donner de motifs particuliers.

Tableau 5.2
Récapitulatif des différents motifs de non réponse

motifs de non réponse	Nombre d'entreprises
Pas de réponses sans donner la raison	7
Manque de temps vu la charge de travail	6
L'entreprise est une filiale de production pour des sociétés- soeurs	6
L'entreprise ne divulgue pas ce genre d'information (confidentiel)	6 *
Questionnaire trop dense et complexe	3
L'entreprise est une filiale et les décisions viennent de la maison mère	3
L'entreprise ne pourrait pas apporté de réponses précises	3
L'entreprise est en restructuration	2
Total	36

* dont une entreprise dépend du ministère de la défense nationale

5.1.1.3. Mesure du type d'activité

Le type d'activité recueilli dans notre questionnaire, selon la classification I.N.S.E.E., présentait des caractéristiques de dispersion trop forte, ce qui fait le caractère aléatoire de notre échantillon[1].

Tableau 5.3
Répartition des entreprises par branche d'activité

Code	Branche d'activité	Nombre	%
05	Production du pétrole et du gaz naturel	1	1,1
13	Métallurgie et transformation des métaux non ferreux	1	1,1
06	Production et distribution d'électricité	2	2,2
10	Sidérurgie	3	3,4
11	Première transformation de l'acier	1	1,1

[1]Toute les entreprises de notre échantillon sont des entreprises industrielles.

15	Production de matériaux de construction et de céramique	2	2,2
17	Industrie chimique de base	7	7,8
18	Parachimie	8	8,9
19	Industrie pharmaceutique	5	5,5
20	Fonderie	2	2,2
21	Travail des métaux	5	5,5
23	Fabrication de machines outils	1	1,1
24	Production d'équipement industriel	3	3,3
25	Fabrication matériel manutention pour mines. sidérurgie. génie	2	2,2
28	Fabrication de matériel électrique	4	4,4
29	Fabrication de matériel électronique menager, professionnel	5	5,5
31	Construction de matériel de transport terrestre	3	3,3
33	Construction aéronautique	3	3,3
34	Fabrication d'instruments et matériel de précision	2	2,2
38	Boulangerie, pâtisserie	1	1,1
40	Production de produits alimentaires divers	2	2,2
41	Fabrication boissons et alcools	2	2,2
44	Industrie textile	3	3,3
46	Industrie de la chaussure	2	2,2
47	Industrie de l'habillement	1	1,1
49	Industrie de l'ameublement	1	1,1
50	Papier carton	3	3,3
51	Imprimerie, presse , édition	2	2,2
53	Transformation des matières plastiques	3	3,3
54	Bois, meubles, industries diverses	1	1,1
55	Bâtiment, génie civil et agricole	3	3,3
64	Quincaillerie et articles ménagers	1	1,1
77	Activité d'études, de conseil et d'assistance	1	1,1
	Autres (code APE non identifié)	3	3,3
Total		89	100%

5.1.1.4. Mesure de la dépendance institutionnelle

Pour mesurer la dépendance institutionnelle, nous avons demandé aux entreprises de notre échantillon de se situer dans la grille suivante:

type d'entreprise :

1. Indépendante (capital réparti entre plusieurs actionnaires)
2. Familiale indépendante.
3. Division à direction indépendante.
4. Une filiale
5. Un holding

A travers le tableau 5.4, on constate que notre échantillon présente une forte présence de filiales (57,3 % de l'échantillon) , viennent ensuite des entreprises indépendantes (13,5 % de l'échantillon), ensuite les entreprises familiales indépendantes ne représentent que 11,2 % de l'échantillon.

Tableau 5.4
Répartition des entreprises selon leur structure juridique

Type d'entreprise	Nombre	en %
1. Indépendante (capital réparti entre plusieurs actionnaires)	12	13,5
2. Familiale indépendante	10	11,2
3. Division à direction indépendante	7	7,8
4. une filiale	51	57,3
5. un holding	6	6,6
6. Mixte du type 3 et 4	1	1,1
7. Mixte du type 2 et 5	1	1,1
Pas de réponse	1	1,1
Total	89	100%

Ces trois premières catégories d'entreprises représentent à elles seules 82% de l'échantillon. Le reste (18 %) est réparti sous forme de divisions, de holding et des structures juridiques mixtes.

5.1.1.5. L'année de création des entreprises

Pour connaître l'âge de l'entreprise, la question posée était la suivant : Quelle est l'année de création de votre entreprise ?

Comme on peut le constater à travers le tableau ci-dessus, la répartition des entreprises de notre échantillon se situe entre deux extrêmes. La plupart (55,9%) ont un âge inférieur à 50 ans. En effet, mis à part les 4 premières entreprises qui sont "très jeunes" , on a 20 entreprises entre 10 et 29 ans , 26 entreprises entre 30 et 49 ans et enfin 34 entreprises d'un âge supérieur ou égal à 70 ans. Cependant, on constate l'absence d'entreprises d' âge entre 50 et 69 ans.

Tableau 5.5
Répartition des entreprises selon l'année de création

Année de création	Nombre	en%	% cumulé
0 - 9 ans	4	4,4	4,4
10 - 19 ans	9	10,1	14,5
20 - 29 ans	11	12,3	26,8
30 - 39 ans	18	20,2	47
40 - 49 ans	8	8,9	55,9
50 - 59 ans	0	0	--
60 - 69 ans	0	0	--
70 ans et plus	34	38,2	94,5
Pas de réponse	5	5,5	100
Total	89	100%	

En aucun cas, on ne peut qualifier ces entreprises de "jeunes, "adultes" ou vieilles" par analogie à l'être humain. Car ce jugement n'aura aucune validité scientifique. En effet, il existe parfois des entreprises qui ont plus de 200 ou 300 ans d'âge et elles se portent très bien. D'autres sont devenues des firmes multinationales.

5.1.1.6. Mesure de la taille des entreprises

Dans notre questionnaire étaient posées des questions relatives à la taille de l'entreprise analysée. Deux critères étaient pris en considération, le chiffre d'affaires et le nombre de salariés. Non seulement ces deux critères sont assez largement redondants, mais parfois le critère chiffre d'affaires masque une certaine ambiguité notamment dans le cas de l'entreprise sous traitante. Pour détourner ce biais, seule la taille mesurée par le nombre d'employés a été retenue.

A travers le tableau 5.6 ci- dessous , on remarque que plus des deux tiers des entreprises de notre échantillon sont constitués par des entreprises de plus de 500 salariés.

Tableau 5.6
Répartition des entreprises selon leur taille (nombre de salariés)

	Nombre	%
< ou égal à 200	7	8,2
entre 201 - 500	15	17,6
entre 501 - 1000	32	37,6
> à 1000	31	36,4
Total	85	100 %
pas de réponse	4	
Total	89	

Encore une fois, comme l'âge , le problème de taille de l'entreprise est difficile à cerner, par exemple une entreprise de 1000 salariés est souvent considérée comme grande , mais dans certains secteurs d'activité tel que le bâtiment, une entreprise de cette taille est jugée plutôt de petite taille. Par conséquent, la mesure de la taille de l'entreprise pose aussi des problèmes au niveau de sa mesurabilité.

5 .1.1.7. Mesure de la part de marché des entreprises

La question posée était la suivante:

Dans votre activité, à combien estimez-vous la part de marché français (en %) des quatre premières entreprises ?
1ère.....% ; 2ème .....% ,3ème .....%, 4ème .....%
êtes - vous parmi ces quatres premières ? ☐ oui ☐ non
Si oui quel est votre rang ? ☐ 1ère ☐ 2ème ☐ 3ème ☐ 4ème
Si non, à combien estimez-vous votre part de marché? .....

Si on admet l'hypothèse que la performance de l'entreprise et plus particulièrement sa rentabilité dépend en large mesure de sa part de marché (par exemple, l'étude PIMS qui a été remise en cause par la suite) , on peut constater déjà que 42,6 % des entreprises de notre échantillon bénéficient de la première part de marché; 19,1 % occupent la seconde place, 11,2 % viennent en troisième place et 5,6 % occupent la quatrième place. Seulement 15,7 % viennent au delà des quatre premières.

Tableau 5.7
Répartition des entreprises
selon leur rang (en terme de part de marché)

Rang	N	% cumulé
Premier rang	38	42,6
Deuxième rang	17	19,1
Troisième rang	10	11,2
Quatrième rang	5	5,6
Au-delà des quatre premières	14	15,7
Pas de réponse	5 *	5,6
Total	8 9	100 %

* dont deux entreprises ont donné leur part mondiale et deux autres n'ont pas pu donner leur part de marché à cause de la largeur de la gamme de produits.

Le tableau 5.8 , nous donne une idée encore plus précise à la fois sur les parts de marché et sur le rang de l'entreprise en terme de part de marché.

Tableau 5.8
Tri- croisé : part de marché / rang de l'entreprise

Part de marché en %	1er rang N	2ème rang N	3 ème rang N	4 ème rang N	Total	%
0 à 9	2	3	4	1	10	14,2
10 à 19	5	8	3	3	19	27,1
20 à 29	4	4	2	...	10	14,2
30 à 39	9	1	...	...	10	14,2
40 à 49	6	...	...	...	6	8,5
50 à 59	4	...	...	...	4	5,7
> 60	5	...	....	....	5	7,1
Pas de réponse	3	1	1	1	6	8,5
Total	38	17	10	5	70	
en %	54,2	24,2	14,2	7,1		100%

Ce tableau appelle quelques commentaires sur les différentes branches d'activité de notre échantillon et la nature même de la concurrence. En effet, parmi les 38 entreprises qui occupent le premier rang, 7 d'entre -elles ont une part de marché inférieure à 20%, signe que le secteur d'activité est assez fragmenté et la concurrence est relativement forte. Viennent ensuite celles (19 entreprises) qui ont une part de marché entre 20 et 49 % : On peut penser dans ce cas à une concurrence plutôt oligopolistique. Enfin, 9 entreprises bénéficient de plus de 50 % de part de marché: On peut penser à une situation qui tend vers le monopole.

Quant aux entreprises qui viennent au delà des quatre premières, la répartition de leur part de marché est la suivante:

Tableau 5.9
Répartition des entreprises au-delà du quatrième rang / part de marché

Part de marché	Nombre d'entreprises
- inférieur à 1 %	5
- entre 1 et 5 %	7
- entre 6 et 10 %	2 *
Total	14

* Dont une entreprise qui a donné sa part mondiale

Il est difficile de donner un jugement à leur égard, mais cette faible part de marché pourrait s'expliquer, soit par le fait que l'entreprise est de petite taille, soit par le fait que le secteur d'activité de l'entreprise est très fragmenté.

5.1.1.8. La position concurrentielle / part de marché

La position concurrentielle de l'entreprise par rapport à sa part de marché était appréciée par la question suivante:

" Compte tenu de votre part de marché, que pensez-vous de la position actuelle de votre entreprise sur son marché ? cinq modalités de réponses étant proposées aux répondants " très défavorable" , " défavorable", moyenne", " favorable", " très favorable".

Les résultats du tableau 5.10. nous permettent de tirer les deux constats suivants :

Tableau 5.10
Répartition des entreprises selon leur position par rapport à leur part marché

Position de l'entreprise	Entreprises parmi les 4 premières	Entreprises au-delà des 4 premières		
	Nombre	Nombre	Total	%
Très défavorable	0	0	0	0
défavorable	3	4	7	7,8
moyenne	8	9	17	19,2
favorable	51	2	53	59,6
très favorable	10	1	11	12,4
Total	73	16	89	
%	82 %	18%	100%	

- L'entreprise juge sa position favorable ou défavorable en fonction de sa part de marché. En effet, parmi les 73 entreprises (qui viennent parmi les quatre premières) , 61 d'entr' elles ont jugé que leur position était favorable ou très favorable.

- parmi les 16 entreprises qui viennent au delà des quatre premières, treize d'entr' elles ont jugé leur position comme moyenne ou défavorable.

Déjà, et sans faire appel à l'outil statistique, on peut constater comment la position concurrentielle de l'entreprise est fortement dépendante de la part de marché. [2]

5.1.1.9. Mesure du degré de diversification des entreprises

La mesure du degré de diversification correspond à la définition de R.R. RUMLET, réutilisée dans plusieurs autres recherches. Cet auteur distingue quatre possibilités caractérisant les entreprises dans leur mode de diversification :

- Activité unique (Single Business) : quand l'entreprise évolue en dégageant plus de 95 % de son chiffre d'affaires d'une seule activité.

- Activité dominante (Dominant Business) : quand l'entreprise évolue en réalisant entre 70 et 95 % de son chiffre d'affaires dans une seule activité.

- Activité non dominante mais dépendante (Related Business) : quand l'entreprise évolue en réalisant moins de 70 % de son chiffre d'affaires dans une seule activité, mais qu'elle bénéficie d'un effet de synergie avec d' autres activités, c'est à dire qu'elle exploite certains facteurs communs dans le domaine de la production ou de la distribution par exemple.

- Activité non dominante et autonome (Unrelated Business) : quand l'entreprise réalise moins de 70% de son chiffre d'affaires dans une seule activité et qu'il y a une absence totale de liens avec la ou les autre(s) activité(s).

La question posée était la suivante :

L'activité de l'entreprise doit être appréhendée comme correspondant au produit ou à la ligne de produits (ou services) que l'entreprise fournit à l'environnement et fait l'objet d'une gestion stratégique indépendante".

Cette activité représente (environ) .....% du chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Conformément à la typologie de Rumelt seulement cinq entreprises de notre échantillon se sont identifiées au type 3 ou 4. Ce choix est délibéré dés le départ au moment de la sélection de notre échantillon. En effet, nous avons, afin d'éviter toutes sources de biais (ou de confusion) dans les réponses, préféré s'adresser à des entreprises à activité unique ou dominante. Donc, nos résultats sont satisfaisants.

---

[2] Les études PIMS confirment cette hypothèse;

Tableau 5.11
Répartition des entreprises selon leur degré de diversification

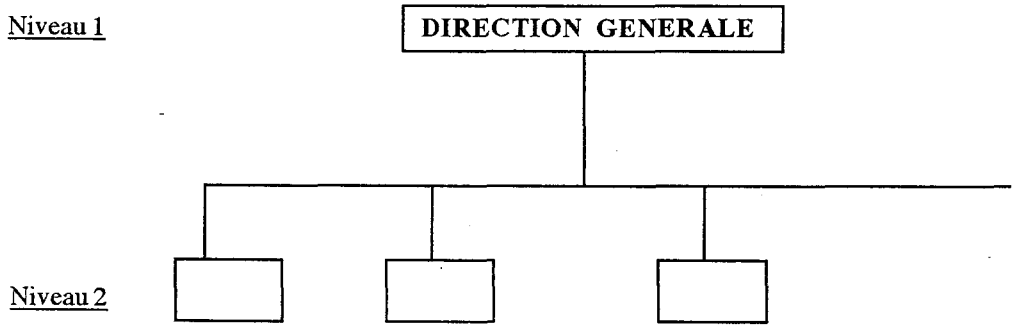
	nombre d'entreprises	%
< 70 % du chiffre d'affaires	5	5,5
entre 70 et 95 % du C.A.	51	57,3
entre 95 et 100% du C.A.	33	37
Total	89	100 %

5.1.1.10. Mesure du degré de divisionalisation

Pour avoir une idée sur le mode d'organisation de l'entreprise, nous avons posé la question suivante : En vous référant au niveau 2 du schéma ci-dessous, précisez l'organisation de votre entreprise: S'agit-il d'une organisation ?

(entourer)

1. Par Fonction.
2. Par Produit .
3. Par Zone géographique.
4. Mixte (produit et zone).
5. Autre (précisez).....



On voit une nette domination du mode d'organisation par fonction. Ceci s'explique t-il par le fait que la majorité des entreprises exerce une activité dominante ?

Tableau 5.12
Répartition des entreprises selon leur structure organisationnelle

Type de structure	Nombre	en %
1. Par fonction	46	51,6
2. Par produit	9	10
3. Par zone géographique	5	5,5
4. Mixte (type 2 et 3)	11	12
5. Mixte (type 1 et 2)	9	10
6. Mixte (type 1 et 3)	4	4,5
7. Autre	3	3
8. Sans réponse	2	2
Total	89	100 %

5.1.2. - Le profil des répondants

5.1.2.1. la fonction des répondants

On peut supposer que l'impact de la personnalité du dirigeant sur le comportement stratégique et le développement de son entreprise est non négligeable. Dans cette perspective, nous allons essayer de tracer le profil des dirigeants qui ont répondu aux questionnaires.

Pour saisir les caractéristiques de la personnalité des dirigeants, nous avons d'abord relevé des informations par rapport à leur fonction, leur âge, leur niveau d'étude, leur type de formation et leur expérience professionnelle.

Nous avons, dés le début de notre enquête , visé si ce n'est pas le directeur général lui même, un de ses proches collaborateurs. Afin de connaître la position hiérarchique de nos répondants, la question posée était la suivante : Quelle est votre fonction actuelle dans cette entreprise?

Tableau 5.13
Répartition des répondants selon leur fonction

fonction	nombre	%
Président directeur général	5	5,6
Directeur général	25	28
Autres membres de la direction	48*	54
Contrôleur de gestion	10**	11,2
Pas de réponse	1	1,1
Total	89	100 %

* Directeur financier, marketing, etc . Pour de détail voir annexe
** ou directeur du contrôle de gestion

5.1.2.2. L'âge des répondants

Afin de pouvoir situer un peu les caractéristiques des répondants de notre échantillon, l'âge joue pour beaucoup dans un système de management. la question posée était :

Dans quelle tranche d' âge vous situez-vous ?

1. Moins de 25 ans
2. Entre 25- 34 ans
3. Entre 35 - 44 ans
4. Entre 45- 54 ans
5. Entre 55 - 64 ans
6. Plus de 65 ans

Tableau 5.14
Répartition des répondants selon leur âge

Tranche d'âge	Nombre	en %
moins de 25 ans	0	0
entre 25 et 34 ans	6	7
entre 35 et 44 ans	31	35
entre 45 et 54 ans	40	45
entre 55 et 64 ans	12	13
> 65 ans	0	0
Total	89	100%

5. 1.2.3. Niveau et type d'études des répondants

Souvent les dirigeants qui ont un niveau de formation de base élevée (diplômes universitaires, grandes écoles) restent très attachés à leur formation d'origine[3]. Pour connaître cette dernière, la question suivante était posée:

Quel type d' études avez- vous suivies ?
a. niveau baccalauréat
b. Etudes supérieures: 1. lettres Droit Sc. Po 2. Scientifique Technique 3. Gestion Commerce Economie

Tableau 5.15
Répartition des répondants selon leur niveau de formation

Type d'étude	Nombre	%
a) Niveau bac	4	4,5
b) Etudes supérieures		
1. Lettres, droit , sciences politiques	12	13,5
2. Scientifiques , techniques	33	37
3. Gestion, commerce, économie	30	33,5
1 et 3	3	3,5
2 et 3	7	
Total	89	100%

[3] Nous avons pu faire ce constat au travers de nos entretiens. Nous reviendrons sur ce sujet au cours de notre partie empirique notamment sur la perception des FCS et la culture du dirigeant.

5.1.2.4. L'expérience professionnelle

On considère ici le nombre d'année qu'ils occupent dans leur fonction. La question posée était la suivante:

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?

Tableau 5. 16
Répartition des répondants selon leur ancienneté dans le poste

durée	Nombre	%
< ou = 1 an	2	2,2
2 à 5 ans	49	55
6 à 9 ans	21	23,5
> 10 ans	10	11,2
Pas de réponse	1	1
Total	89	100 %

A travers cette première section, nous avons essayé de donner une photographie de l'échantillon de notre analyse dans son ensemble. En effet, dans la section qui suit, nous allons créer une typologie de comportement stratégique. Cette dernière nous servira par la suite pour l'analyse de notre échantillon et la vérification de nos hypothèse.

5 .2. ANALYSE DES VARIABLES DE COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET CREATION D'UNE TYPOLOGIE

5.2.1. Le choix des variables de comportement stratégique

Pour la constitution des variables qui caractérisent le mieux le comportement stratégique des entreprises, nous avons procédé en trois étapes:

- La première étape a consisté à faire une revue de la littérature sur la typologie de Miles et Snow (1978), Hambrick (1983), K.G.Smith, J.P. Guthrie & M.J.Chen, J.S. Conant, , S.W. Mc Daniel & J.W. Kolari, E. Segef et M.P.Mokwa & P.R. Varadarajan , etc. A travers cette littérature nous avons formulé 25 propositions caractérisant les quatre types de comportement s stratégiques de la typologie de Miles & Snow.

- La deuxième étape a consisté à interroger des universitaires sur la perception des différents comportements stratégiques (défenseur, analyste, prospecteur, réactif) à travers les propositions formulées . Quatre professeurs et quatre thésards ont été interrogés. Un calcul des coefficients de concordance de Kendall, à partir des réponses fournies à chacune des propositions, a été effectué(les détails des calculs et des réponses figurent en annexe II).

- Enfin, suite à une recommandation d'un contrôleur de gestion; il s'est avéré que cinq items risqueraient d'avoir un double sens. Pour remédier à ce problème, nous avons décomposé chacun de ces items en deux. Au total 30 items ont été retenus. Afin de pouvoir constituer notre typologie, la question suivante a été posée:

Nous vous présentons quelques affirmations qui peuvent, plus ou moins, caractériser votre entreprise. Veuillez entourer le chiffre correspondant à votre **degré d'accord** avec chacune de ces affirmations :

pas du tout d'accord	peu	pas vraiment	assez	**tout** à fait d'accord
1	2	3	4	5

Ce qui caractérise notre entreprise dans son activité c'est que :

1. Nous connaissons notre métier mieux que quiconque.
2. Nous sommes toujours à la recherche d'opportunités et nous testons régulièrement le marché en proposant des réponses nouvelles aux conditions émergentes de l'environnement.
3. Les hommes clés de notre entreprise sont du domaine: - du marketing.
4. " " " " - de la recherche & développement.
5. Nous devons notre croissance à une politique de pénétration de marché grâce à des prix très compétitifs.
6. La promotion interne du personnel est la règle.
7. Nos efforts sont concentrés sur: - l'efficacité des procédés de fabrication.
8. " " - le contrôle des coûts.
9. Le développement de quelques produits et marchés est à la base de notre croissance.
10. Notre structure est centralisée par fonction .
11. avec - une forte division du travail.
12. et - une formalisation élevée.
13. Nous surveillons de très près les conditions de l'environnement et la concurrence.
14. Nous sommes avant tout préoccupés par l'innovation et le développement de nos produits et de nos marchés.
15. Nos cadres dirigeants viennent: - de la production.
16. " " " - de la finance.
17. Nous possédons une gamme de produits limitée.
18. Nous adoptons l'intégration verticale : - des fournisseurs.
19. " " " " - des distributeurs.
20. Nous sommes toujours à l'origine des perturbations chez nos concurrents.
21. Nous ne cherchons pas de nouvelles opportunités hors de notre domaine d'activité.
22. Les problèmes internes de coordination sont souvent résolus par voie hiérarchique.
23. Nous possédons un système de planification et de contrôle des coûts très poussé.
24. Nous possédons : - une technologie flexible.
25. " " - un personnel polyvalent.
26. Nous travaillons dans un domaine d'activité où les produits/ marchés sont stables et bien définis
27. Notre système de contrôle est centralisé par un système d'information vertical.
28. Notre performance est jugée au travers de critères purement financiers.
29. Nous possédons une technologie unique.
30. Nous ne souhaiterions changer ni de produits ni de marchés à moins qu' apparaissent des circonstances qui nous obligent à le faire.

5.2.2.Analyse descriptive des variables de comportement stratégique

Le tableau 5.17, de statistiques descriptives, montre que les valeurs moyennes des différentes variables de comportement stratégique oxillent entre 2,39 (V18) et 4,39 (V8) avec des écarts types relativement élevés.

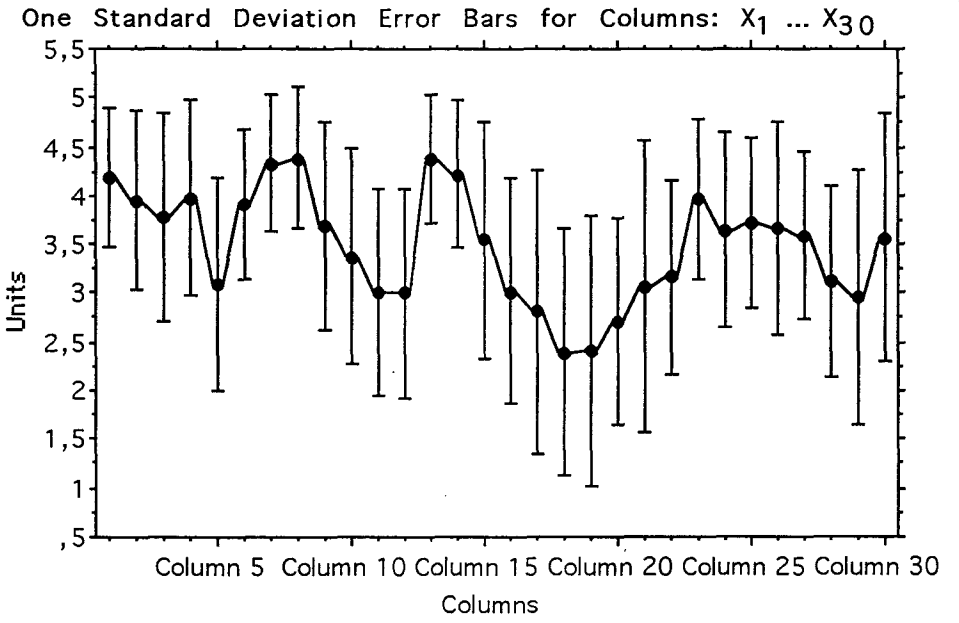
Tableau 5.17
Calcul de la moyenne et de l'écart
type des variables de comportement stratégique (N = 89)

Les variables	moy.	E. type	min.	max.
1. Nous connaissons notre métier mieux que quiconque	4,190	0,705	1	5
2. Nous sommes toujours à la recherche d'opportunités.	3,955	0,916	1	5
3. Les hommes clés de notre entreprise sont du domaine: - du marketing.	3,787	1,060	1	5
4. " " " " - de la R & D .	3,978	1,000	1	5
5. Nous devons notre croissance à une politique de pénétration de marché.	3,090	1,094	1	5
6. La promotion interne du personnel est la règle.	3,921	0,772	2	5
7. Nos efforts sont concentrés sur: - l'efficacité des procédés de fabrication.	4,337	0,706	2	5
8. " " - le contrôle des coûts.	4,393	0,717	2	5
9. Le dévelop. de produits et marchés est à la base de notre croissance.	3,697	1,070	1	5
10. Notre structure est centralisée par fonction :	3,382	1,103	1	5
11. avec - une forte division du travail.	3,011	1,011	1	5
12. et - une formalisation élevée.	3,000	1,087	1	5
13. Nous surveillons de très près les conditions de l'envi. et la concurrence.	4,382	0,666	2	5
14. Nous sommes préoccupés par l'innov. et le dév. de produits et marchés.	4,225	0,750	2	5
15. Nos cadres dirigeants viennent: - de la production.	3,551	1,225	1	5
16. " " " - de la finance.	3,022	1,158	1	5
17. Nous possédons une gamme de produits limitée.	2,809	1,453	1	5
18. Nous adoptons l'intégration verticale : - des fournisseurs.	2,393	1,276	1	5
19. " " " " - des distributeurs.	2,404	1,396	1	5
20. Nous sommes toujours à l'origine des perturbations chez nos concurrents.	2,708	1,057	1	5
21. On ne cherche pas de nouvelles opportunités.	3,079	1,502	1	5
22. Les problèmes de coordination sont résolus par voie hiérarchique.	3,169	1,003	1	5
23. Nous possédons un système de planif. et de contrôle des coûts poussé.	3,966	0,818	1	5
24. Nous possédons : - une technologie flexible.	3,652	1,001	1	5
25. " " - un personnel polyvalent.	3,719	0,866	2	5
26. Nos produits/ marchés sont stables et bien définis.	3,663	0,862	1	5
27. Notre sys. de contrôle est centralisé par un syst. d'information vertical.	3,596	0,862	1	5
28. Notre performance est jugée au travers de critères purement financiers;	3,124	0,987	1	5
29. Nous possédons une technologie unique;	2,955	1,305	1	5
30. Nous ne souhaiterions changer ni de produits ni de marchés.	3,573	1,260	1	5

On constate, par ailleurs, que pour la plupart des items (19 items) l'écart type est supérieur à 1. Pour deux items, l'écart type est au voisinage de 1 (l'item 2 et 28). Pour le reste des items (9 items), les réponses sont relativement homogènes , c'est - à dire l'écart type est relativement faible.

La dispersion dans les réponses traduite par les écarts types se constate d'une façon plus claire en visualisant les distributions associées aux différentes variables par le schéma 5.1. suivant :

Schéma 5.1.
Diagramme de visualisation des réponses données aux variables de comportements stratégiques



Le calcul de la moyenne n'est qu'une première étape de l'analyse statistique mais n'a pas beaucoup de signification. Le calcul de l'écart type peut nous donner déjà une idée sur la dispersion de la moyenne des réponses, ce qui est un premier argument : les réactions des dirigeants, vis à vis de nos propositions, ne sont pas les mêmes et elles diffèrent d'une entreprise (ou plutôt d'un groupe d'entreprises) à une autre.

Ces différences, constatées entre les évaluations des critères, nous incitent à une approche typologique. Cependant , avant de procéder à cette dernière, nous allons appliqué l'analyse factorielle en composantes principales afin de dégager les principaux facteurs caractérisant notre typologie.

5.2.3. L' analyse factorielle relative aux variables de comportement stratégique

La solution factorielle principale[4] obtenue après une rotation varimax des 30 variables caractérisant le comportement stratégique des entreprises est présentée au tableau 5.18 onze facteurs significatifs (c'est à dire où la valeur propre est > 1) émergent de cette analyse.

---

4 Pour l'ensemble des problèmes liés à l'analyse factorielle ou l'ACP, voir haman (1976), Modern factor analysis, second Edition, The university of Chicago Press, Chicago.
Stewart, D.W.(1981)" the application and misapplication of factor analysis Marketing Research" Journal of marketing research, vol18. February p 51-62.

Le premier facteur (valeur propre : 4,25) explique 14,2 % de la variance des données, deux items ayant rapport avec la centralisation et la formalisation. Ils caractérisent une certaine bureaucratie dans la prise de décisions et la circulation de l'information. Nous appelons ce facteur : " structure organisationnelle de l'entreprise"

Le deuxième facteur (valeur propre : 3,445) explique 11,5 % de la variance et les deux items qui le chargent correspondent à la dimension " les hommes clés de l'entreprise et ses préoccupations premières en matière d'innovation de produits et le développement des marchés" . Nous appelons ce facteur : " réaction de l'entreprise vis à vis du marché".

Le troisième facteur (valeur propre : 2,24) explique 7,5 % de la variance et les deux items qui le chargent sont en rapport avec la production (les cadres dirigeants viennent de la production et la possession d'une technique unique). Nous appelons ce facteur: " le savoir faire de l'entreprise".

Le quatrième facteur (valeur propre : 2,007) explique 6,7 % de la variance et comprend deux items ayant rapport à l'efficacité opérationnelle et au contrôle des coûts. Nous appelons ce facteur : " la maîtrise des coûts".

Le cinquième facteur (valeur propre : 1,81) explique 6,1 % de la variance et les 3 items les plus significatifs qui le chargent correspondent à la réaction de l'entreprise vis à vis des concurrents, des opportunités de l'environnement et du produit. Nous appelons ce facteur : " attitude de l'entreprise vis à vis des concurrents".

BU LILLE I

Tableau 5.18.
Identification des facteurs descriptifs des différents comportements stratégiques

identification du facteur	description des variables	contribution de la variable
Facteur 1 : la structure organisationnelle de l'entreprise.		
V 10	Notre structure est centralisée par fonction .	,453
V 11	" " avec une formalisation élevée .	, 26
Facteur 2 : la réaction de l'entreprise vis à vis du marché.		
V 4	Les hommes clés de notre entreprise sont du domaine de la R & D.	,48
V 14	Nous sommes avant tout préoccupés par l'innovation et le développement de nos produits et de nos marchés.	,339
Facteur 3 : le savoir faire de l'entreprise.		
V 15	Nos cadres dirigeants viennent de la production .	,406
V 29	Nous possédons une technologie unique.	,326

Facteur 4 : la concentration des efforts de l'entreprise.		
V7	Nos efforts sont concentrés sur l'efficacité des procédés de fabrication.	,401
V 8	Nos efforts sont concentrés sur le contrôle des coûts.	,446
Facteur 5 : l'attitude de l'entreprise vis à vis des concurrents		
V20	Nous sommes toujours à l'origine des perturbations chez nos concurrents.	,429
V21	Nous ne cherchons pas de nouvelles opportunités hors de notre domaine d'activité.	,455
V 30	Nous ne souhaiterions changer ni de produits ni de marchés à moins qu'apparaissent des circonstances qui nous obligent à le faire.	,371
Facteur 6 : stabilité du domaine d'activité.		
V 26	Nous travaillons dans un domaine d'activité où les produits/ marchés sont stables et bien définis.	,566
Facteur 7 : l'intégration des fournisseurs et des distributeurs.		
V 18	Nous adoptons l'intégration verticale des fournisseurs.	,426
V 19	Nous adoptons l'intégration verticale des distributeurs.	,539
Facteur 8 : flexibilité technologique et polyvalence du personnel		
V 24	Nous possédons une technologie flexible.	,439
V 25	Nous possédons un personnel polyvalent.	,441
Facteur 9 : domination par les coûts / coordination.		
V5	Nous devons notre croissance à une politique de pénétration de marché grâce à des prix très compétitifs.	,385
V22	Les problèmes de coordination sont souvent résolus par voie hiérarchique.	,415
Facteur 10 : Stratégie de focalisation sur quelques produits / marchés.		
V 9	Le développement de quelques produits et marchés est à la base de notre croissance.	,724
Facteur 11 : Surveillance de l'environnement et différenciation de la gamme des produits		
V 13	Nous surveillons de très près les conditions de l'environnement et la concurrence	,424
V17	Nous possédons une gamme de produits limitée;	,705

Le sixième facteur (valeur propre : 1,64) explique 5,5 % de la variance et est chargé par un seul item signifiant: " Nous travaillons dans un domaine d'activité où les produits / marchés sont stables et bien définis". Dans la mesure où ce facteur explique 5,5 % de la variance (et bien qu'il soit risqué d'interpréter un facteur reposant sur un seul indicateur), nous avons décidé de retenir cette dimension : " stabilité du domaine d'activité de l'entreprise".

Le septième facteur (valeur propre : 1,606) explique 5,4 % de la variance et comprend deux items ayant rapport à la stratégie d'intégration verticale des fournisseurs et horizontale des distributeurs. Nous appelons ce facteur : " stratégie d'intégration de l'entreprise".

Le huitième facteur (valeur propre : 1,34) explique 4,5 % de la variance et comprend deux items ayant rapport à la flexibilité technologique et la polyvalence du personnel. Nous appelons ce facteur : " flexibilité de production ".

Le neuvième facteur (valeur propre : 1, 18) explique 3,9 % de la variance et comprend deux items ayant rapport à la stratégie de croissance de l'entreprise et au mode de coordination. Ce facteur est appelé: " stratégie de croissance et mode de coordination".

Le dixième facteur (valeur propre : 1,05) explique 3,5 % de la variance et est chargé par un seul item signifiant: " une stratégie de focalisation". Dans la mesure où ce facteur explique 3,5 % de la variance (et bien qu'il soit risqué d'interpréter un facteur reposant sur un seul indicateur), nous avons retenu cette dimension : " focalisation de l'entreprise".

Enfin le onzième facteur (valeur propre : 1,005) et explique 3,4 de la variance et est chargé par deux items ayant rapport au mode de scrutin de l'environnement et à la politique de gamme de produits; Ce facteur sera appelé: " surveillance de l'environnement et différenciation de la gamme de produits".

Ces onze facteurs regroupent plus des deux tiers de l'ensemble des items (21 items) et expliquent 72,2 % de la variance totale, ce qui est un score assez significatif. Bien que ces facteurs reflètent les principales caractéristiques des différents comportements stratégiques, il serait nécessaire de procéder à une analyse typologique.

5 .2.4.Création d'une typologie de comportement stratégique des entreprises[5]

Nous avons analysé précédemment l'échantillon des entreprises au travers de chacune des variables prise isolément. Cette approche unidimensionnelle doit être complétée par une analyse simultanée de l'ensemble des variables. La réalité systémique ne peut, en effet être appréhendée que par un traitement concomittant de ses différents aspects.

Une meilleure façon de caractériser ces entreprises est de les regrouper par groupes homogènes. En effet, une méthode qui permet de faire ce regroupement est l'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) et la classification hiérarchique ascendante qui permet d'établir une typologie de comportement stratégique par regroupement de cas similaires. Ces méthodes doivent permettre :

- de mettre en évidence les modalités et les variables de comportement stratégique qui discriminent le plus les entreprises étudiées;
- d'analyser les correspondances qui existent entre les diverses variables;
- de classer les entreprises par rapport à des profils qui nous servent pour des traitements ultérieurs.

Ces deux étapes (ou méthodes) sont indépendantes l'une de l'autre, mais elles se complètent pour élaborer des types de comportement stratégique et pour donner une vision synthétique des données. Dans ces deux traitements, les variables suivantes ont été retenues comme des variables illustratives :

- la dépendance institutionnelle,
- l'âge de l' entreprises,

---

[5]Pour aboutir à cette typologie , nous avons utilisé le logiciel SPADN et les procédures suivantes :
* Fichier de données : il comporte toutes les variables des 89 entreprises de l'échantillon
* Dictionnaire: il contient toutes les variables continues et les variables nominales
Le logiciel SPAD N permet le traitement de données. Les procédures utilisées sont dans l'ordre suivant :
* ARDIC effectue l'affichage du dictionnaire
* ARDON archive les données et permet d'éditer le score minimum et le maximum donné à chaque variable
* SELECT permet de définir les variables utiles à l'analyse.
* STATS est une procédure qui nous permet de faire les tris à plat de toutes les variables
* TABLE donne les tris croisés entre variable nominale uniquement
* COPRI effectue l'analyse en composantes principales de l'ensemble des individus caractérisés par les variables retenues
*RECIP réalise une agrégation hiérarchique des individus caractérisés par leurs premières coordonnées factorielles. Ce qui nous intéresse surtout dans cette procédure est l'édition du dendogramme, qui permet de choisir le nombre approximatif de classes. Il faut en effet que les classes regroupent un nombre suffisant d'individus et qu'elles soient différentes les unes des autres.
* PARTI effectue la coupure en classes différentes et homogènes.
* DECLA nous donne la caractérisation statistique des classes, par les 2 axes de l'analyse et pour les 4 classes.
* GRAPH édite la position des groupes d'individus définis par leur classe sur des graphiques. Ceci nous permet de visualiser la position des différents groupes par rapport aux axes définis plus haut.

- la taille de l' entreprise,
- la part de marché,
- la position concurrentielle de l'entreprise,
- le degré de diversification de l'entreprise,
- degré de divisionalisation,
- la fonction du répondant,
- l'âge du répondant,
- le niveau d'étude,
- l'expérience professionnelle.

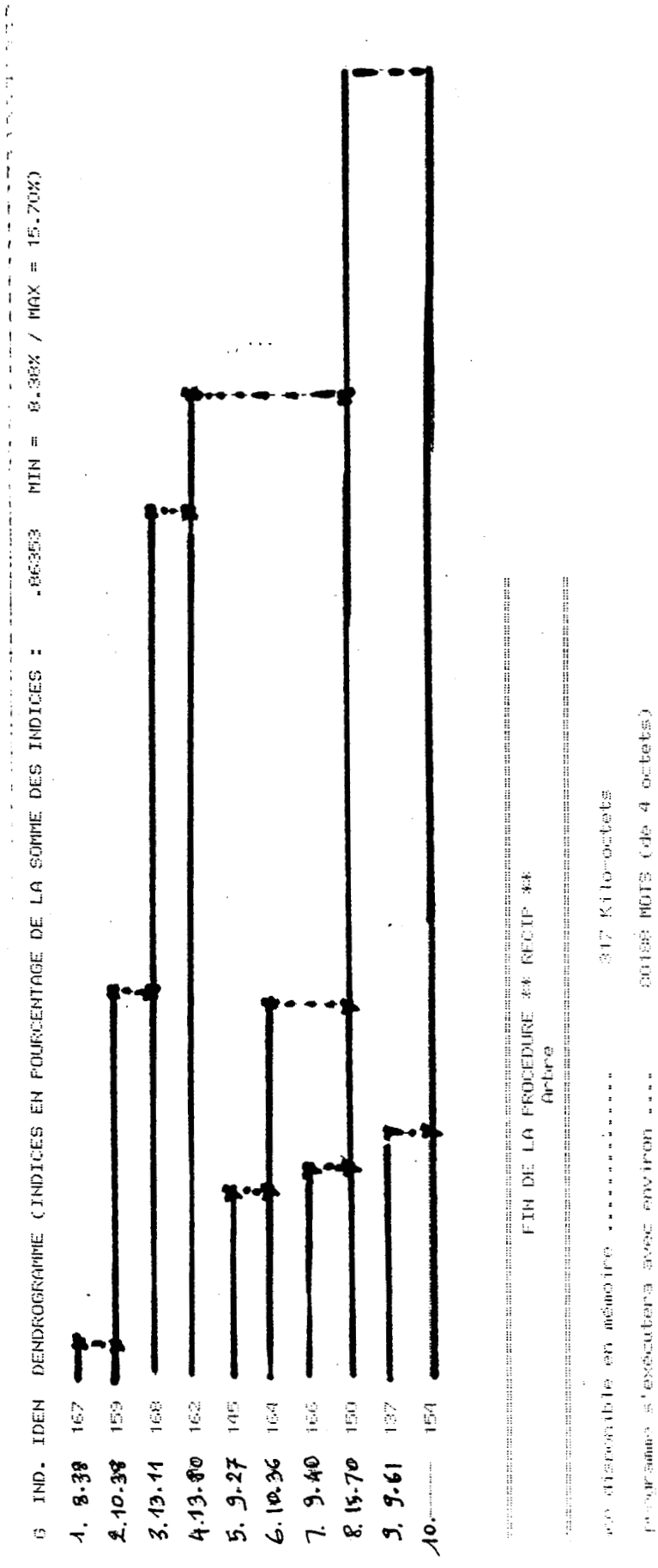
Ces variables jouent simplement un rôle illustratif, c'est à dire qu'elles ne sont pas considérées pour définir les axes principaux ou pour établir la typologie. En somme , le traitement ne porte à proprement parler que sur les 30 items (analysés ultérieurement par l'ACP) considérés comme des variables actives, les autres étant simplement projetées sur les cartes obtenues et corrélées avec la typologie pour affiner l'interprétation.

Dans l'analyse des correspondances multiples, les deux premiers axes synthétisent 51,9 % de l'information obtenue dans les variables actives considérées au départ (31,2 % pour le premier, 20,7 % pour le second). La part d'information contenue dans les axes suivants connait une chute importante à partir du troisième axe puis se met à décroître régulièrement. Cette répartition incite à ne considérer que les deux premiers axes. Comme on peut le constater à partir du schéma 5.2., et à cause de la dégradation rapide de l'indice de fusion, la représentation du dendogramme a été interrompue après le dixième niveau en raison du manque d'intérêt qu'il présente dans cette région.

Nous avons ainsi dégagé quatre types selon une logique d'inspiration " Miles & Snow " allant d'un comportement défenseur à un comportement réactif. Notre analyse de la composition de chaque type repose sur la corrélation entre l'appartenance à un type et les variables retenues au départ. De ce fait, chaque type n'est pas composé de cas absolument semblables et nous avons privilégié l'analyse du coeur de chacun des types.

Schéma 5.2

Dendogramme de la répartition des entreprises selon leur comportement stratégique



COORDONNEES ET VALEURS-TEST SUR LES AXES 1 A 5

CLASSES				COORDONNEES					VALEURS-TEST				
IDEN - LIBELLE	EFFEC.	P.ABS	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES													
aa1a - CLASSE 1 / 4	57	57.00	.06	.24	.03	.36	.02	-.10	3.02	.40	4.46	.24	-1.31
aa2a - CLASSE 2 / 4	14	14.00	.66	-1.55	.56	-.11	-.31	.09	-6.29	2.25	-.43	-1.24	.37
aa3a - CLASSE 3 / 4	12	12.00	.79	.98	.58	-1.41	-.14	.33	3.65	2.15	-5.21	-.51	1.22
aa4a - CLASSE 4 / 4	6	6.00	1.88	-.64	-2.76	-.32	.81	.12	-1.62	-6.96	-.81	2.03	.31

COMPOSITION DE : COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 4 CLASSES

CLASSE 1 / 4

01 02 03 04 07 08 09 13 15 16 17 20 21 23 24 25 26 27 28 29 30 31 34 35 36
37 38 47 50 51 53 54 55 56 57 59 60 61 62 64 66 67 68 71 72 73 74 75 76 78
79 80 81 82 83 86 87

CLASSE 2 / 4

05 06 11 22 33 39 48 52 58 69 77 85 88 89

CLASSE 3 / 4

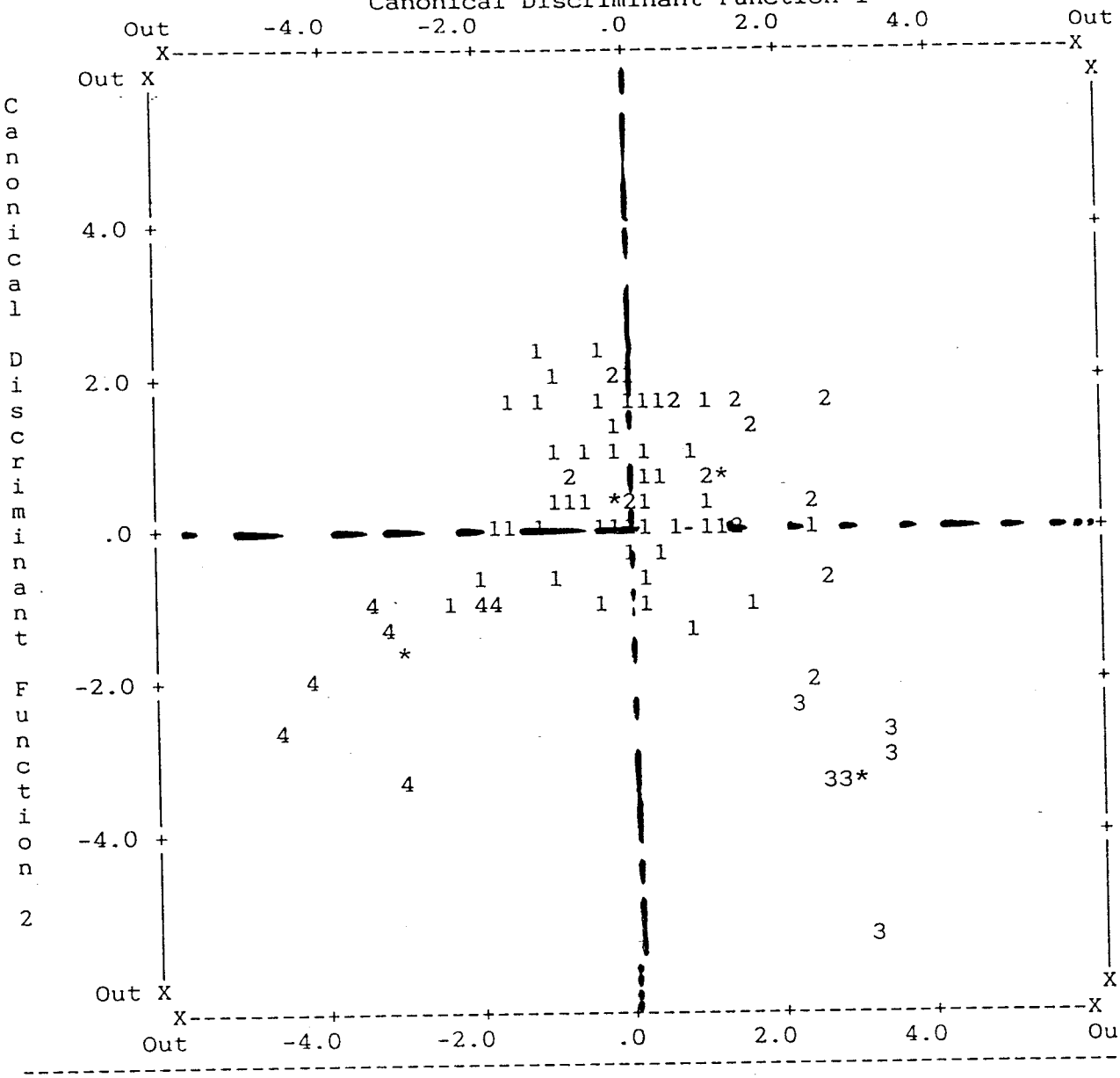
12 16 32 41 43 45 46 49 62 65 70 84

CLASSE 4 / 4

10 14 19 40 42 44

All-groups Scatterplot - * indicates a group centroid

Canonical Discriminant Function 1



Group 1 * indicates a group centroid

Canonical Discriminant Function 1

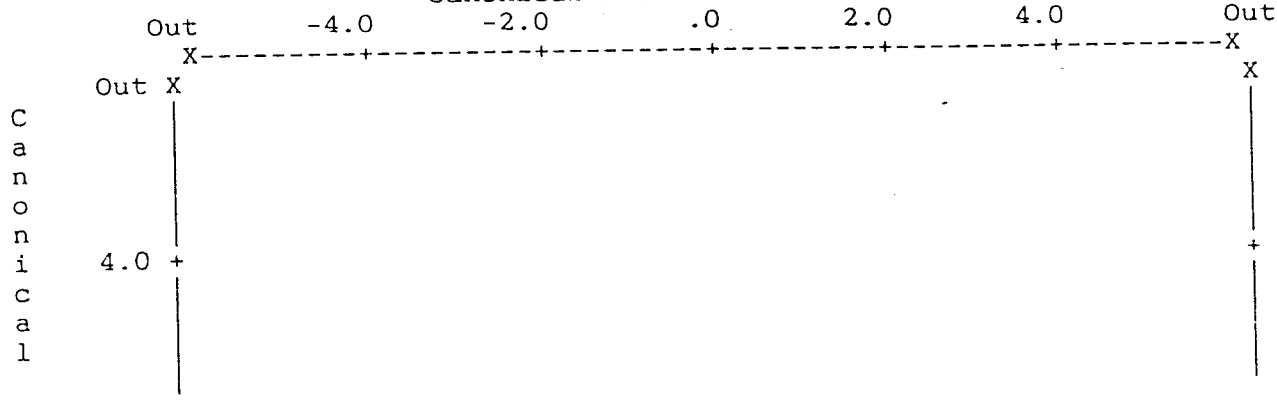


Tableau.5.19
Classification par le logiciel des 89 entreprises en fonction de leur comportement stratégique[6]

classe	entreprise	total	%
classe 1	1,2,3,4,7,8,9,9,13,15,16,17,20,21,23,24, 25,26,27,28,29,30,30,31,34,35,36,37,38,47 50,51,53,54,55,56,57,59,60,61,63,64,66,67, 68,71,72,73,74,75,76,78,79,80,81,82,83,86, 87.	57	64,04
classe 2	5,6,11,22,33,39,48,52,58,69,77,85,88,89	14	15,73
classe 3	10,14,19,40,42,44	6	6,74
classe 4	12,18,32,41,43,45,46,49,62,65,70,84,	12	13,48
Total		89	100 %

Tableau 5.20
Exemples d'études sur la typologie de Miles & Snow

Auteurs	D	A	P	R	Total
Hambrick D.C (1983)	649 (76%)	- -	201 (24%)	-	850 (100%)
Simons. R (1987)	44 (57%)	- -	32 (43%)	- -	76 (100%)
Mc Daniel & Kolari.J.W (1987)	57 (20%)	155 (56%)	67 (24%)	- -	279 (100%)
Conant J.S, Mokawa M.P. & Vadarajan P.R. (1990)	35 (24%)	56 (38%)	46 (30%)	13 (8%)	150 (100%)
Rajagopalan. N & Finkelstein; S (1992)	19 (38%)	- -	14 (28%)	17 (34%)	50 (100%)
Veliyath. R & Shortell S.M (1993)	35 (25%)	- -	104 (75%)	- -	139 (100%)

La quantité Rho-Deux est un indicateur de la distance entre la classe et le centre de gravité. Le tableau des contributions relatives indique, en millièmes, la contribution relative

[6] Par rapport aux résultats listés par ordinateur, nous avons interverti l'ordre de la classe 3 et 4 pour faciliter l'interprétation.

de chaque variable au Rho-deux de la classe, c'est à dire l'écartement de celle-ci par rapport au centre de gravité du nuage.

Les quatre tableaux ci-dessous indiquent pour chaque classe les modalités qui représentent les contributions relatives les plus significatives.

5.2.4.1. Le Profil de la classe 1

Cette classe est celle qui s'écarte le moins du profil moyen des entreprises en matière de comportement stratégique (Rho-Deux : 566). Les modalités qui expliquent ce rapprochement du centre de gravité, soit par leur appartenance, soit par leur non-appartenance à cette classe figurent dans le tableau 5.21. ci-dessous.

Tableau 5.21
Caractéristiques du profil de la classe 1

Contributions relatives (en millièmes) au Rho-Deux = 566			
Description des variables	Caractère présent (ou la modalité)	Valeur Test	Prob.
1. Les problèmes internes de coordination sont souvent résolu par voie hiérarchique.	assez d'accord	2,74	0,003
2. Notre système de contrôle est centralisé; par un système d'information vertical.□	assez d'accord	2,69	0,004
3. Les hommes clés de l'entreprise sont du domaine la production .	assez d'accord	2,65	0,004
4. Nous adoptons l'intégration verticale des distributeurs .	assez d'accord	2,63	0,004
5. Nous adoptons l'intégration verticale des fournisseurs .	assez d'accord	2,62	0,004
6. Nous possédons un système de planification et de contrôle des coûts très poussé.	tout à fait d'accord	2,40	0,008
7. Nous ne cherchons pas de nouvelles opportunités hors de notre domaine d'activité.	assez d'accord	2,37	0,009
8. Nous possédons une technologie flexible .	peu d'accord	2,38	0,009
9. Notre structure est centralisée avec formalisation élevée	assez d'accord	2,34	0,010
10. nos efforts sont concentrés sur l'efficacité opérationnelle dans la production	tout à fait d'accord	2,34	0,010
11. Nous connaissons notre métier mieux que quiconque.	tout à fait d'accord	2,33	0,010

Comme on peut le remarquer, les 57 entreprises appartenant à cette classe sont , avant tout, caractérisées par une forte préférence pour l'efficacité opérationnelle de leur système de production, une centralisation du système de contrôle par un système

d'information verticale et une planification assez poussée, etc. Les modalités décrites ci-dessus nous laissent pencher vers un profil de comportement de type défenseur.

5.2.4.2. Le profil de la classe 2

Composée de 14 entreprises, cette classe s'éloigne encore plus du centre de gravité. Ces entreprises représentent le plus de paradoxe entre une technologie flexible et une technologie unique, un système de contrôle assez poussé,etc.

Tableau 5.22
Caractéristiques du profil de la classe 2

Contributions relatives (en millièmes) au Rho-Deux = 661

Description des variables	Les modalités présentes	Valeur Test	Proba.
1. Nous possédons technologie flexible.	assez d'accord	4,38	0,000
2. Nous adoptons l'intégration verticale . des fournisseurs	assez d'accord	4,07	0,000
3. Nous possédons un système de contrôle des coûts très poussé	tout à fait d'accord	3,81	0,000
4. Nous surveillons de très près les conditions de l'environnement et la concurrences	tout à fait d'accord	3,59	0,000
5. Notre système de contrôle est centralisé par un système d'information vertical	tout à fait d'accord	3,40	0,000
6. Le contrôle des coûts.	tout à fait d'accord .	3,32	0,000
7. stabilité des produits et marchés.	pas vraiment	3,27	0,001
8. efficacité de la production.	tout à fait d'accord	3,11	0,001
9. connaissance du métier.	assez d'accord	3,10	0,001
10. intégration des distributeurs.	assez d'accord	2,98	0,001
11. recherche d'opportunités.	tout à fait d'accord	2,98	0,001
12. Nous sommes à l'origine des perturbations chez des concurrents ;	assez d'accord	2,83	0,002
13. Nous possédons une technologie unique.	assez d'accord	2,78	0,003
14. Notre structure est caractérisée par unegroupe formalisation élevée	pas vraiment d'accord	2,71	0,003
15. la résolution des problèmes se fait par voie hiérarchique.	peu d'accord	2,56	0,005
16. Nous ne souhaiterions changer ni de produits ni de marchés à moins qu'apparaissent des circonstances qui nous obligent à le faire	pas vraiment d'accord	2,49	0,006
17. ancienneté dans le poste	5 à 9 ans	3,58	0,000

Les modalités décrites ci-dessus nous laissent pencher vers un profil de comportement de type analyste.

5.2.4.3. Le Profil de la classe 3

Les 6 entreprises de ce groupe s'écartent plus que tous les autres groupes du profil moyen (Rho-deux = 1875). Ces entreprises sont, au sein de notre échantillon, celles qui refusent plus le caractère centralisé de la structure et la division du travail ainsi que la formalisation poussée à l'extrême . Cependant, elles se singularisent par une nette attirance vers les hommes clés du domaine du marketing. Ces entreprises ont une moyenne d'âge entre 21 et 30 ans et se caractérisent par une structure divisionnelle.

Tableau 5.23
Caractéristique du profil de la classe 3

Contributions relatives (en millièmes) au Rho-Deux = 1875

Description des variables	les modalités présentes	valeurs tests	proba.
1. Notre structure est centralisé par fonction	pas du tout d'accord	4,80	0,000
2. Notre structure est caractérisée par une forte division du travail	pas du tout d'accord	4,53	0,000
3. Une formalisation élevée	pas du tout d'accord	4,14	0,000
4. Notre système de contrôle est centralisé par un système d'information vertical	peu d'accord	3,54	0,000
5. Les hommes clés de notre entreprise sont du domaine du marketing	tout à fait d'accord	2,73	0,003
6. notre système de contrôle est centralisé par un système d'information vertical	pas du tout d'accord	2,67	0,004
7. type d'entreprise	division	2,54	0,006
8. âge de l'entreprise	21 à 30 ans	2,47	0,007

Les modalités décrites ci-dessus nous laissent pencher vers un profil de comportement de type prospecteur.

5.2.4.4. Le profil de la classe 4

Plus éloigné du centre de gravité que la précédente, ce groupe de 12 entreprises est essentiellement caractérisé par le fait que ces entreprises opèrent dans un environnement (produits/ marchés) ni stable ni équilibré, ces entreprises surveillent de très près les conditions de la concurrence, etc.

Tableau 5.24
caractéristique du profil de la classe 4

Contributions relatives (en millièmes) au Rho-Deux = 785			
Description des variables	les modalités présentes	Les valeurs tests	prob.
1. Les hommes clés sont du domaine de la R & D	peu d'accord	3,54	0,000
2. Nous connaissons notre métier que quiconque	pas vraiment d'accord	3,11	0,001
3. Nous travaillons dans un domaine d'activité où les produits /marchés sont stables et bien définis	pas du tout d'accord	3,11	0,001
4. Les hommes clés de l'entreprise sont du domaine du marketing	peu d'accord	2,91	0,002
5. Le développement de quelques produits et marchés est à la base de notre croissance	pas du tout d'accord	2,89	0,002
6. Les hommes clés de l'entreprise sont du domaine de la R & D	pas du tout d'accord	2,79	0,003
7. Nous surveillons de très près les conditions de l'environnement et la concurrence	assez d'accord	2,60	0,005

Les modalités décrites ci-dessus nous laissent pencher vers un profil de comportement de type réactif.

Le profil de chacun des typès de comportement étant ainsi dressé, il convient de souligner la portée : L'ensemble des réponses apportées par les entreprises se structure finalement autour de quelques dimensions essentielles correspondant globalement à la centralisation / décentralisation de la structure et les problèmes d'information; l'intégration / non intégration des fournisseurs et des distributeurs; la surveillance faible / forte de l'environnement; la flexibilité / non flexibilité technologique; l'unicité / multiplicité technologique; l'importance de certaines fonctions R & D / production / Finance / marketing , etc.

Il s'avère qu' à travers la description des différents profils des classes, les défenseurs et prospecteurs ont deux logiques stratégiques différentes, voire même parfois opposées , tandis que les analystes, vus leur nature hybride, représentent le profil où il y a le plus de paradoxes entre technologie unique et technologie flexible, entre la recherche de l'efficacité interne et l'efficacité externe, etc. Les réactifs demeurent comme l'un des comportements stratégiques qui réagit coup par coup et manque de stratégie claire.

L'analyse multidimensionnelle des variables de comportement stratégique a permis de répertorier les entreprises de notre échantillon en quatre classes. Cette partition confirme l'hypothèse de 4 types de comportement stratégique de Miles et Snow appliquée aux entreprises françaises.

5.2.5. La validation de la typologie par l'analyse discriminante

L'analyse discriminante permettant de tester l'existence de différences significatives entre les profils moyens des groupes définis a priori, a été ensuite utilisée afin de vérifier que la typologie obtenue présentait un certain degré de validité. La matrice de confusion est présentée dans le tableaun 5.25. On constate, par ailleurs, que six entreprises auraient pu être classées dans le groupe 2 et deux entreprises du groupe deux auraient pu être classées dans le groupe 1. Par contre les entreprises du groupe 3 et 4 sont bien classées.

Tableau 5. 25
Matrice de confusion de l'appartenance des entreprises aux différents groupes de comportement stratégiques

Appartenance réelle	Nombre d'entreprises	Appartenance prédite			
		G1	G2	G3	G4
Groupe 1	57	51 (89,4%)	6 (10,5 %)	0 (0%)	0 (0%)
Groupe 2	14	4 (28,5%)	10 (71,4 %)	0 (0%)	0 (0%)
Groupe 3	6	0	0	6 (100%)	0
Groupe 4	1 2	0	0	0	12 (100%)
89,8 % des observations sont classées " correctement" dans les groupes .					

Aucun reclassement n'a été opéré en raison du bon résultat obtenu par l'analyse dicriminante. La typologie a donc été conservée dans sa forme initiale pour la suite de l'étude. Seuls certains cas ont été supprimés (6 cas) pour des raisons de réponses manquantes au reste du questionnaire.

Au cours du chapitre suivant, nous essayerons de mieux mettre en évidence cette typologie en comparant les différents profils, moyennant des tests d'hypothèses sur la perception des contraintes de l'environnement, les méthodes concurrentielles, la pression de

la concurrence, les compétences distinctives, les domaines et l'horizon de contrôle et la performance. Mais avant de procéder à ce travail, nous allons vérifier si les différents profils de comportement stratégique couvrent bien les différents stades de maturité des différents secteurs d'activité considérés.

5.3. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET MATURITE DU SECTEUR

Le comportement des entreprises ainsi que leur performance sont fortement déterminés par les caractéristiques et la dynamique du contexte dans lequel elles agissent : les caractéristiques du secteur d'activité et du marché.

5.3.1. La formulation de la question

En s'inspirant de la matrice ADL, 10 construits principaux définissent la maturité du secteur. La question posée était la suivante:

Une série de propositions vous est présentée afin que vous puissiez nous donner une idée générale sur cette activité (pour l'ensemble des entreprises concurrentes y compris la vôtre).

Les propositions fournies traitent des caractéristiques suivantes:
(pour le détail de la question il faut se référer au questionnaire)

1. l'évolution de la demande durant les trois dernières années.
2. le potentiel de croissance durant les trois dernières années.
3. le potentiel de croissance dans les années à venir.
4. la gamme des produits.
5. l'évolution des concurrents (en nombre).
6. la stabilité des parts de marché.
7. la stabilité de la clientèle.
8. la facilité d'accès de nouveaux concurrents.
9. l'évolution de la technologie.
10. la facilité d'accès à cette technologie.

Nous n'avons pas adopté d'hypothèses particulières concernant la maturité du secteur, mais à titre indicatif, nous avons essayé de vérifier si on trouve tous les comportements stratégiques à tous les stades du cycle de vie des différents secteurs considérés.

5.3.2. Analyse descriptive des variables de maturité du secteur

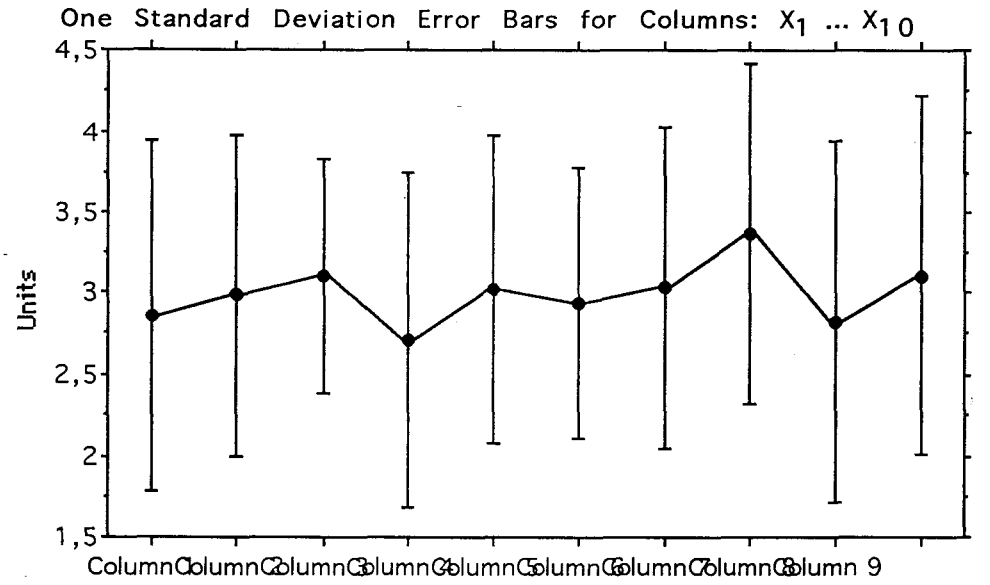
On constate, à travers les résultats du tableau 5.26, que la moyenne des réponses se situe entre le score 2 et 4 avec cinq items qui ont un écart type relativement élevé. On

pourrait donc s'attendre à ce que les différentes activités de notre échantillon se situent à divers niveaux de maturité.

Tableau 5.26
Répartition des variables de maturité du secteur

Variables	moy.	Ecart type	min.	max.
1. l'évolution de la demande durant ces 3 dernières années	2,854	1,082	1	5
2. le potentiel de croissance durant ces 3 dernières années	2,982	0,994	2	5
3. le potentiel de croissance dans les années à venir	3,301	0,724	1	5
4. la gamme des produits	2,719	1,033	1	5
5. l'évolution des concurrents (en nombre)	3,022	0,953	1	5
6. la stabilité des parts de marché	2,944	0,831	1	5
7. la stabilité de la clientèle	3,034	0,994	1	5
8. la facilité d'accès de nouveaux concurrents	3,371	1,049	2	5
9. l'évolution de la technologie	2,831	1,110	1	5
10. la facilité d'accès à cette technologie.	3,112	1,102	1	5

Schéma 5.3
Diagramme de visualisation des réponses données aux variables de maturité des secteurs



On constate une forte dispersion dans les réponses. Le tableau 5.27. nous donne déjà une première indication sur les réponses données.

Tableau 5.27
Tri -croisé des réponses :

Classement des entreprises en fonction des modalités des items caractérisant le stade de maturité des secteurs

Les items les modalités	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	5	0	1	12	7	6	8	2	8	8	
2	35	34	13	24	14	13	11	21	35	16	
3	26	32	54	33	42	52	47	19	14	32	
4	14	13	18	17	22	16	16	36	28	24	
5	9	10	3	3	4	2	7	11	4	9	
Total											89

L'examen du tableau ci-dessus, révèle qu'il y a une forte concentration des entreprises vers le centre (maturité du secteur). Afin de vérifier nos propos, nous effectuons une analyse factorielle en composantes principales et , ensuite, une analyse typologique.

5.3.3.Analyse factorielle relative aux variables de maturité des secteurs

La solution factorielle principale obtenue après une rotation varimax des 10 variables qui caractérisent la maturité du secteur est montrée dans le tableau 5.28 . Quatre facteurs significatifs (c'est à dire où la valeur propre est > à 1) qui émergent de cette analyse.

Le premier facteur (valeur propre : 2,139) explique 21,4 % de la variance des données et les deux items qui le chargent correspondent à la dimension " croissance et potentiel de la croissance de la demande". Nous avons appelé ce facteur : " les perspectives de croissance de la demande".

Le deuxième facteur (valeur propre : 1,567) explique 15,7 % de la variance et les deux items qui le chargent ayant rapport avec les clients et les marchés. Ce facteur sera nommé : " stabilité des clients et des marchés".

Le troisième facteur (valeur propre : 1,375) explique 13,1 % de la variance. Il est chargé par deux items traitant la facilité d'entrée des concurrents au métier et la facilité d'accès à la technologie. Nous avons appelé ce facteur : " facilité d'accès au métier".

Le quatrième facteur (valeur propre : 1,07) explique 10,7 % de la variance. Il est chargé par deux items traitant le nombre de concurrents et l'évolution technologique. Nous avons conservé l'appellation d'origine: " évolution de la concurrence et de la technologie".

Ces quatre facteurs expliquent 61,5 % de la variance totale.

Tableau 5.28
Identification des facteurs caractérisant le stade de maturité des secteurs

Indentification du facteur	Identification de la variable	contribution
Facteur 1 : Les perspectives d'évolution de la demande		
V1 - La croissance de la demande		(0,615)
V2 - le potentiel de croissance des entreprises		(0,599)
Facteur 2 : La stabilité des clients et des marchés		
V6 - la stabilité des parts de marché		(0,576)
V7 - la stabilité de la clientèle		(0,406)
facteur 3 : La facilité d'accès au métier		
V8 - l'accès des concurrents au métier		(0,544)
V10 - l'accès à la technologie		(0,561)
facteur 4 : L'évolution de la concurrence et de la technologie		
V5 - l'évolution des concurrents		(0,615)
V9 - l'évolution technologique		(0,505)

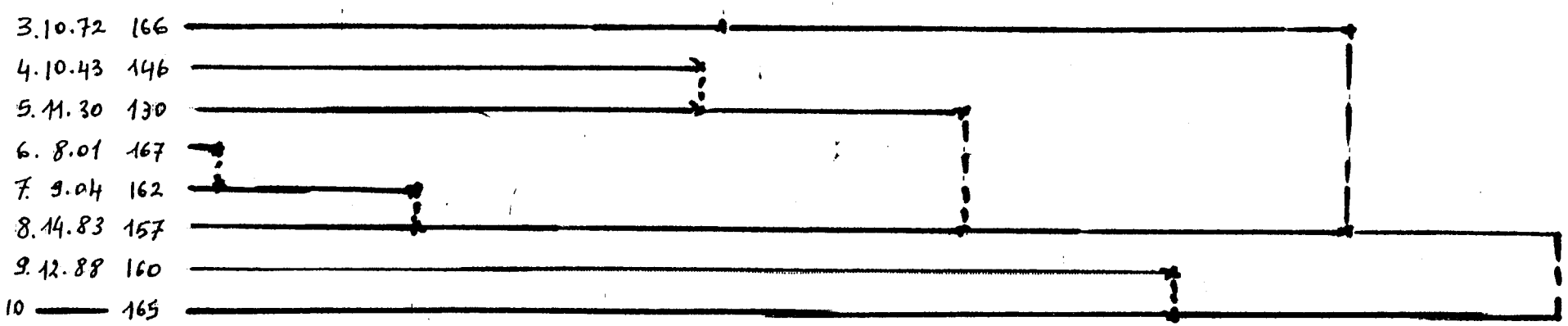
5.3.4. Création d'une typologie en fonction de la maturité des secteurs[7]

L' analyse des correspondances entre les caractéristiques des secteurs d'activité a en outre permis de créer trois classes d'entreprises homogènes dont les profils ont pu être définis à partir des variables du modèle A.D.L..

[7] Nous interprétons la phase de maturité du secteur avec beaucoup de prudence. Cette typologie ne sert finalement que pour avoir une idée générale sur l'ensemble des entreprises dans leur secteur d'activité.

Schéma 5.4

Dendogramme de la répartition des entreprises selon le stade de maturité des secteurs



FIN DE LA PROCEDURE ** RECIP **
Arbre

Place disponible en mémoire ..... 317 Kilo-octets

Le programme s'exécutera avec environ .... 80188 MOTS (de 4 octets)

Nos résultats confirment l'hypothèse que les choix et comportement stratégique existent quelque soit la phase de maturité du secteur.

Comme on peut le constater à partir du schéma 5.4 et à cause de la détérioration rapide de l'indice de fusion, la représentation du dendogramme a été interrompue après le **onzième** niveau en raison du manque d'intérêt qu'il présente dans cette région.

Tableau 5.29
Classification des 89 entreprises en fonction du stade de maturité des secteurs

Classe 1 (croissance vers la maturité)	Total	%
1,5,7,8,11,12,14,15,16,17,18,19,20,21,22,24,25,28, 29,30,31, 35,36, 37,40,41,42,44,45,47,49, 55,57,58,62,63,65,66,69,75,77,78,79,83.	44	49,4
Classe 2 (la maturité vers le déclin) 2, 3, 4, 6, 9, 10, 13, 23,27, 33, 34,38, 43,51, 52, 53, 54, 56, 60,61, 64, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 80, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89.	37	41,6
Classe 3 (le déclin) 26, 32, 39, 46, 48, 50, 59, 81, 23,61	8	9
Total	89	100

L'analyse des contributions relatives des différentes modalités des caractéristiques du secteur permet de préciser le profil des différents stades. Les tableaux suivants indiquent les modalités qui expliquent par leur présence, ou par leur absence, les spécificités à chacun des stades.

5.3.4.1. le profil de la classe 1

Les caractéristiques des différents secteurs d'activité des 44 entreprises de notre échantillon nous autorisent à dire que ces entreprises exercent des métiers qui sont plutôt dans leur phase de croissance et à la limite, ils tendent vers la maturité .

Tableau 5.30
Caractéristiques du profil de la classe 1

Contributions relatives (en millièmes) au Rho-Deux = 193

Les caractères présents	caractère présent	valeurs tests	Prob.
1.Le potentiel de croissance durant les trois dernières années :	est très important	5,77	0,000
2. La demande globale durant ces trois dernières années :	croît de 1 à 10 %	4,79	0,000
3. Les concurrents sont :	en faible augmentation	3,41	0,000

5.3.4.2. Le profil de la classe 2

Les caractéristiques des différents secteurs d'activité des 37 entreprises de notre échantillon nous autorisent à dire que ces entreprises exercent des métiers qui sont plutôt dans leur phase de maturité .

Tableau 5.31
Caractéristiques du profil de la classe 2

Contributions relatives (en millièmes) au Rho-Deux = 296

	caractères présents	les valeurs test	prob.
1.La régression de la demande durant ces trois dernières années est :	entre 1 et 5 %	4,99	0,000
2. Le potentiel de croissance durant ces trois dernières années :	est nul	3,95	0,000
3. les parts de marché sont:	très stables	3,48	0,000
4. Les concurrents sont :	en faible diminution	2,68	0,004
5.L'évolution de la technologie est :	lente	2,67	0,004
6.Les clients sont :	stables	2,64	0,004

5.3.4.3. Le profil de la classe 3

Enfin, nous avons tendance à dire que les huit entreprises de notre échantillon se trouvent dans des secteurs d'activité plutôt en déclin, vue la régression de la demande qui frappe ces secteurs et le caractère négatif du potentiel de croissance.

Tableau 5.32
Caractéristiques du profil de la classe 3

Contributions relatives (en millièmes) au Rho-Deux = 1941			
	Caractères présents	valeurs test	prob.
1.la régression de la demande globale durant ces trois dernières années :	est supérieure à 5 %	6,32	0,000
2. le potentiel de croissance durant ces trois dernières années :	est négatif	4,28	0,000

L'analyse discriminante permettant de tester l'existence de différences significatives entre les profils moyens des groupes définis a priori, a été ensuite utilisée afin de vérifier que la typologie obtenue présentait un certain degré de validité. La matrice de confusion est présentée dans le tableau . Cinq activités entreprises du groupe 1 auraient pu être classées dans le groupe deux ; de même deux entreprises du groupe deux auraient pu être classées dans le groupe un, ainsi trois dans le groupe trois. Pour le groupe trois seule une entreprise aurait pu être classée dans le groupe deux. mais d'une façon général le classement est relativement satisfaisant étant donné que 79,87 % des observations sont classées " correctement" dans les groupes .

Tableau 5.33
Matrice de confusion
de l'appartenance des entreprises aux différents stades de maturité des secteurs

Appartenance réelle	Nombre d'entreprises	Appartenance prédite		
		G1	G2	G3
Groupe 1	44	39 (88,6%)	5 (11,4%)	0 (0%)
Groupe 2	37	2 (5,4%)	32 (86,4%)	3 (8,2%)
Groupe 3	8	0	1 (12,5%)	7 (87,5%)
79,87 % des observations sont classées " correctement" dans les groupes .				

La confrontation des deux typologies (comportement stratégique / maturité du secteur) nous permet d'avoir une nouvelle partition de notre échantillon à la fois en fonction du comportement stratégique et la maturité du secteur comme le présume le tableau 5.34 suivant:

Tableau 5.34
Répartition des entreprises:
comportement stratégique / stades de maturité des secteurs

	croissance vers la maturité	maturité vers le déclin	déclin	Total
les défenseurs	22 (38 %)	28 (49 %)	7 (12 %)	57 (100 %)
les analystes	7 (50 %)	5 (35 %)	2 (15 %)	14 (100 %)
les prospecteurs	5 (83 %)	1 (17 %)	0	6 (100 %)
les réactifs	4 (34 %)	3 (25 %)	5 (41 %)	12 (100 %)
Total	44	37	8	89
%	49,4%	41,6%	9%	100%

Contrairement à ce que l'on peut croire : on trouve plus de défenseurs dans un secteur en maturité (souvent traditionnel). Cela ne semble pas être tout à fait le cas dans le cadre de notre échantillon et on ne peut en aucun cas, confirmer cette hypothèse. Cependant, l'hypothèse de la présence de quatre types de comportements stratégiques (Défenseurs, analystes, prospecteurs et réactifs) quelle que soit la phase de maturité du secteur semble être confirmée.

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'objectif de ce chapitre était de présenter notre échantillon d'entreprises en adoptant notre propre méthodologie de création d'une typologie de comportements stratégiques d'entreprises. Nos principales conclusions sont les suivantes :

- Malgré les avantages de l'approche des paragraphes, cette approche a des limites et ne traite pas tous les aspects de la stratégie type (Ramanujam and Venkatraman,1985, Snow & Hambrick 1980, Venkaraman & Grant, 1986). Notre approche comble en partie cette lacune et peu d'études amériaines, à items multiples, ont été employées. De plus, à notre connaissance, aucune étude française n'a essayé de tester cette typologie.

- On constate une forte domination de notre échantillon par des entreprises de type "défenseurs" (57 / 83). Viennent en second lieu les entreprises de "type analyste" (14 / 83). Au troisième rang viennent les entreprises de type réactifs (12 / 83). Enfin ce sont les prospecteurs qui enregistrent l'effectif le plus faible (6 / 83). D'autres études, à une plus grande échelle, mériteraient d'être faites pour voir encore mieux le profil du comportement des entreprises françaises.

- L'âge de l'entreprise (entre 21 à 30 ans) et une structure par division sont apparues comme des variables discriminantes, notamment pour les prospecteurs. L'ancienneté dans le poste (5 à 9 ans) est apparue comme une caractéristique des entreprises du type " analyste".

- L'analyse des correspondances effectuée sur les caractéristiques de la maturité des secteurs a mis en évidence une dimension commune à toutes les entreprises. En effet, dans le cadre de notre échantillon, il faut être prudent de croire que la maturité du secteur a une incidence sur le comportement stratégique de l'entreprise. Par conséquent, on en trouve aussi bien les prospecteurs, les analystes, les défenseurs et les réactifs et ceci quelle que soit la phase du cycle de vie des secteurs.

- Enfin, si la validité de la typologie que nous avons créée n'est valable que par rapport aux variables qui ont servi de la créer, l'objectif de cette recherche étant une tentative d'analyse d'un modèle causal, une autre interprétation sera présentée ultérieurement basée sur des

variables différentes, caractérisant d'autres aspects des entreprises étudiées en rapport avec leur comportement stratégique.

Une fois que notre typologie est établie, il ne nous reste , à présent, qu'à pousser l'analyse comparative en appliquant certains tests d'hypothèses sur la relation entre les différents comportements stratégiques et certaines variables contextuelles , stratégiques et organisationnelles. Ce travail fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 6

TESTS D'HYPOTHESES

Ne dites pas " j'ai trouvé
la vérité " mais plutôt " j'ai trouvé une vérité ".
KALIL GIBRAN, le prophète

L'objectif du chapitre précédent était, d'une part de présenter l'ensemble de notre échantillon d'entreprises, d'autres part, de fournir une typologie de comportement stratégique de ces mêmes entreprises. La seconde étape de notre démarche fera l'objet de ce présent chapitre et consiste à comparer les différents types de comportements stratégiques sur un certain nombre de variables.

Comme le témoignent, par la suite, les tableaux décrivant les caractéristiques des distributions de ces variables, il est possible d'affirmer que, pour l'essentiel, ces distributions sont suffisamment symétriques pour répondre à l'hypothèse de normalité nécessaire à certains traitements de données présentées ultérieurement. Ce chapitre comporte sept sections dont chacune sera consacrée essentiellement sur des mesures élaborées qui mettent en relief le comportement stratégique des entreprises avec la famille des variables suivantes:

1 - les contraintes de l'environnement,
2 - l'intensité de la concurrence,
3 - les méthodes concurrentielles utilisées,
4 - les compétences distinctives,
5 - l'intensité du contrôle appliquée aux variables stratégiques,
6 - l'orientation des vecteurs de contrôle des variables stratégiques,
7 - la performance.

Le test utilisé sera le test ANOVA (test de comparaison des moyennes) .Ce dernier sera renforcé, selon le cas, soit par le test de Duncan, soit par le Scheffee F test à un seuil de confiance au moins égal à 95 % (c'est à dire $p < 0,05$). L'intérêt est que ces derniers apportent un complément d'information au test ANOVA.

6.1. H1: COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET PERCEPTION DES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT

L'intérêt porté par la direction à l'environnement est fonction de son mode de perception et d'interprétation des contraintes de l'environnement en termes d'opportunités et de menaces. Comme le note H. Ansoff, l'attitude de l'entreprise à l'égard de l'environnement fait référence à une culture organisationnelle interne notamment fonction des aspirations de ses dirigeants. Cet auteur distingue cinq types de comportement et de culture stratégique qu'il qualifie de stable, ré-actif, anticipatif, explorateur, créatif. Nous

pouvons discerner ces comportements selon qu'ils sont plutôt ré-actifs ou pro-actifs. Dans le premier cas, les dirigeants font plutôt référence au passé, sont prudents, peu innovateurs, tandis que dans le second cas, ils sont délibéramment tournés vers l'avenir, prêts à prendre des risques. A fin de qualifier l'attitude de l'entreprise " pro-active" ou de " ré-active" vis-à - vis de son environnement, les responsables devaient préciser leur attitude par rapport à certaines affirmations caractérisant cet environnement.

Par rapport aux seules hypothèses d'évolution de l'environnement, une autre classification a été aussi proposée par Ansoff (1985), à partir d'une synthèse de la littérature sur les systèmes de contrôle de la stratégie. Cette classification, résumée dans le tableau 6.1 ci-dessous, couvre un ensemble de dispositifs qui vont de la planification à long terme à la gestion des surprises stratégiques.

Tableau 6.1
Dispositifs de management stratégique et contingence de l'environnement

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

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

6.1.1. LA FORMULATION DE LA QUESTION

A cet égard, 10 construits principaux définissent l'environnement[1] (dans cette partie l'environnement est utilisé dans le sens discuté au cours du chapitre 2) ; il s'agira, ici, plus de la perception que se font les dirigeants en termes d'opportunités ou de menaces. La formulation de la question était la suivante:

QVI. Toute entreprise se trouve insérée dans un environnement social, économique et technologique qui lui est propre. Certains aspects de cet environnement sont plus importants que d'autres et sont plus ou moins difficiles à prévoir. Veuillez nous indiquer, compte tenu de votre stratégie actuelle, comment se présente chacun des aspects suivants en termes d'opportunités ou de menaces.

	une menace		ni menace	une opportunité	
Cet aspect de l'environnement présente	**forte**	**faible**	ni opportunité	faible	**forte**
	1	2	3	4	5
1. La disponibilité des ressources financières externes					
2. L'apparition sur le marché de nouveaux produits.					
3. La disponibilité des matières premières.					
4. Le comportement de vos fournisseurs.					
5. Le comportement de vos concurrents.					
6. L'apparition de nouvelles techniques de production ou de nouvelles méthodes de travail.					
7. L'évolution de la demande de vos produits(ou services)					
8. La disponibilité de la main d'oeuvre qualifiée.					
9. Les actions (ou décisions) des pouvoirs publics.					
10. L'évolution des taux de change .					

6.1.2. L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES

Ces dix items ont été analysés dans un premier temps par une analyse descriptive (calcul de la moyenne, écart type, valeur min. , maxi.) et la visualisation de ces calculs par un graphique.

A première vue, plus la moyenne est supérieure à trois et tend vers 5, plus la perception de cette variable présente une opportunité. Plus la moyenne tend vers 1, plus cet item est perçu comme une menace forte . Il est bien entendu que le chiffre 3 représente ici, ni opportunité, ni menace, c'est à dire que l'attitude de l'entreprise est plutôt neutre.

Les résultats du tableau 6.1., étant donné la moyenne des réponses gravite autour de deux, nous laissent déduire que la plupart des variables (var.2,3,4,5,9 et 10) représentent, pour l'ensemble de l'échantillon , une faible menace.

---

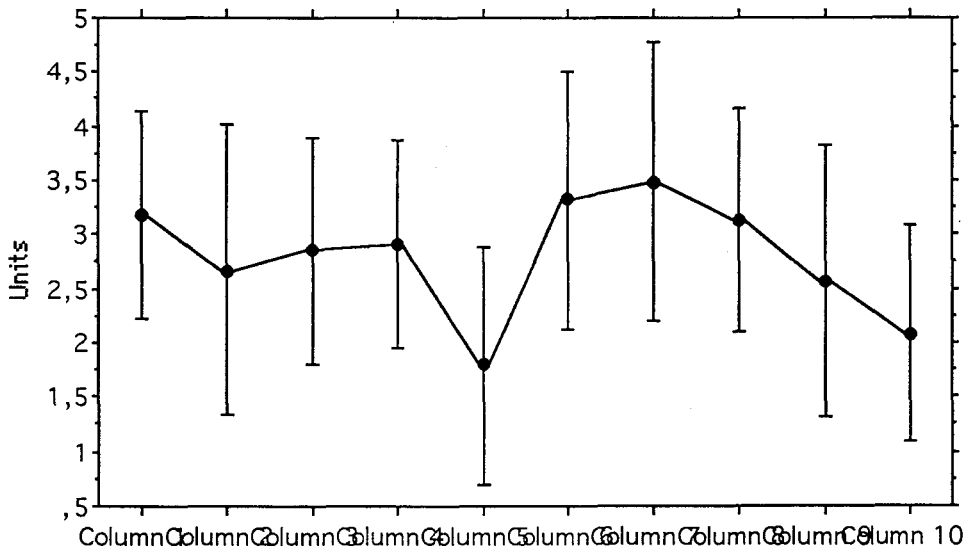
[1] Ces dix variables qui caractérisent l'environnement ont été utilisé par J.Trahand " Etude des processus de planification dans les entreprises : Création d'une typologie et essai d'interprétation" Thèse d'Etat en Sciences de gestion Grenoble 1980.

Tableau 6. 2
Calcul de la moyenne et de l' écart type
des variables de contrainbtes de l'environnement

Variables	moyenne	écart type	min	max.
1. La disponibilité des ressources financières externes	3,180	0,948	1	5
2. L'apparition sur le marché de nouveaux produits.	2,674	1,338	1	5
3. La disponibilité des matières premières.	2,854	1,04	1	5
4. Le comportement de vos fournisseurs.	2,910	0,961	1	5
5. Le comportement de vos concurrents.	1,798	1,084	1	5
6. L'apparition de nouvelles techniques de production ou de nouvelles méthodes de travail.	3,326	1,194	1	5
7. L'évolution de la demande de vos produits(ou services)	3,483	1,289	1	5
8. La disponibilité de la main d'oeuvre qualifiée.	3,124	1,032	1	5
9. Les actions (ou décisions) des pouvoirs publics.	2,562	1,252	1	5
10. L'évolution des taux de change .	2,079	0,991	1	5

En revanche, le reste des variables (var.1,6,7 et 8) représente, étant donné la moyenne des réponses gravite autour de (3,5), plutôt des opportunités; ceci ce n'est qu'un constat qui ne pourrait être généralisé. Par conséquent, il faut être très prudent dans l'interprétation car il est important de souligner que les écarts types, visualisés par le schéma 6.1, sont relativement élevés.

Schéma 6.1
Diagramme de visualisation
des réponses aux variables de contraintes de l'environnement



6.1.3. TESTS d'HYPOTHES

Rappelons que l'une des études le plus souvent citée est celle de P.N Khandwalla,pour qui l'hostilité de l'environnement fait référence aux menaces que fait peser celui-ci sur l'entreprise qui cherche à atteindre ses objectifs. Un environnement hostile est"stressant" pour les décideurs. L'hostilité peut provenir de la concurrence, des relations avec les organisations syndicales, les pouvoirs publics, ou des groupes extérieurs à l'entreprise. L'hostilité de l'environnement peut également être due à la non disponibilité des ressources financières nécessaires à l'exploitation. H. Mintzberg note que "l'hostilité est une variable proche de la dimension-stabilité-dynamisme, en ce sens que les environnements hostiles sont en général dynamique"

L'étude de Snow & Hrebiniak (1980) révèle qu'il y a les quatre types de comportements stratégiques (défenseurs, analystes, prospecteurs et réactifs) quel que soit le degré d'incertitude de l'environnement.

Le tableau 6.2 résume les principaux résultats obtenus en effectuant le test ANOVA. Nous pouvons remarquer qu' à travers nos tests , que parmi les 10 variables de contraintes de l'environnement seulement trois seulement d'entr'elles présentent une différence significative entre les différents comportements stratégiques des entreprises :

- L'apparition sur le marché de nouveaux produits (F= 5,01; p =0,003; Duncan -test : P > R, A, D) . Les nouveaux produits apparaissent pour les prospecteurs comme une opportunité à saisir (moyenne = 4,5), tandis que pour les réactifs , analystes et défenseurs, elle apparaît plutôt neutre ou comme une faible menace.

- La disponibilité des matières premières (F = 3,06 ; p = 0,03). Duncan -test : A, P, R > D. Il n'existe pas de différence significative entre les analystes, les prospecteurs et les réactifs. La disponibilité des matières premières apparaît plutôt comme une faible opportunité. A la différence des défenseurs pour qui elle apparaît plutôt comme une faible menace.

- Le comportement des fournisseurs (F= 2,88 ; p = 0,05) Duncan -test : A, P, R > R. Cette variable va de pair avec le commentaire ci-dessus, et le comportement des fournisseurs est plus contraignant pour les défenseurs que pour les analystes, prospecteurs et réactifs.

Tableau 6.3

Tests d'hypothèses : Comportement stratégique et perception des contraintes de l'environnement

	Défenseur		Analyste		Prospecteur		Réactif		F-Test	Prob.		Conclusion
	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type				
1. La disponibilité des ressources financières			3,46	,96	3,5	,83	3,00	1,06	0,92	0,43		
2. L'apparition sur le marché de nouveaux produits	2,42	1,24	2,61	1,04	4,5***	1,22	2,62	1,5	5,01	0,003	oui	P > R, A , D
3. La disponibilité des M.P.	2,6	1,03	3,38*	1,26	3,33	,81	3,25	,46	3,06	0,03	oui	A, P, R > D
4. Le comportement des fournisseurs	2,75	1,04	3,53*	,96	3,00	,63	3,00	,00	2,38	0,07	oui	A, P , R > D
5. Le comportement des concurrents	1,75	1,08	2,00	1,29	1,66	,81	1,87	,99	0,22	0,87		
6. L'apparition de nouvelles techniques de productio	3,25	1,2	3,53	1,19	3,83	,98	2,75	1,28	1,15	0,33		
7. L'évolution de la demande	3,46	1,3	3,76	1,09	3,33	1,86	3,00	1,41	0,57	0,63		
8. La disponibilité de la m.o. d. qualifiée.	3,12	,97	3,46	1,05	3,33	,81	2,62	,74	1,34	0,26		
9. Les actions des pouvoirs publics	2,62	1,24	3,00	,91	2,33	1,5	2,25	1,16	0,78	0,5		
10. L'évolution des taux de change	1,92	,98	1,84	,80	2,66	1,36	2,5	,92	1,78	0,15		
	N = 57		N = 14		N = 6		N = 12					

oui : On accepte l'hypothèse qu'il y a une différence significative

Duncan - test : * P < 0,05; ** p < 0,01; *** P < 0,001.

Pour le reste des variables (7 / 10) nos tests ne révèlent aucune différence significative dans la perception des contraintes de l'environnement. En effet, quelque soit le comportement stratégique, les variables - disponibilité des ressources financières externes, l'apparition de nouvelles techniques de production ou de nouvelles méthodes de travail, l'évolution de la demande des produits (ou services) et la disponibilité de la main d'oeuvre qualifiée - présentent, pour l'ensemble de l'échantillon, une faible opportunité. En revanche le comportement des concurrents, les actions (ou décisions) des pouvoirs publics et l'évolution des taux de change, présentent plutôt une menace faible.

6.2- H2 : COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET PRESSION DE LA CONCURRENCE

6.2.1. LA FORMULATION DE LA QUESTION

L'intensité de la concurrence est perçue à travers un profil d'utilisation des 5 techniques dont la liste a été établie en fonction de la revue de la littérature. L'objectif de cette question est d'identifier les modes de concurrence les plus répandus dans une activité donnée. La question posée était:

Dans cette activité, que diriez-vous de l'intensité de la concurrence par:
- Les prix
- la qualité,
- les nouveaux produits ,
- les canaux de distribution
- la publicité

L'intensité de la concurrence fut mesurée sur une échelle de 5 points allant de " très faible" pour le score (1) à " très forte" pour un score de (5).

6.2.2. L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES

A travers les résultats du tableau 6.3, on s'aperçoit que, pour l'ensemble des entreprises, la concurrence la plus aggressive est sur le terrain des prix, soit une moyenne des réponses de (4,19) avec un écart type égal à (0,943).

La pression de la concurrence par la qualité vient en second lieu. D'une manière générale, elle est ressentie comme assez forte du fait que la moyenne est de (3,916), avec un écart type égal à (0,973).

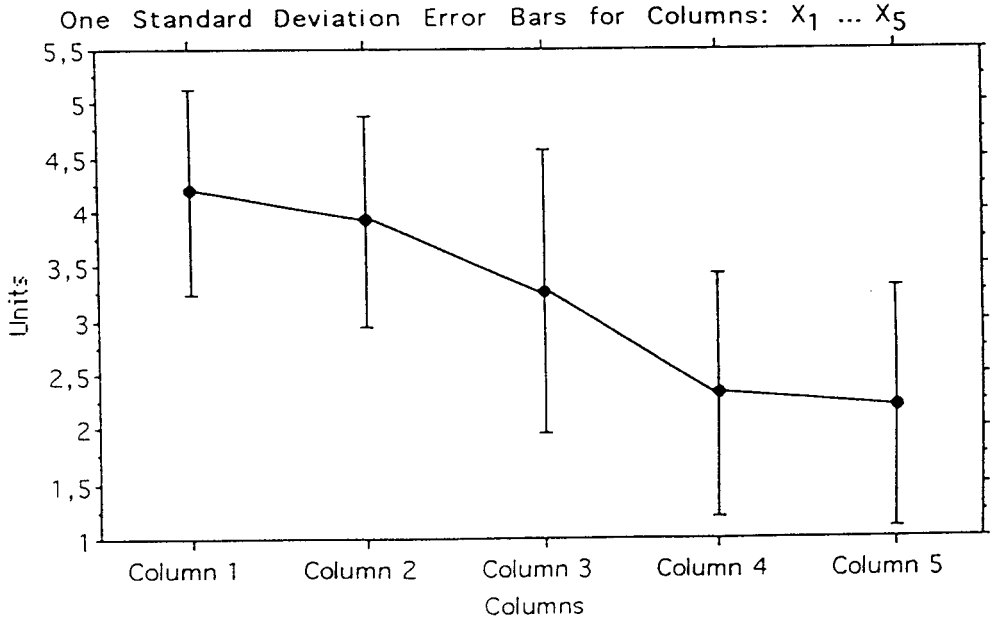
Tableau 6.4
Calcul de la moy. et de l'écart type des variables d' " intensité" de la concurrence

Variable	moyenne	écart type	min.	max.
1. prix	4,193	0,943	1	5
2. qualité	3,916	0,973	1	5
3. nouveaux produits	3,260	1,298	1	5
4. réseaux de distribution	2,320	1,116	1	5
5. publicité	2,200	1,097	1	5

La pression de la concurrence par les nouveaux produits est ressentie, pour l'ensemble de l'échantillon, comme relativement modérée avec une moyenne de (3,26) mais avec un écart type relativement élevé (1,298).

Enfin, la pression de la concurrence par les canaux de distribution et la publicité sont relativement faibles, soit une moyenne respective de (2,32) et (2,20), mais avec des écarts types relativements élevés. Le schéma 6.2., ci-dessous, nous permet de mieux visualiser ces valeurs de tendance .

Schéma 6.2
Diagramme de visualisation des réponses
données aux variables d'intensité de la concurrence



6.2.3. LES TESTS D'HYPOTHESES

L'examen des tests du tableau 6.5 nous révèle qu'il y a une différence significative dans la perception de la pression de la concurrence par :

Tableau 6.5
Tests d'hypothèses
Comportement stratégique et intensité de la concurrence

	Défenseur		Analyste		Prospecteur		Réactif			
	moy.	E.type	moy.	E. type	moy.	E. type	moy.	E type	F-Test	Prob.Duncan-Test
Intensité de la concurrence par :										
* Les prix	4,28*	,68	3,92	1,44	3,5	1,37	4,5*	1,06	2,96	0,03 oui (1)
* La qualité	3,89	,94	4,00	1,15	4,5*	,83	3,5	0,92	1,24	0,29
* Les nouv. pro.	3,35	1,22	3,15	1,28	3,83*	1,47	2,37	1,5	2,02	0,05 oui (2)
* Les can. de dist.	2,39*	1,13	2,84**	1,06	1,33	,51	1,75	,7	3,61	0,01 oui (3)
* La publicité	2,26	1,O7	2,23	1,16	2,00	1,26	1,87	1,35	0,35	0,78
	N = 57		N=14		N=6		N =12			

Duncan Test : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0,001$.
A : On accepte l'hypothèse qu'il y a une différence significative.
oui (1) : R, D,A > P
oui (2) : P>D, A > R
oui (3) : A , D, R > P

- les prix (F= 2,96 et p = 0,03) ; Duncan-test : R, D, A > P. En effet, il n' y a pas de différence significative entre les réactifs, les défenseurs et les analystes. Ces derniers perçoivent l'intensité de la concurrence par les prix comme relativement forte. A la différence des prospecteurs qui perçoivent l'intensité de la concurrence par les prix comme étant modérée.

- Les nouveaux produits (F = 2,02 et p = 0,05): Duncan - test : P > D, A, > R. Aux yeux des prospecteurs la pression de la concurrence est par les prix est beaucoup plus ressentie que chez les Analystes, les défenseurs ou les Réactifs. Ce qu'on peut déduire de ce test, c'est que les prospecteurs sembleraient faire face des copncurrents comme eux innovateurs. En d'autres termes, ils sont dans le même groupe de la carte de l'industrie.

- les canaux de distribution (F= 3,61 , p = 0,01): Dancun- test : A , D , R > P . On en déduit qu'il n' y a pas de différence significative entre les analystes et les défenseurs, d'une part, et les défenseurs et les réactif, d'autres part, qui s'aperçoivent l'intensité de la concurrence par les canaux de distribution comme étant modérée. Cependant les prospecteurs la jugent relativement faible.

Si nos tests ne révèlent pas de différence significative pour les variables : qualité, nouveaux produits, pubicité. Ceci ne signifie en aucun cas que ces variables ne constituent pas de variables de pression concurrentielle. L'exemple de la qualité est très significatif à cet égard et elle enregistre une moyenne gravitant autour du score 4 pour chacun des types de comportement. Ce score est moins fort pour les nouveaux produits et il est relativement faible pour la publicité. Pour ces variables aucune différence significative n'est à signaler.

Nos résultats se rapprochent, de très près, de ceux de P.N. Kandwalla, pour qui, seule la concurrence par les nouveaux produits semble avoir une relation significative avec le recours à des outils de planification et de contrôle " sophistiqués".

6.3. H3 : COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET METHODES CONCURRENTIELLES

6.3.1. LA FORMULATION DE LA QUESTION

Sont regroupées sous ce concept les activités de l'entreprise concernant le choix de ses produits et de ses marchés, donc notamment les trois stratégies génériques de PORTER (stratégie de domination globale par les coûts, la différenciation, la focalisation).[2]

Pour les connaître nous avons demandé aux dirigeants quels sont les facteurs sur lesquels ils insistent pour obtenir ou maintenir une position compétitive sur leur marché principal. Nous leur avons présenté une liste de 21 variables. Leur importance fut mesurée sur une échelle de 5 points allant d'"aucune importance" (score 1) à une " très grande importance"(score 5)[3]. La question posée était la suivante :

En termes de priorités stratégiques et compte tenu de votre stratégie actuelle, quel degré d'importance la Direction générale accorde- t-elle à chacun des domaines suivants ? [4] (les réponses sont données sur l'échelle de Likert : 1.très peu important ... 5 = très important")

---

[2] Sont exclues de notre étude les autres types de stratégies telles que la diversification, la sous traitance, etc.

[3] Un total de 21 variables a été identifié par Davis &DESS concernant les méthodes concurrentielles. Dess & Davis se sont basés sur la typologie génériques de PORTER qui permet de déterminer l'option stratégique à l'intérieur d'une industrie donnée. Ces 21 variables comprennent les méthodes concurrentielles privilégiées telle que la largeur de la gamme, leadership dans la technologie, large ligne de produit, etc (Porter 1980). Nous avons repris ces variables dans notre modèle d'analyse.

[4] Nous avons repris la liste des variables qui ont été utilisées par G.G. DESS & P.S. DAVIS (1984) " Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance " Academy of Management Journal, vol. 27, N° 3, 467 - 488.
On peut se référer aussi à l'article de Robinson & Perarce II (1988). "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance.

1. La recherche et le développement de nouveaux produits
2. Les services rendus aux clients
3. L'efficacité opérationnelle dans la production
4. Le contrôle de la qualité
5. L' expérience et la formation du personnel
6. La gestion et le contrôle des stocks
7. Des prix concurrentiels
8. Une large gamme de produits adaptée au marché
9. Le développement et l'amélioration des produits existants
10. L'identification de votre marque/à celles des concurrents
11. L'innovation dans les techniques et méthodes de commercialisation.
12. Le contrôle et la maîtrise des canaux de distribution
13. L'approvisionnement en matières premières
14. La réduction du coût du financement externe de l'entreprise
15. Desservir des zones géographiques bien définies
16. La capacité de fabrication des produits spécifiques
17. Des produits à des prix élevés destinés à des clients spécifiques
18. La publicité (communication)
19. La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité
20. Les prévisions de la croissance du marché (interne et externe)
21. L'innovation dans les procédés de fabrication

6.3 .2. L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES

Le tableau 6.5 de statistiques descriptives montre que les valeurs moyennes des différentes variables de méthodes concurrentielles (ou choix stratégiques) sont arrangées de la moyenne la plus faible, égale à 2,83 pour V18 (la publicité), à la moyenne la plus élevée, qui est de 4,55 pour V4 (le contrôle de la qualité). Ces résultats sont en parfaite concordance avec nos résultats précédents de la pression de la concurrence.

Tableau 6.5
Calcul de la moy et de l'écart type des variables de méthodes concurrentielles

Les variables	moy.	E.type.	min.	max.
1. La recherche et le développement de nouveaux produits	4,135	1,025	1	5
2. Les services rendus aux clients	4,528	0,770	1	5
3. L'efficacité opérationnelle dans la production	4,169	0,813	3	5
4. Le contrôle de la qualité	4,551	0,662	3	5
5. L' expérience et la formation du personnel	4,281	0,723	3	5
6. La gestion et le contrôle des stocks	4,011	1,006	1	5
7. Des prix concurrentiels	3,854	0,995	1	5
8. Une large gamme de produits adaptée au marché	3,629	1,122	1	5
9. Le développement et l'amélioration des produits existants	3,944	0,884	1	5
10. L'identification de votre marque/à celles des concurrents	3,518	1,338	1	5
11. L'innovation dans les techniques et méthodes de commercia.	3,202	1,263	1	5
12. Le contrôle et la maîtrise des canaux de distribution	2,933	1,338	1	5
13. L'approvisionnement en matières premières	3,427	1,214	1	5

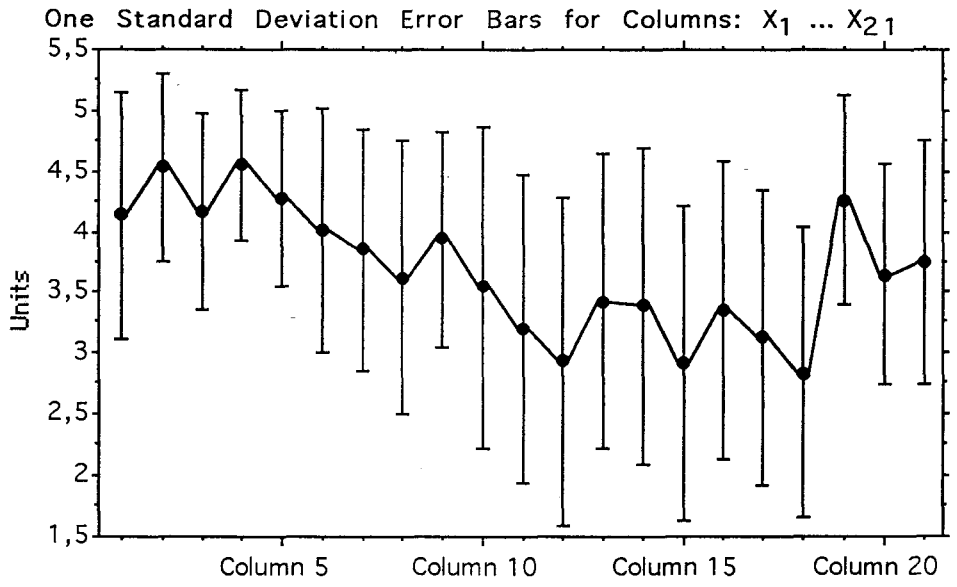
Les auteurs prennent 22 variables de méthodes concurrentielles qui sont presque les mêmes que celles prises par Dess & Davis.

Dans une autre étude R.B. Robinson, Jr. & J.A.Pearce II " Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business -unit performance " Strategic management journal , vol. 9, 43-60 (1988) . Les auteurs utilisent 22 variables.

14. La réduction du coût du financement externe de l'entreprise	3,393	1,302	1	5
15. Desservir des zones géographiques bien définies	2,921	1,300	1	5
16.La capacité de fabrication des produits spécifiques	3,360	1,227	1	5
17. Des produits à des prix élevés destinés à des clients spécifiques.	3,135	1,217	1	7
18. La publicité (communication)	2,843	1,196	1	5
19. La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité	4,258	0,860	1	5
20. Les prévisions de la croissance du marché (interne et externe)	3,652	0,906	1	5
21. L'innovation dans les procédés de fabrication	3,753	1,014	1	5

Cependant, comme nous l'avons souligné, le calcul de la moyenne n'est qu'une première étape de l'analyse statistique mais une moyenne en soi n'a pas beaucoup de signification. Le calcul de l'écart type peut nous donner déjà une idée sur la dispersion dans les réponses, ce qui est un premier argument : les méthodes concurrentielles utilisées dans notre échantillon ne sont pas les mêmes et les choix stratégiques diffèrent d'un groupe d'entreprises à un autre.

Schéma 6.3
Diagramme de visualisation des réponses
aux variables de méthodes concurrentielles



6.3.3. LES TESTS D'HYPOTHESES

L'examen du tableau 6.6 nous fait admettre l'hypothèse que les méthodes concurrentielles varient selon le comportement stratégique de l'entreprise, seulement pour les six variables suivantes:

* La R & D de nouveaux produits (F = 4,14 , p= 0,008), Dancun-test : P, A > D, R. Il n' y a pas de différence significative entre les prospecteurs et les analystes, qui se distinguent

Tableau 6.7

TESTS D'HYPOTHESES : Comportement stratégique et Méthodes concurrentielles

	Défenseur		Analyste		Prospecteur		Réactif		F.test	Prob.		Conclusion
	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type				
1. La R & D de nouveaux produits	4,19*	,86	3,92	1,25	5,00**	,00	3,25	1,38	4,14	0,008	oui	P, A > D,R
2. Services clients	4,46	,73	4,61	1,21	4,66	,51	4,75	,46	0,46	0,71		
3. L'efficacité opérationnelle dans la production	4,21	,80	4,15	,89	4,16	,75	3,87	,99	0,38	0,76		
4. Le contrôle de la qualité	4,46	,65	5,00**	,00	4,83	,40	4,37	,51	3,71	0,01	oui	P, A > D, R
5. L'expérience et la formation du personnel	4,26*	,67	4,53*	,66	4,83*	,40	3,75	,88	3,54	0,01	oui	P, A, D > R
6. La gestion et le contrôle des stocks	3,92	1,00	4,38	,86	4,5	,54	3,75	1,28	1,4	0,24		
7. Des prix concurrentiels	3,82	,97	4,15	,8	3,83	,98	3,62	1,5	0,53	0,65		
8. Une large gamme de produits	3,71	1,05	3,76	1,09	3,00	1,67	3,00	1,3	1,59	0,19		
9. Le développement et l'amélioration des produits existant	3,98*	,72	4,15*	1,14	3,5	1,04	3,25	1,16	2,45	0,05	oui	A, D > P, R
10. L'identification de la marque	3,53*	1,37	3,84*	1,14	4,5*	,83	2,5	,92	3,13	0,03	oui	P, A , D > R
11. L'innovation dans les techniques et méthodes de commercialisati	3,08	1,21	3,46	1,26	3,83	1,16	2,5	1,14	1,66	0,18		
12. Le contrôle des canaux de distribution	3,05*	1,24	3,23	1,48	2,50	1,64	2,00	1,06	1,99	0,12		
13. L'approvisionnement en M.P.	3,39	1,12	3,92	1,11	3,00	1,54	3,12	1,35	1,22	0,3		
14. La réduction du coût de financement externe de l'entreprise	3,53	1,22	3,3	1,25	3,5	1,22	3,00	1,77	0,46	0,7		
15. Desservir des zones géographiques bien définies	3,08	1,23	3,15	1,28	2,16	1,6	2,5	1,41	1,38	0,25		
16. La capacité de fabrication des produits spécifiques	3,37	1,12	3,76	1,3	2,83	1,47	3,62	1,18	2,98	0,05	oui	P, R > A, D
17. Des produits à des prix élevés à des clients spécifiques	3,23	1,15	3,00	1,00	3,33	1,96	3,00	1,06	0,22	0,87		
18. La publicité	2,94	1,13	2,92	1,44	3,00	1,09	2,00	1,06	1,56	0,2		
19. La réputation de l'entreprise dans sa branche	4,32	,76	4,46	,87	4,00	,89	4,25	,70	0,48	0,69		
20. Les prévisions de la croissance du marché	3,6	,88	4,07	,95	4,00	,89	3,37	,74	1,56	0,2		
21. L'innovation dans les procédés de fabrication	3,71	,96	4,38**	,76	3,66	1,21	3,12	1,24	2,9	0,03	oui	A > D , P , R

oui : On accepte l'hypothèse qu'il y a une différence significative
Duncan Test : * p < 0,05 ; ** p < 0,01 ; *** P < 0,001.

nettement des défenseurs et des réactifs. Ces derniers accordent à la R & D de nouveaux produits une importance relativement faible.

* Le contrôle de la qualité (F=3,71 , p = 0,01). dancun-test : P, A > D, R. Bien que les analystes et les prospecteurs se distinguent nettement des défenseurs et des réactifs, on peut constater que l'importance accordée au contrôle de la qualité est relativement élevée et ceci quelque soit le comportement stratégique des entreprises .

* L' expérience et la formation du personnel (F = 3,54 , p = 0,01). Dancun test : P , A, D > R. Aussi bien les prospecteurs que les analystes et les défenseurs accordent beaucoup d'importance à l'expérience et la formation du personnel, ce qui n'est pas tout à fait le cas pour les réactifs.

* Le développement et l'amélioration des produits existants (F=2,45 , p = 0,05) . Dancun test : A, D > P, R . La politique de développement et d'amélioration des produits existants peut être adoptée pour au moins les deux raisons suivantes:
- Cette politique permet de prolonger le cycle de vie du produit.
- si le produit est considéré comme vache à lait, cette politique permet à l'entreprise de tirer le maximum de liquidité.

En effet, on constate que les analystes et les défenseurs accordent plus d'importance à cette variable. Viennent ensuite les prospecteurs et les réactifs, loin derrière, avec une moyenne respective de 3,5 et 3,25.

* L'identification de la marque / à celles des concurrents (F= 3,13 ; p = 0,03). Dancun - test : P , A, D > R. Les prospecteurs , les analystes et les défenseurs accordent beaucoup plus d'importance à la marque de leur produit que les réactifs.

* La capacité de fabrication des produits spécifiques (F = 2,98 ; p = 0,05). Dancun - test : P, R > A, D. Les prospecteurs et les réactifs viennent au premier rang; les analystes et les défenseurs viennent au second rang.On peut dire, ici, que les prospecteurs et les réactifs sont plus favorables à une stratégie de focalisation ou de niche sur un ou quelques segments de marché bien ciblés.

* L'innovation dans les procédés de fabrication (F = 2,9 ; p = 0,03). Dancun -test : A > D, P, R . Il n'y a pas de différence significative entre les analystes et les défenseurs qui

accordent beaucoup d'importance aux procédés de fabrication. Les prospecteurs et les réactifs viennent assez loin derrière.

Pour toutes ces variables stratégiques ou de méthodes concurrentielles que nous venons de présenter, on accepte l'hypothèse qu'il existe une différence significative à un niveau de confiance au moins égal à 95%. Quant au reste des variables aucune différence significative n'a été enregistrée.

6.4. H4 : COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET COMPETENCES DISTINCTIVES

6.4.1. LA FORMULATION DE LA QUESTION

Un élément fondamental de chaque stratégie d'entreprise est le développement des avantages compétitifs, c'est à dire des facteurs que l'entreprise utilise pour se distinguer de ses concurrents. L'élaboration des avantages compétitifs se base sur le déploiement de certains types de ressources constituant des compétences distinctives ou des FCS.[5]

Pour les reconnaître, nous avons demandé aux dirigeants de situer la position de leur entreprise. Nous leur avons présenté une liste de 21 variables. Leur importance fut mesurée sur une échelle de 5 points allant " d'une position très faible" (score 1) à " une position très forte" (score 5). La question posée est la suivante:

Dans votre activité, comment percevez-vous **les capacités et les faiblesses** de votre entreprise sur son marché dans chacun des domaines suivants? [6]

	Nous sommes dans une position:				
	très faible	un peu faible	moyenne	assez forte	très forte
	1	2	3	4	5

1. L'organisation interne de l'entreprise (forme de la structure, nombre de niveaux hiérarchiques, flexibilité, circulation de l'information, etc.)
2. Intérêt et motivation des cadres.
3. Les procédures opérationnelles standards de contrôle.
4. Le système de contrôle (contrôle des coûts, du budget,....).
5. Le système de planification (fixation des objectifs, plan,..).
6. Expérience et qualification de la main d'oeuvre.
7. L'appareillage industriel (nature de l'équipement: âge,

---

[5] Nous avons développé ces concepts tout au long de notre partie théorique et notamment au chapitre 5.

[6] Le choix des variables de compétences distinctives est fait suite à une revue de la littérature et nous nous sommes appuyés sur les articles de H.H. Stevenson " Defining Corporate Stengths and Weaknesses " Sloan management Review spring 1976. Ch. C. Snow & L.G. Hrebiniak " Strategy, Distinctive Competence, and organiational performance. ASQ , June 1980 vol 25.

performance, avance technique, automatisation, etc)
8. Les techniques de production..
9. La recherche et le développement de nouveaux produits.
10. La recherche et le développement de nouveaux marchés..
11. La qualité des produits.
12. Les canaux de distribution..
13. La capacité de financement de l'entreprise.
14. Les services de vente et d'après vente fournis aux clients..
15. L'information sur les parts de marchés.
16.La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité.
17. Les coûts de production .
18. Les prix de vente.
19. Le contrôle des sources d'approvisionnement .
20. L'informatisation du système d'information.
21. Les relations sociales (syndicats, organismes publics,..).

6.4..2. L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES

De manière synthétique, nous avons reproduit dans le tableau 6.7 les valeurs moyennes et les écarts types de chacune des dimensions. La moyenne des réponses se situe pour l'ensemble des items entre 3 et 4. Seulement un seul item (la qualité des produits) a une moyenne de 4,281.

Tableau 6.8
Calcul de la moyenne et de l'écart
des variables de compétences distinctives (N = 89)

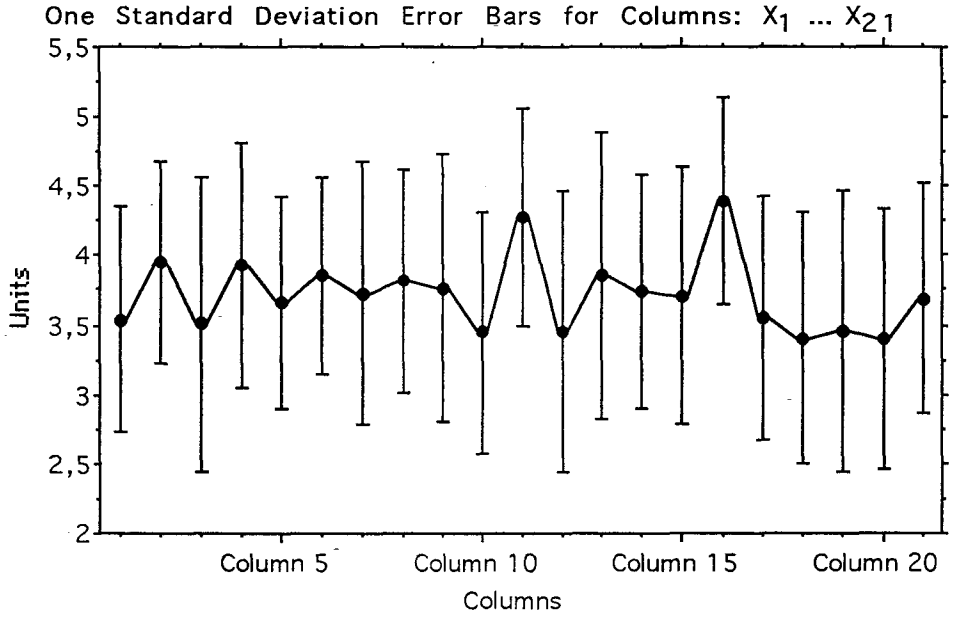
Les variables	moy.	E. type	min.	max.
1. L'organisation interne de l'entreprise	3,539	0,813	2	5
2. Intérêt et motivation des cadres.	3,955	0,722	2	5
3. Les procédures opérationnelles standards de contrôle.	3,506	1,057	1	5
4. Le système de contrôle (contrôle des coûts, du budget,.).	3,933	0,876	2	5
5. Le système de planification (fixation des objectifs,etc)	3,663	0,768	2	5
6. Expérience et qualification de la main d'oeuvre.	3,854	0,716	2	5
7. L'appareillage industriel (nature de l'équip: âge, etc)	3,730	0,951	1	5
8. Les techniques de production..	3,820	0,806	1	5
9. La recherche et le développement de nouveaux produits.	3,764	0,966	1	5
10. La recherche et le développement de nouveaux marchés..	3,449	0,866	1	5
11. La qualité des produits.	4,281	0,783	1	5
12. Les canaux de distribution..	3,449	1,011	1	5
13. La capacité de financement de l'entreprise.	3,854	1,029	1	5
14. Les services de vente fournis aux clients..	3,742	0,846	1	5
15. L'information sur les parts de marchés.	3,708	0,932	2	5
16.La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité.	4,382	0,746	2	5
17. Les coûts de production.	3,551	0,879	2	5
18. Les prix de vente.	3,404	0,901	1	5
19. Le contrôle des sources d'approvisionnement .	3,461	1,012	1	5
20. L'informatisation du système d'information.	3,404	0,938	1	5
21. Les relations sociales (syndicats, organismes publics,..).	3,685	0,834	1	5

Les résultats confirment l'importance de quelques facteurs de base pour la compétitivité d'une entreprise, comme sa renommée, sa flexibilité, les conditions de

paiement, la capacité financière, l'image de marque, la qualité des produits, etc. Cependant, la valeur d'information des résultats globaux est limitée dans la mesure où ils cachent de grandes différences de comportement par rapport aux facteurs plus spécifiques.

Cependant, comme le présume le schéma 6.4 les écarts types sont, pour la plupart des items, inférieurs à 1. (Seulement quatre items ont des écarts types supérieurs à 1).

Schéma 6.4
Diagramme de visualisation des réponses
données aux variables de compétences distinctives



6.4.3. LES TESTS D'HYPOTHESES

En se basant sur les résultats de la matrice de variance et covariance, Snow & Hrebiniak ont analysé l'interrelation des différentes compétences fonctionnelles pour chaque type de stratégie. Ils trouvent que **chaque stratégie parait avoir son propre** modèle dans ses relations avec les différentes compétences. Snow et Hrébiniack soutiennent que ce résultat confirme que le processus stratégique de l'entreprise est distinct d'une seule " force motrice" ou " fonctionnelle" mais il est associé à des configurations spécifiques de compétences. Cependant leur étude n'a pas donné lieu à des tests empiriques.

L'examen du tableau 6.9 nous laisse constater que notre hypothèse de départ (les compétences distinctives varient selon le comportement stratégique) est acceptée pour 15 items:

* L'organisation interne de l'entreprise (F = 2,78 ; p = 0,05). Duncan test : P, A, R > D. Aucune différence significative entre les prospecteurs, les analystes et les réactifs, manifestement les défenseurs sont médiocres dans ce domaine.

* Intérêt et motivation des cadres. (F= 3,5 ; p = 0,019). Duncan -test : P, A > D, R . Les prospecteurs et les analystes, manifestement, accordent beaucoup plus d'importance à l'aspect social. Entre eux il n' y a pas de différence significative. Les défenseurs et les réactifs viennent loin derrière.

* Les procédures opérationnelles standards de contrôle. (F = 4,13 , p = 0,008). Duncan -test : A > D, R, P. Manifestement les analystes se distinguent nettement des autres groupes. Donc il n' y a pas de différence significative entre les défenseurs, les réactifs et les prospecteurs qui jugent que les procédures opérationnelles standards de contrôle ne constituent pas une compétence distinctive.

* Le système de contrôle. (F = 4,61 , p = 0,007), Duncan-test : D, P > A, R. La différence entre analyste et réactif n'est pas significative. La présence d'un système de contrôle constitue sans conteste un moyen efficace de faire respecter les procédures voulues par la direction. Les entreprises qui en possèdent sont plus efficaces de ce point de vue. Cela peut témoigner en faveur d'un développement conjoint de la standardisation et du contrôle.

* Le système de planification (fixation des objectifs, plan,..). (F= 3,33 ; p = 0,02), Duncan -test : A, P > D, R. La différence n'est pas significative entre les analystes et les prospecteurs.Il est intéressant de souligner que la littérature en science de gestion révèle que les entreprises qui disposent de système de gestion reposant sur la fixation des objectifs et de plans font preuve d'une plus grande efficacité dans la mesure où elles apparaissent plus aptes à atteindre leurs objectifs.Ce résultat constitue un plaidoyer pour le développement de l'utilisation de cette technique. L'aptitude des entreprises à atteindre leurs objectifs et à gérer ainsi leur développement peut être associée à la position dominante qu'elles ont ainsi pu acquérir vis -àvis de la concurrence.

* Expérience et qualification de la main d'oeuvre. (F = 3,26 ; p = 0,025). Duncan -test : A, P, D > R . Il n' y a aucune différence significative entre les analystes, les prospecteurs et les défenseurs.Ces trois groupes se distinguent nettement des réactifs.Cela signifie que les entreprises, les plus efficaces socialement parlant, sont moins standardisées, moins décentralisées et moins différenciées que celles qui sont considérées comme moyennement efficaces de ce point de vue. Là encore, il apparaît que les structurations efficaces ne sont pas

Tableau 6.9

TESTS D'HYPOTHESES : Comportement stratégique et compétences distinctives

	Défenseur		Analyste		Prospecteur		Réactif		F-test	prob.		Conclusion
	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type				
1. L'organisation interne de l'entreprise	3,43	,78	3,84	,89	4,16*	,40	3,62	,74	2,78	0,05	oui	P, A , R > D
2. Intérêt et motivation des cadres	3,88	,68	4,23	,59	4,66**	,51	3,75	,72	3,5	0,0193	oui	P, A > D , R
3. Les procédures de contrôle	3,41	1,04	4,39***	,65	3,00	1,09	3,25	1,16	4,13	0,0089	oui	A > D , R , P
4. Le système de contrôle	3,84	,86	4,61**	,52	3,33	,81	4,0	,92	4,6	0,0076	oui	D , P > A, R
5. Le système de planification	3,65	,77	4,15**	,69	3,83	,40	3,12	,83	3,33	0,02	oui	A , P > D , R
6. Expérience et qualification de la main d'oeuvre	3,86*	,61	4,16*	,81	4,00*	,63	3,25	,70	3,26	0,025	oui	A, P , D > R
7. L'appareillage industriel	3,73	,88	4,31**	,75	3,66	1,36	3,12	,99	2,88	0,041	oui	A , D > P, R
8. Les techniques de production	3,81	,82	4,07	,64	3,66	1,36	3,62	,74	0,63	0,5968		
9. La R & D de nouveaux produits	3,85*	,77	4,15*	,68	4,0*	1,54	2,62	1,30	5,52	0,0017	oui	A , P , D > R
10. la R & D de nouveaux marchés			3,76*	,92	3,66	,81	2,87	,83	1,97	0,1247		
11. La qualité des produits	4,17	,78	4,84**	,37	4,66	,81	4,00	,75	3,79	0,0135	oui	A, P > D , R
12. Les canaux de distribution	3,37	,92	3,84	1,21	3,66	,51	3,00	1,30	1,42	0,2412		
13. La capacité de financement de l'entreprise	3,77*	1,01	4,38*	,50	4,33*	,81	3,00	1,51	3,77	0,0137	oui	A , P, D > R
14. Les services aux clients	3,67	,83	4,38**	,5	3,83	,40	3,12	1,12	4,52	0,0055	oui	A, P > D , R
15. L'information sur les parts de marché	3,67	,9	4,15*	,68	4,33*	,51	3,12	,99	3,47	0,0198	oui	P, A > D , R
16. La réputation de l'entreprise	4,34*	,72	4,76**	,43	5,000**	,00	3,50	,92	7,66	0,0001	oui	P, A > D > R
17. Les coûts de production	3,34	,88	4,07*	,95	3,67	,51	3,25	,71	2,69	0,0547	oui	A > P , D , R
18. Les prix de vente	3,36	,93	3,61	1,04	3,66	,51	3,38	,52	0,45	0,7123		
19. Le contrôle des sources d'approvisionnement	3,29	,98	3,92	1,12	3,83	1,16	3,50	,93	1,72	0,1684		
20. L'informatisation du système d'information	3,34	,88	4,00**	,81	3,00	1,09	3,50	1,2	2,3	0,082		
21. Les relations sociales	3,58	,74	3,76	1,16	4,50**	,54	3,25	,88	2,9	0,035	oui	P, A > D, R

A : On accepte l'hypothèse qu'il y a une différence significative.
Duncan Test : * p< 0,005 ; ** p < 0,01 ; *** p < 0,001.

celles qui sont les plus développées. " Lorsque différenciation, standardisation etdécentralisation sont très poussées, on peut faire l'hypothèse de l'existence d'effets négatifs sur le climet social et la satisfaction des membres de l'entreprise"(KALIKA,1988).

* L'appareillage industriel (F = 2,88 ; p = 0,04), Duncan -test : A, D > P, R. Il n' y a pas de différence significative entre les analystes et les défenseurs qui se distinguent des prospecteurs et des réactifs.

* La R & D de nouveaux produits (F = 5,52 , p = 0,001), Duncan -test : A, P, D > R. Il n' y a aucune différence significative entre les analystes, les prospecteurs et les défenseurs. Tous les trois à des degrés divers, mais sans grande différence, accordent beaucoup d'importance à la recherche et développement de nouveaux produits.

* La qualité des produits (F = 3,79 ; p = 0,01), Duncan -test : A, P > D, R. Il n'y a pas de différence significative entre les prospecteurs et les analystes.

* La capacité de financement de l'entreprise (F= 3,77; p = 0,01). Duncan -test : A, P, D > R. Il n' y a pas de différence significative entre les analystes, les prospecteurs et les défenseurs. Il semblerait que cette variable ne priviligient pas les entreprises, par contre elle pénalise, peut être, les réactifs.

* les services de vente et d'après vente fournies aux clients (F= 4,52 ; p = 0,005) , Duncan -test : A, P > D, R . Il n' a pas de différence significative entre les analystes et les prospecteurs qui cherchent à se distinguer par leur service après vente par rapport aux défenseurs et aux réactifs. Darty dans le domaine de la vente de l'électroménager et autres constitue un bon exemple.

* L'information sur les parts de marché (F = 3,47 ; p = 0,0198) , Duncan -test : P, A > D, R . Il n' y a pas de différence significative entre les prospecteurs et les analystes qui cherchent de l'information sur les parts de marché beaucoup plus que les défenseurs et les réactifs. La recherche de l'information sur le marché est partie intégrante de la veille stratégique et pert à l'entreprise de mieux cibler sa clientèle.

* La réputation de l'entreprise sur le marché (F = 7,66 ; p = 0,0001), Duncan - test : P, A > D > R. Il n' y a pas de différence significative entre les prospecteurs et les analystes, ces derniers cherchent à bâtir une image de marque plus que le sont les défenseurs et les réactifs.

* Les coûts de production (F = 2,69 ; p = 0,05), Duncan - test : A > P, D, R. La maîtrise des coûts de production est l'un des facteur clé de succés de plusieurs entreprises. D'après notre test il semblerait que seuls les analystes qui bénéficient de cet avantage.

* L'informatisation du système d'information (F = 2, 3 ; p = 0,08) , Duncan - test : A > P, D, R. Les analystes veillent le plus à l'informatisation de leur système d'information. Est-ce - que parcequ'ils travaillent sur les deux registres , à la fois dans les domaines d'activité traditionnels et dans les secteurs jeunes ?

* Les relations sociales (F= 2,99 ; p = 0,03) , Duncan - test : P > A, D, R. Il semblerait que le style de direction des prospecteurs est le style qui cherche à équilibrer le plus entre l'efficacité économique et l'efficacité sociale à l'intérieur de l'entreprise.

Pour le reste des variables, nos tests n'ont pas révélé de différence significative entre les différents comportements stratégiques.

Snow & Hrebiniak (1980) ont conduit une étude sur les compétences distinctives. Les dix variables utilisées à quatre secteurs d'activité différents sont :

- le management général,
- la gestion financière,
- marketing / ventes,
- R & D de produits,
- l'ingénierie,
- la production,
- la distribution,
- les affaires juridiques,
- le personnel.

Les principaux résultats de ces auteurs sont résumés dans le tableau 6.10. A la lumière de ces résultats, on peut déduire que l'importance accordée à certaines variables varie selon le secteur d'activité de l'entreprise. En effet , on constate par ailleurs que la seule variable discriminante est la R & D de nouveaux produits.

Tableau 6.10
Analyse comparative sur les compétences distintives*

stratégie	plastique	semiconducteurs	Automotive	transport aérien
Défenseur	management général gestion financière production Marketing / vente	enginerie appliquée management général gestion financière production	gestion financière management général enginerie appliquée production	gestion financière marketing / ventes général management production
Prospecteur	R & D produit	gestion financière	management général	gestion financière

	marketing / vente management général distribution	R & D produit management général enginerie de base	gestion financ. production marketing/vente ingénierie de base	marketing / vente management géné. ingenierie de base
Analyste	distribution production personnel gestion financière	production management général gestion financière ingénierie appliquée	gestion financ. manag. général ingénierie appli. affaires juridi.	gestion financière manag. général et affaires juri. production marketing /ventes
Réactif	personnel gestion financière production ingénierie appliquée	gestion financière production marketing / vente affaires juridiques	marketing /V. production distribution ingénierie appli. et gestion financ.	gestion fi. général mang. marketing / vente ingénierie appli. et production

* Etant donné que les auteurs ont travaillé sur un échantillon de 236 entreprises, ils ont pu appliquer l'analyse factorielle en composantes principales pour chaque type de stratégie.

Une analyse plus détaillée des similarités et, notamment, des différences entre les secteurs, mais également à l'intérieur des branches, montre que les branches ne constituent qu'un déterminant très global pour les compétences distinctives utilisées. Elles ne peuvent exprimer que partiellement la grande diversité des activités et des conditions concurrentielles des entreprises susceptibles d'avoir une influence sur le choix des compétences distinctives.

Les résultats de l'enquête montrent que le choix des compétences distinctives est lié à un ensemble de facteurs intégrant les caractéristiques des industries ou marchés (comme par exemple la sensibilité de la demande, la régularité et l'homogénéité de la demande, l'intensité de la concurrence, etc..) et des activités produits / marchés (type de produits, clientèle) ou de la technologie utilisée.

A titre d'exemple, on peut constater que :

- la sensibilité de la demande (avec l'intensité de la concurrence) par rapport au prix est positivement en corrélation avec l'importance des prix et des coûts faibles et négativement, avec des facteurs appelés dans la théorie stratégique des comportements de " différenciation", comme la publicité, le service après vente, la capacité d'engineering ou l'image de marque.

- L'intensité de la concurrence (par rapport à plusieurs domaines) a une liaison positive avec l'importance des prix et des coûts faibles, complétée par des liaisons positives ou négatives avec d'autres facteurs selon le domaine de la concurrence.

- Les prix et les coûts sont plus importants quand l'entreprise vend des produits standardisés;

- Une demande irrégulière est associée à une plus faible importance des canaux de distribution, de la taille de la force de vente, et la vente personnelle ainsi que de la publicité/ promotion.

La comparaison selon les branches (sur la base des moyens et de la distribution des réponses) révèle quelques différences significatives par rapport aux compétences distinctives utilisées : Ainsi, les entreprises électroniques mettent beaucoup plus l'accent sur les variables suivantes queles entreprises des deux autres branches (agro-alimentaire et l'habillement) pour obtenir une position compétitive.
- l'assistance technique avant la livraison,
- le service après vente,
- la capacité d'engineering,
- la qualité des produits,

Cependant , la politique de prix, des coûts bas et la distribution jouent un moindre rôle. Les entreprises de la branche agro-alimentaires mettent plus l'accent sur :
- la politique des prix,
- les coûts faibles,
- les canaux de distribution,
- la taille de la force de vente.

Celles du secteur de l'habillement mettent plus l'accent sur les formes et couleurs, c'est - à- dire le design des produits pour développer un avantage compétitif.

Pour conclure et en se basant sur les résultats de Miles & Snow (1978) il parait que, selon le comportement stratégique des entreprises, chaque dirigeant essaye de développer ses propres compétences distinctives afin de mieux mettre en oeuvre et conduire la stratégie poursuivie. Plus particulièrement, les défenseurs mettent l'accent sur l'efficience dans la production. Leurs efforts sont plutôt orientés vers le "Genéral management", la production, l'ingénierie et la gestion financière. En d'autres termes, on assiste plus à une internalisation des compétences distinctives.

A l'autre extrême, les prospecteurs accordent plus d'importance au développement des produits et des marchés. A leurs yeux leurs compétences distinctives se trouvaient dans le " General management", la recherche et le développement des produits, le développement des marchés ainsi que dans le domaine de l'ingénierie. Par conséquent, on assiste beaucoup plus à une externalisation des compétences distinctives.

Enfin les analystes, sont entre les deux et leurs compétences distinctives se résumenet aux domaines suivants : le "General " Management , la production, l'ingénierie, le marketing et la vente. Par ailleurs, comme l'avaient souligné Miles & Snow, les Réactifs ne sont pas viables à long terme. Ils ont des faiblesses dans le "General Management " qui semble freiner et empêcher le développement de l'organisation.

6.5. H5 : COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET VECTEURS DE CONTROLE

Si nous limitons notre champ d'investigation à la stratégie dans l'entreprise, on peut tirer de toutes les définitions qui précèdent une première conclusion: la stratégie est une démarche globale, elle dépasse le cadre d'une fonction. Dans l'entreprise, il est impropre de parler de stratégie de marketing ou de stratégie financière. Toute stratégie contient au moins des éléments de marketing et de finance.

La stratégie de l'entreprise s'exprime à plusieurs niveaux. Au niveau global, on élabore un plan stratégique qui définit les objectifs à long terme de l'entreprise et les domaines généraux dans lesquels l'entreprise va déployer ses ressources. Au niveau des fonctions de l'entreprise, la stratégie se traduit par des politiques: politique de marketing, de financière, de personnel...La stratégie globale fournit une partie des inputs de la stratégie de domaines, les autres inputs étant les données économiques (taille, croissance, segmentation, positions actuelles des concurrents) de chaque domaine et la disponibilité des ressources de l'entreprise.

Dans cette optique, le contrôle peut être défini d'une manière générale, comme une fonction de vigilance dont l'objet est d'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformes aux objectifs de l'organisation.F.E Kast et J.E Rozenweig font d'ailleurs remarquer que le concept est assez général pour être utilisé pour évaluer à la fois la performance globale d'un plan stratégique, et celle plus spécifique d'un cycle de production horaire. Mais dans tous les cas, la notion de contrôle est associé à celle de rétroaction. Et c'est cet effet-retour qui donne à la gestion son aspect dynamique. Remarquons cependant que ce " feedback" peut être envisagé de deux façons distinctes. Quand fayol indiquait que le contrôle avait " pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour", il s'agissait d'un contrôle à postéréori. En revanche, lorsque Y. Enregle et R.A. Thiètard indiquent que les résultats peuvent être prédits, l'action corrective était mise en oeuvre

avant que l'opération ne soit entièrement terminée, ils évoquent une autre forme de contrôle, qualifié d'"anticipé".

La responsabilité primordiale de l'équipe dirigeante dans l'entreprise est de sélectionner une mission pour son activité et de déterminer comment elle se comportera pour faire face à la concurrence. Une fois que cette mission est clairement définie, les buts , les objectifs ainsi que les priorités dans l'allocation des ressources, peuvent alors être établies, de même les stratégies pour chaque domaine fonctionnel de l'entreprise.

6.5.1. LA FORMULATION DE LA QUESTION

Dans l'analyse qui va suivre, nous ne prétendons pas aborder tous les problèmes de contrôle. Nous nous limitons seulement à repérer les domaines de contrôle des différentes variables stratégiques . Pour ce faire, après une revue de la littérature, nous avons identifié huit domaines fonctionnels qui sont en rapport avec le contexte stratégique de l'entreprise. Ces domaines sont :

- Le marketing.
- La gestion financière.
- La gestion de la production
- L'approvisionnement.
- La gestion du personnel.
- La R & D de nouveaux produits et procédés.
- La gestion administrative
- l'organisation de l'entreprise.

Sans prétendre faire l'exhaustivité, les huit domaines ainsi identifiés ont été décomposés en 24 variables stratégiques à l'intérieur desquels les FCS de l'organisation peuvent être observés. Ces variables regroupent à la fois des variables externes (l'environnement) et des variables organisationnelles internes. Ce travail a été fait à travers une revue de la littérature et la participation de certains experts dans des disciplines très variées.Ainsi la question posée était la suivante :

A) Compte tenu de vos facteurs clés de succès (**F.C.S**) que vous avez cités à la question précédente, et si l'on définit l'importance du contrôle de ces F.C.S. comme étant l'ensemble des dispositifs du contrôle **formel** (plans, programmes , budgets, etc.) et du contrôle **informel** (réunions ponctuelles, bruit de couloirs, rendez-vous individuels, visites aux foires, colloques, revues...) mis en place pour bien gérer et maîtriser ces facteurs clés de succès :

a) Quel degré d'importance la direction générale accorde -t-elle au contrôle de chacun des domaines suivants ? (1. très peu important,.....5 . très important).

L'intérêt de cette question est pour mieux préparer le répondant à la question suivante :

b) Compte de tenu de vos réponses en a), nous voulons approfondir l'analyse en ce qui concerne l'importance accordée par la D.G. au contrôle des variables citées ci dessous. (1. contrôle très peu important,.....5. contrôle très important)

En marketing

1- Les caractéristiques générales de votre branche d'activité (taille du marché, sa croissance, la concurrence...)
2- L'évolution des parts de marché (la gamme des produits ,la force de vente, les prix, les nouveaux produits.)
3- La publicité (changement d'attitude des consommateurs,la promotion des ventes....)
4- La distribution (concentration des acheteurs, transports,dimensions géographiques...)
5- Les services aux clients (services après vente, garantie, facilité de paiement....)

En finance

6- La gestion financière de l'entreprise (gestion de la trésorerie, effets à recevoir, à payer..)
7- Le financement de l'entreprise et coût du capital (prêts bancaires, rentabilité des capitaux propres..)
8- Le potentiel de solvabilité de l'entreprise (son aptitude à faire face au remboursement ....)

En production

9- L'efficacité du système de production (flexibilité des machines, supériorité technique)
10- L'optimisation du système de production (production au moindre coût, qualité, effet d'expérience...)

En approvisionnement

11- L'approvisionnement en matières premières (disponibilité, qualité, prestations fournies .....)
12- La gestion des stocks (gonflement , rupture des stocks)

En personnel

13- La disponibilité du personnel (recrutement, sélection ..)
14- Les relations au travail (animation, motivation, dynamique du groupe.....)
15- La formation et plans de carrières
16- Le système d'évaluation, de rémunération et de promotion.

En recherche et développement

17- La R & D de nouveaux produits.
18- La R & D de nouveaux procédés de fabrication.
19- La R & D dans le domaine de l'ingénierie (études et méthodes)

En administration

20- La révision et l' audit du système de planification. et de contrôle (flexibilité des plans, révision des objectifs...)
21- L'informatisation des systèmes d'information.
22- La fixation des procédures opérationnelles de contrôle (coûts standards, les prix de cession...)

En organisation

23- L'organisation de l'entreprise (adaptation de la structure, création de nouv. fonctions, de nouv. postes)
24- La décentralisation et délégation des décisions.

6.5. 2. L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES

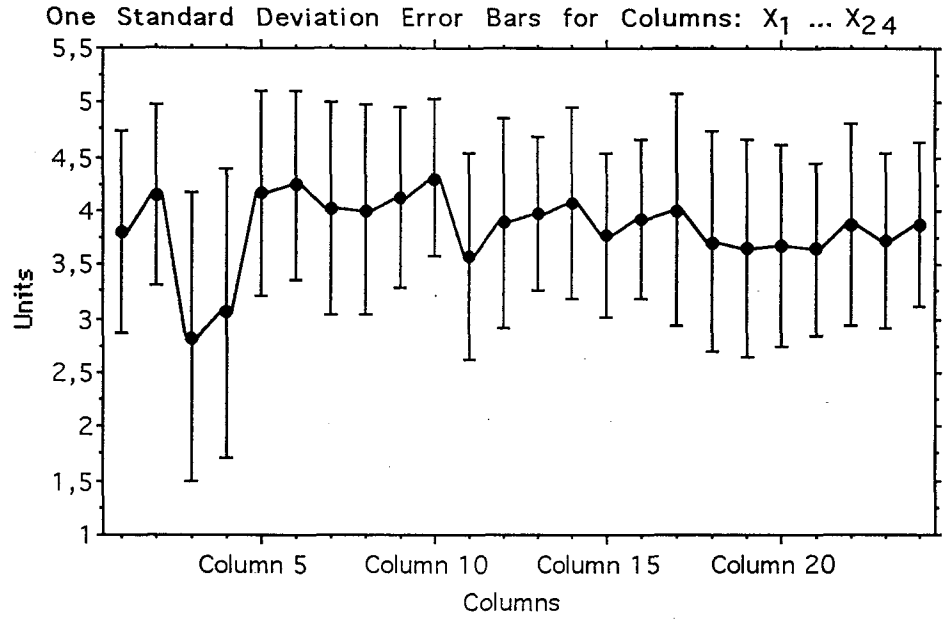
A travers les résultats présentés au tableau 6.11, nous constatons à l'échelle globale de l'échantillon que l'importance accordée au contrôle varie d'une variable (ou groupe) à une autre. En effet, la variable la plus surveillée (v10 : l'optimisation du système de production) accuse une moyenne très élevée (4,3) , tandis que la variable la moins surveillée est la publicité (V3) qui accuse une moyenne de 2,83.

Tableau 6.11
Calcul de la moyenne et de l'écart
des variables de contrôle de la mise en oeuvre de la stratégie

Les variables	moy.	E. type	min.	max.
En marketing				
1- Les caractéristiques générales de la branche d'activité	3,807	0,930	1	5
2- L'évolution des parts de marché	4,145	0,828	1	5
3- La publicité	2,831	1,333	1	5
4- La distribution	3,060	1,338	1	5
5- Les services aux clients	4,169	0,948	1	5
En finance				
6- La gestion financière de l'entreprise,	4,241	0,878	1	5
7- Le financement de l'entreprise et coût du capital;	4,024	0,975	1	5
8- Le potentiel de solvabilité de l'entreprise;	4,012	0,969	1	5
En production				
9- L'efficacité du système de production,	4,120	0,832	2	5
10- L'optimisation du système de production,	4,301	0,728	2	5
En approvisionnement				
11- L'approvisionnement en matières premières;	3,578	0,952	1	5
12- La gestion des stocks (gonflement , rupture des stocks)	3,892	0,975	1	5
En personnel				
13- La disponibilité du personnel (recrutement, sélection ..)	3,976	0,715	3	5
14- Les relations au travail (animation, motivation, etc)	4,072	0,880	2	5
15- La formation et plans de carrières	3,783	0,766	2	5
16- Le système d'évaluation, de rémunération et de promotion.	3,928	0,745	1	5
En recherche et développement				
17- La R & D de nouveaux produits.	4,012	1,065	1	5
18- La R & D de nouveaux procédés de fabrication.	3,711	1,018	1	5
19- La R & D dans le domaine de l'ingénierie	3,663	1,003	1	5
En administration				
20- La révision et l' audit du système de planification. et de contrôle	3,675	0,938	1	5
21- L'informatisation des systèmes d'information.	3,651	0,803	2	5
22- La fixation des procédures opérationnelles de contrôle;	3,883	0,942	1	5
En organisation				
23- L'organisation de l'entreprise (adaptation de la structure, etc)	3,735	0,813	2	5
24- La décentralisation et délégation des décisions.	3,867	0,61	2	5

Cependant, les écarts types sont, pour la plupart des variables relativement élevés, ce qui signifie qu'il existe une certaine dispersion dans les réponses. Le schéma 6.5 visualise mieux cette dispersion. Ceci réconforte notre hypothèse de départ : Il existe une différence significative à l'importance accordée au contrôle des variables stratégiques.

Schéma 6.5
Diagramme de visualisation
des réponses données aux variables de contrôle de la mise en oeuvre de la stratégie



6.5.3. LES TESTS D'HYPOTHESES

Conformément aux tests du tableau 6.10, on accepte l'hypothèse qu'il existe une différence significative entre comportement stratégique et contrôle des variables stratégiques à un niveau de confiance au moins égal à 95 % pour 14 variables qu'on retrouve dans les domaines suivants :

- **En marketing** : Connaître son environnement concurrentiel est aussi important, pour l'entreprise qui applique une véritable démarche de marketing, que se connaître soi- même. Que l'on soit une entreprise de petite ou de grande taille, il faut toujours compter avec l'existence d'une concurrence qui est à l'affût de la moindre faille pour augmenter sa part de marché , lancer son nouveau produit, etc. Aussi faut-il dresser la liste de tous les éléments qu'il est indispensable de connaître pour y trouver une parade, ou mieux encore, pour anticiper en se plaçant le premier chaque fois que c'est possible. Par exemple: quel est le nombre de concurrents directs ? qui sont -ils ? quelle est leur part de marché / produit ?

Commercialisent -ils toute leur production sous leur propre marque ou sous la marque de distributeur ? Quelle est la valeur de leur force de vente ? Quelle est leur politique de communication ? quel est l'histoire de leurs produits ? etc. Ce sont de questions que l'entreprise doit supposer et connaître.

L'élaboration d'une typologie des concurrents permet de mieux situer les forces et les faiblesses de la gamme et de concentrer les efforts d'amélioration de ses performances (forces égales, etc).

Nos tests ont été significatifs pour les cinq variables suivantes de notre questionnaire:

* Les caractéristiques générales de la branche d'activité : (F = 3,077 ; p = 0,02) Duncan - test : P, A > D, R . Ce sont les prospecteurs et les analystes qui surveillent le plus les caractéristiques générales de la branche d'activité. Viennent ensuite les défenseurs et les réactifs.

* L'évolution des parts de marché : (F = 2,69 ; p = 0,05) , Duncan - test : P > A, R, D . La distinction qu'on peut faire au niveau du contrôle de l'évolution des parts de marché est que les prospecteurs se distinguent le plus des autres types de comportement. Mais malgré tout, cette variable est hautement surveillée.

La publicité : L'entreprise a à sa disposition un moyen de communication privilégié, qu'elle peut contrôler, infléchir, nuancer à son gré : la publicité. Cette notion très générale (rendre public) recouvre de très nombreux aspects et techniques. Lui est dévolu le rôle d'accroître le niveau de notoriété. Et ce n'est pas seulement indispensable en matière de biens de consommation courante, dans le domaine industriel également, " acheter connu" sécurise.

La publicité (F = 2,65 , p = 0,06) , Duncan - test : P, A, D > R . Cette variable accuse un niveau de contrôle relativement moyen. Il n' y a pas de différence significative entre les D, A, P qui se distinguent nettement des réactifs.

* La distribution : phase intermédiaire essentielle entre la production et celle de consommation ou utilisation, elle met les biens et services à la disposition de l'utilisateur dans les conditions de lieu, de temps, de taille, etc, qui conviennent à celui-ci.

La distribution (F = 4,85 ; p = 0,003) , Duncan -test : A > D > P, R . Le contrôle des canaux de distribution est hautement surveillé par les analystes qui se distinguent

Tableau 6.12

TESTS D'HYPOTHESES
Comportement stratégique et contrôle des variables stratégiques

	Défenseur		Analyste		Prospecteur		Réactif		F-Test	Prob.	
	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E.type			Conclusion
1. Les caractéristiques de la branche d'activité	3,68	,92	4,23	,83	4,33	,51	3,62	1,18	3,077	0,02	oui P, A > D , R
2. L'évolution des parts de marché	4,05	,88	4,15	,68	4,83*	,40	4,25	,70	2,69	0,05	oui P > A , R, D
3. la publicité	2,85*	1,22	3,07*	1,65	3,5*	1,51	1,75	,88	2,65	0,06	oui P, A , D , R
4. La distribution	3,08*	1,21	3,92***	1,32	2,5	1,37	1,87	1,35	4,85	0,003	oui A > D > P, R
5. Les services aux clients	4,14	,84	4,35*	,77	3,5	1,7	4,2	1,03	2,73	0,05	oui A, D, R > P
6. La gestion financière	4,26	,82	4,46	,66	4,00	1,09	3,75	1,38	1,25	0,29	
7. Le financement de l'entreprise	4,01	,98	4,3	,75	4,16	,98	3,62	1,18	0,86	0,46	
8. La solvabilité de l'entreprise	4,04	,95	4,30*	,75	4,16*	,98	3,12	1,12	2,84	0,04	oui A, P, D > R
9. L'efficacité du système de production	4,14	,81	4,30	,85	4,00	,89	3,75	,88	0,79	0,49	
10. l'optimisation de la production	4,3	,63	4,46	,87	4,33	,81	3,87	,99	1,13	0,33	
11. L'approvisionnement en M.P.	3,57	,82	4,00	1,0	3,5	1,04	3,25	1,58	1,14	0,33	
12. La gestion des stocks	3,75	,92	4,23	,92	4,16	,98	3,87	1,35	1,06	0,36	
13. La disponibilité du personnel	3,94*	,64	4,30*	,75	4,16*	,75	3,37	,74	3,31	0,021	oui A, P, D > R
14. Les relations au travail	3,98	,88	4,30**	,85	4,83	,40	3,62	,74	2,91	0,03	oui P, A > D, R
15. La formation et plans de carrières	3,76	,73	3,84	,89	3,83	,75	3,62	,74	0,152	0,92	
16. Le système d'évaluation	3,85	,77	4,00	,70	4,33	,51	4,00	,75	0,81	0,48	
17. La R & D de nouveaux produits	4,08*	,99	4,23*	,83	4,5*	,83	2,75	1,28	5,11	0,002	oui P, A , D > R
18. La R & D de nouveaux procédés de fabrication	3,76*	,93	4,3 *	,75	3,5	1,04	2,62	1,18	5,44	0,001	oui A > D , P > R
19. La R & D dans l'ingénierie	3,62	,92	4,00	,81	3,83	,98	3,12	1,64	1,34	0,26	
20. La révision du système de planification et de contrôl	3,73*	,82	4,00*	,91	4,00*	,89	2,5	1,06	5,908	0,001	oui P, A , D > R
21. L'informatisation des systèmes d'information	3,57	,78	4,07**	,75	4,00	,89	3,25	,70	2,58	0,05	oui A, P > D , R
22. La fixation des procédures de contrôle	3,78	,9	4,46**	,77	4,00	,89	3,5	1,19	2,42	0,07	oui A, P > D > R
23. L'organisation de l'entreprise	3,67*	,71	3,92*	,75	4,66***	,81	2,87	,64	7,46	0,0002	oui P > A , D > R
24. La décentralisation et délégation des décisions	3,82	,69	4,00	,81	4,33	,81	3,5	,92	1,64	0,18	

oui : On accepte l'hypothèse qu'il y a une différence significative
Duncan Test : * p < 0,05 ; ** p< 0,001 ; *** p < 0,001

nettement des autres. Les défenseurs, de leur côté, se distinguent des prospecteurs et des réactifs.

La distribution, au delà de sa fonction logistique d'origine, constitue " une composante marketing" de plus en plus importante (développement des grandes surfaces) , de sorte que chaque forme de commerce, voir chaque enseigne, construit progressivement sa propre image.

A l'exception de certains marché très typés, où le réseau de distribution est unique (ventes exclusivement en pharmacie, boutique de luxe, etc), la nécessité pour un fabricant d'être présent dans plusieurs formes de commerce peut entraîner un besoin d'aménagement de la gamme.

Ainsi, ces quinzes dernières années, le passage progressif du commerce traditionnel à la distribution moderne a créé des difficultés à de nombreuses entreprises qui n'avaient pas procédé à une révision de leur gamme.

Par ailleurs, on constate souvent que les firmes qui ont délibéremment choisi de ne pas être présentes dans le circuit des grandes surfaces ont vu leur part de marché baisser.

* Les services aux clients : ($F = 2,73$, $p = 0,05$). Duncan - test : A, D, R > P. Les A,D, R se distinguent nettement des prospecteurs qui accordent le moins d'importance au contrôle des services rendus aux clients.

En Finance : En gestion financière de l'entreprise, deux concepts ont émergé de la littérature : celui de Fonds de roulement (FDR) et celui du Besoin en Fonds de roulement (BFDR). Les deux notions représentent un solde induit de l'activité économique de l'entreprise. Le premier , le FDR correspond à la différence entre les emplois permanents et les ressources permannentes ; le FDR est alors indépendant du cycle d'exploitation de l'entreprise. Le second dépend des postes cycliques du bilan (Stocks, créances et crédits fournisseurs).

La trésorerie réelle de l'entreprise est, quant, à elle, mesurée par la différence entre le FDR et BFDR. Elle dépend donc négativement du cycle d'exploitation (à structure financière égale, plus le cycle d'exploitation est court, plus le BFDR diminue et , par conséquent, plus la trésorerie diminue) et positivement de la structure financière de l'entreprise.

La trésorerie représente donc, pour la gestion financière, l'ensemble des liquidités rapidement utilisables par la trésorerie de l'entreprise afin de faire face aux besoins éventuels de fonds.

Parmi les trois variables de gestion financière que nous avons soumises à des tests empiriques, il s'avère que notre test est significatif pour la seule variable:

* La solvabilité de l'entreprise (F = 2,84 ; p = 0,04). Duncan - test : A, P, D > R. Cette variable est relativement hautement surveillée par les A, P,D ; elle l'est beaucoup moins par les réactifs.

- **La production** : Toute production est le résultat d'une " combinaison" de facteurs de production. Par facteurs de production on entend, d'une manière générale, l'ensemble des biens et services utilisés dans la fabrication : machines, main - d'oeuvre, énergie, etc .. Aucun de nos tests sur les deux variables en rapport avec la production n'est significatif.

- **L'approvisionnement** : Aux investissements en bâtiments et en matériels, s'ajoute l'investissement en stocks, opération coûteuse car elle correspond à de l'espace occupé, des capitaux immmobilisés[7] et des risques de dépréciation. Il faut donc surveiller le volume des stocks de façon à ce qu'ils restent au voisinage du stock optimum qui est un compromis entre un stock trop faible, risquant d'entraîner un arrêt de la production en cas de pénurie, et un stock trop abondant conférant la sécurité, mais à un coût très élevé[8].

La politique d'approvisionnement de l'entreprise concerne aussi bien la gestion des stocks, le choix des fournisseurs, la qualité des produits, les modes de réglements, etc.Aucun de nos tests sur les deux variables en rapport avec l'approvisionnement n'est significatif.

La gestion du personnel : L'évolution de la fonction personnel a suivi étroitement les changements survenus depuis plusieurs dizaines d'années dans la pensée et la philosophie de la gestion. La gestion scientifique, l'administration scientifique, les relations humaines et le mouvement révisionniste ont tous aidé à la naissance d'une administration moderne du

---

[7]La logique du plan comptable français fait que les stocks viennent dans la classe 3 du plan juste après la classe deux qui concernent les immobilisations. Les stocks (M.P. ou produits finis) ont un impact énorme sur le besoin en fonds de roulement et par conséquent sur la trésorerie.

[8] Nous savons qu'il existe des modèles mathématiques permettant de calculer le volume optimum de chaque catégorie de stocks, mais la nouvelle tendance dans la gestion des entreprises est " le JAT" méthode d'origine japonaise connue pour son efficacité de réduire le coût de stockage.

personnel.[9]Cependant définir la fonction du personnel reste difficile, parce que sa sphère d'influence varie d'une entreprise à une autre.

* La disponibilité du personnel (recrutement, sélection ..) ($F = 3,31$, $p = 0,02$) , Duncan - test : A, P, D > R. Cette variable est relativement hautement surveillée par les A , P , D; elle l'est beaucoup moins par les réactifs.

* Les relations au travail (animation, motivation,) ($F = 2,91$, $p = 0,03$). Duncan - test : P A > D, R. Cette variable est hautement surveillée par les P et les A beaucoup plus qu'elle l'est par les D et les R.

Le succès d'une stratégie de différenciation, par exemple, basée essentiellement sur la qualité des produits repose plus sur les compétences des personnels et leur volonté d'assumer plus de responsabilités que sur la stricte surveillance des coûts. La formation, le développement des compétences et " d'une culture" de la qualité deviennent des missions majeures de la gestion des ressources humaines. Si la différenciation repose sur l'innovation de produits, c'est l'esprit créatif et innovateur des personnels qu'il faut développer à travers des pratiques favorisant l'autonomie, la prise de responsabilité, l'expérimentation. L'organisation du travail doit être souple, à base multidisciplinaire, le recrutement doit veiller à la diversité des profils et des formations, la motivation est de type intrinsèque.

- La R & D de nouveaux produits: Or, le progrès technique s'amplifiant de façon continuelle et les durées des enchaînements successifs vont constamment en diminuant. Alors qu'au début de l'industrialisation la durée d'un cycle était de plusieurs dizaines d'années, elle n'est plus, au fort de la période transitoire, que de quelques années seulement.

La fonction innovation devient donc primordiale pour toute entreprise, afin de survivre, cette dernière est condamnée d'innover constamment. Dés qu'un produit est mis au point, il est nécessaire d'avancer l'étude du produit qui le remplacera; c'est là une obligation qui, si elle n'est pas respectée, entraînera tôt ou tard la disparition de l'entreprise insuffisamment créatrice.

* La R & D de nouveaux produits ($F = 5,11$, $p = 0,02$) . Duncan -test : P, A, D > R. Cette variable est hautement surveillée par les P, A , D beaucoup plus qu'elle l'est par les R.

* La R & D de nouveaux procédés de fabrication. ($F = 5,44$; $P = 0,001$). Duncan - test : A > D, P > R. L'innovation peut jouer en faveur d'une simplification du produit et / ou du

[9] voir G. Alpander (1989). Pour une stratégie des ressources humaines ". Ed. Chotard & associés.

procédé de production. Elle permet à l'entreprise de sauter d'une courbe d'expérience à une autre. Ce qui donne à la firme innovatrice un avantage de coût souvent supérieur à celui obtenu par le volume. La mise au point d'un produit simple permet à la firme de profiter d'un avantage concurrentiel fondé sur les coûts. Ce qui l'autorise quelque fois à rattraper le leader en changeant de courbe d'expérience et de devenir plus compétitive.

En administration : L'efficacité d'une entreprise ne dépend pas uniquement du bon fonctionnement de ses ateliers mais aussi de la qualité de l'administration générale. Or, l'évolution de l'organisation administrative des entreprises a été parallèle à l'évolution de l'organisation générale des sociétés humaines : d'abord le type de " monarchie absolue", le patron, comme le monarque, était de droit divin : l'entreprise était centralisée et hiérarchisée comme l'administration de Colbert au temps du roi-soleil. L'organigramme a une structure pyramidale qui s'accompagne d'un réglement prévoyant avec le maximum de détails, les attitudes que doivent prendre les subordonnés dans les différentes situations possibles. Aujourd'hui les choses ne sont plus les mêmes et évoluent rapidement, certains parlent d'un renversement de la pyramide, d'autres parlent plutôt de la chutte du mûr de Berlin. Tout ceci n'est que pour faciliter la circulation de l'information.

* La révision et l' audit du système de planification et de contrôle ($F = 5,9$; $p = 0,001$) . Duncan - test : P, A, D > R. On remarque aussi bien les prospecteurs, les analystes et les défenseurs tous trois accordent autant d'importance à la révision et à l'audit de leur système de planification et de contrôle. Cependant , ce sont les analystes et les prospecteurs qui veillent le plus à l'informatisation de leur système d'information et la fuixation des procédures de contrôle comme le témoignent les deux tests qui suivent : * L'informatisation des systèmes d'information: ($F = 2,58$; $p = 0,05$) , Duncan-test : A, P > D, R.
* La fixation des procédures opérationnelles de contrôle ($F = 2,42$; $p = 0,07$) , Duncan -test : A, P > D > R.

- **En organisation**

L'organisation : à la manière de comédiens jouant une pièce de théâtre, les individus collaborent à la réalisation d'un quelconque objectif et ont des rôles à jouer. L'organisation constitue donc l'aspect de la pratique de la gestion qui relève de l'établissement réflichi d'une structure de rôles qui doivent être remplis dans une entreprise. Donc la fonction "organisation" consiste à définir les activités nécessaires à la réalisation d'objectifs, à regrouper ces activités à l'intérieur de départements ou de sections, à confier à un gestionnaire ces activités ainsi regoupées puis déléguer l'autorité nécessaire à leur bon

déroulement. Cette fonction assure en outre la coordination des activités, de l'autorité et de l'information, tant horizontale que verticale, au sein de la structure de l'organisation.

* L'organisation de l'entreprise (F = 7,46 ; p = 0,0002) , Duncan - test : P > A, D > R ;

Pour le reste des variables, comme le témoignent nos tests, aucune différence significative , n'est à signaler, entre les différents types de comportements et, par conséquent, notre hypothèses sera rejetée.

6.6. H6 : COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET ORIENTATION DE L'HORIZON TEMPOREL DES VECTEURS DE CONTROLE

A un instant t, une organisation a un système d'observation en fonction de critères (les signaux) établis par définition administrative. De cette observation découle un ensemble de décision stratégique en fonction d'objectifs. Ces décisions ont pour objet de mettre en oeuvre un ensemble, donc un système opératoire: Les résultats eux mêmes constatés par le système d'observation consécutif aux décisions administratives de contrôle. Le système ainsi défini bouclé sur lui même. Il en ressort trois "sous" systèmes de contrôle hiérarchisés suivant le terme de leur incidence donc de leur modification dans le temps :

- système de contrôle stratégique,
- système de contrôle de gestion,
- système de contrôle opérationnel.

Chacun correspond à un type de problème. L'ensemble forme le système de contrôle organisationnel dans son ensemble. Le taux d'existence de chacun de ces trois systèmes au sein de la combinaison va déterminer une différenciation des systèmes de contrôle et entraîner le construction d'une morphologie[10] différente pour chacun des systèmes pur dominant.

Si les modèles (normatifs ou empiriques) rencontrés dans la littérature sur les systèmes de contrôle mettent le facteur temps au coeur de cette problématique, aucune étude , à notre connaissance, n'a essayé de dévoiler cette ambiguité. Est - ce que toute la difficulté réside dans la façon d'établir des frontières entre ces trois types de contrôle ? Y - a t-il

[10] La méthode mophologique a été conçue par l'astronome Zwicky durant la seconde guerre mondiale. Elle consiste en cinq étapes principales: 1. Enoncé exact du problème; 2. Décomposition du problème en éléments; 3. Recherche de solutions possibles pour chaque élément; 4. Recherche de combinaisons possibles et 5. Examen des combinaisons en excluant celles qui, pour des raisons techniques ou logiques s'avèrent impossible à réaliser.

réellement des frontières ? C'est à cette question que nous allons tenter d'apporter quelques éléments de réponse.

6.6 .1.LA FORMULATION DE LA QUESTION

Notre hypothèse de départ consiste à dire : l'importance accordée aux variables de contrôle peut prendre des horizons temporels différents. La question posée était la suivante :

L' importance accordée au contrôle de vos facteurs clés de succès (F.C.S.), que vous avez cités précédemment, peut certainement varier selon l'horizon temporel.

a) Veuillez nous indiquer, dans la gestion réelle de votre entreprise, quel est le degré de pertinence relatif (en %) accordé par la D. G à chacun de ces trois horizons temporels pour le contrôle de chacun des domaines suivants ? (le total = 100%).[11]

1. la gestion au jour le jour,
2. la gestion à l'horizon d'un an,
3. la gestion à l'horizon 1 à 3 ans ou plus).

Cette question posée n'est qu'un prolongement à la question précédente. Cette nouvelle formulation (tout en gardant les mêmes variables) consiste à détecter l'orientation des vecteurs de contrôle définis à la section précédente.

La démarche qu'on va suivre consiste à calculer la moyenne, l'écart type de chacune des variables selon les trois horizons temporels. Ce premier calcul nous permet dans un premier temps d'avoir une idée sur l'horizon du contrôle. Ensuite, et pour mieux affiner nos calculs, nous effectuerons un test sur la différence des moyennes

Au cours de la section précédente, nous avons étudié l'importance du contrôle. Cette étude nous a permis déjà de repérer les principaux domaines à surveiller, mais on ignore le type de contrôle prédominant: d'exécution, de gestion ou stratégique. Pour pouvoir répondre à notre interrogation, il suffit de pondérer le score accordé à l'importance du contrôle par la répartition selon l'horizon temporel.

Pour ce faire nous avons considéré l'importance accordée au contrôle comme un coefficient de pondération pour les réponses à la question sur la répartition des horizons. Ainsi nous avons effectué les calculs suivants: Par exemple, supposons qu'une personne a répondu, que le contrôle accordé à une variable quelconque z est important (score 4). Tout ce qu'on peut tirer de cette réponse, c'est que cette variable est relativement assez surveillée.

---

[11] Les variables de contrôle sont les mêmes que celles de la question précédente.

Cependant, nous ignorons l'orientation du contrôle de cette variable. (Est ce que son contrôle a plus d'importance au jour le jour ? à l'horizon d'un an ou à un horizon supérieur à un an ? Pour avoir une réponse, nous avons demandé aux répondant de répartir la pertinence de l'horizon temporel pour le contrôle de cette variable. Supposons que la même personne a donné la répartition suivante :

- dans la gestion quotidienne : 20 %
- à l'horizon d'un an : 30 %
- à l'horizon > à 1 an : 50 %

Si l'on pondère maintenant par le score attribué au départ à cette variable qui est de 4, ainsi, on obtient, 80, 120 et 200; et la somme fait 400 = (80 + 120 + 200) . Si on divise maintenant 400 / 500 et on multiplie par 5 , on obtient toujours le score initial qui est de 4.

La deuxième étape consiste à tester, pour chacune des 24 variable, s'il y a une différence significative entre les trois horizons temporels de contrôle. Pour ce faire, nous avons appliqué le test ANOVA d'analyse de la variance entre les trois scores obtenus (80,120, 200). Si le test révèle qu'il y a une différence significative entre la moyenne de l'échantillon , on peut conclure que le type de contrôle prédominant est à orientation le long terme. Donc il est plus à orientation stratégique.

6.6.2. ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES : LE PROBLEME DE L'ARTICULATION COURT TERME / LONG TERME.

Le contrôle stratégique pose aussi le problème de l'articulation du long terme 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 le long terme ? Des solutions ont été proposées, mais il convient de souligner que leur mise en oeuvre 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, elle ne peut pas agir au détriment de la santé à 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 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 préoccupées par des faits concrets.

Tous les tests que nous avons effectués sont résumés en annexe V. L'exemple qui suit montre l'application de ce test :

V1. Les caractéristiques générales de la branche d'activité

(F- test = 39,56 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1.	36,7	68,5	x1/ 2 . -109,6	18,6*
x2.	146,2	92,7	x1/ 3. -157,2	37,62*
x3.	193,9	117,4	x2/ 3. -47,7	3,461*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

Remarque : afin d'éviter d'écrire à chaque fois l'horizon temporel, nous avons préféré de désigner par X1 (l'horizon <1 an), X2 l'horizon d'un an et X3 l'horizon > 1 an .

Il convient de remarquer que le contrôle des caractéristiques générales de la branche d'activité au jour le jour est très faible. L'horizon d'un an est assez important, l'horizon dépassant un an est très significatif. Le tableau 6.13 résume les principaux résultats de nos tests qui nous placent, pour une interprétation, en face de six situations possibles comme le préconise le schéma 6.6. ci - dessous.

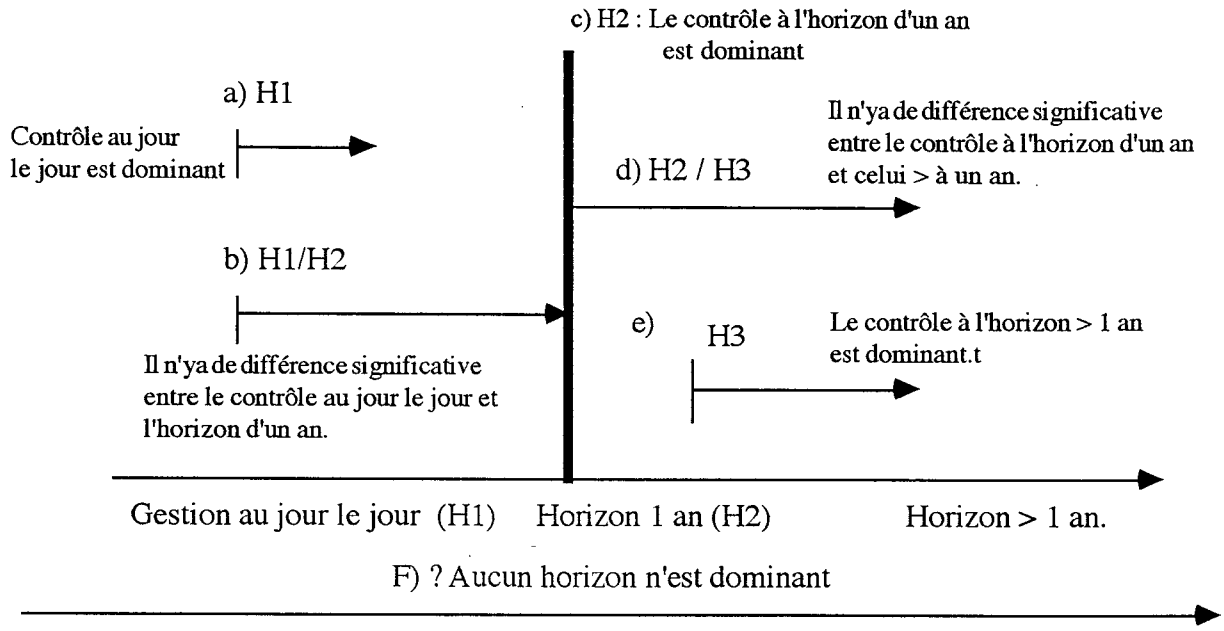


Schéma 6.6
Schéma d'interprétation de l'horizon temporel des vecteurs de contrôle

- a) Situation N°1 où le contrôle au jour le jour est dominant . Cette situation est valable pour la seule variable gestion des stocks (V6).

- b) Situation N°2 où il n'y a pas de différence significative entre la gestion quotidienne et l'horizon d'un an . Cette situation est la caractéristique de six variables : les services rendus aux clients (V5), la gestion financière de l'entreprise (V6), l'optimisation du système de production (V10), l'approvisionnement (V11), les relations au travail (V14) et la formation (V15).

- c) Situation N°3 où le contrôle à l'horizon d'un an est dominant : cette situation est la caractéristique des six variables suivantes : l'efficacité du système de production (V9), la disponibilité du personnel (V13), le système d'évaluation (V16), la révision et audit du système de contrôle (20), l'informatisation du système d'information (V21), la fixation des procédures de contrôle (V22).

- d) Situation N°4 où il n' y a pas de différence significative entre l'horizon d'un an et celui supérieur à un an. Cette situation est la caractéristique de sept variables : les caractéristiques générales de la branche d'activité (V1), l'évolution des parts de marché (V2), la publicité (V3), le financement de l'entreprise (V7), la solvabilité de l'entreprise (V8), l'organisation de l'entreprise (V23) et enfin la décentralisation et délégation des décisions (V24).

- e) Situation N°5 où la prédominance du contrôle est supérieure à un an . Cette situation concerne trois variables : la R & D de nouveaux produits (V17), la R&D de nouveaux procédés (V18) et enfin la R &D dans l'ingénierie (V19).

- f) Situation N°6 où il n' y a pas de différence significative entre les trois horizons temporels de contrôle. Cette situation est la caractéristique de la seule variable distribution (V4).

Tableau 6.13
L'horizon temporel du vecteur
de contrôle pour l'ensemble de l'échantillon (N = 83)

Les domaines de contrôle	les vecteurs de contrôle H1/H2	H2/H3	contrôle orienté vers
1. Les caractéristiques génér. de la B. de l'activité	+	-	LT*
2. L'évolution des parts de marché	+	-	LT*
3. La publicité	+	-	LT*
4. La distribution	-	-	?
5. Les services rendus aux clients	+	+	CT*
6. La gestion financière de l'entreprise	+	+	CT*
7. Le financement de l'entreprise	+	-	LT*
8. La solvabilité de l'entreprise	+	-	LT*
9. L'efficacité du système de production	+	+	1 an
10. L'optimisation du système de production	-	+	CT*
11. L'approvisionnement	-	+	CT*
12. La gestion des stocks	+	+	CT
13. La disponibilité du personnel	+	+	1 an
14. Les relations au travail	-	+	CT*
15. La formation	-	+	CT*
16. Le système d'évaluation	+	+	1 an
17. La R & D de nouveaux produits	+	+	LT
18. La R & D de nouveaux procédés	+	+	LT
19. La R & D dans l'ingénierie	+	+	LT
20. La révision et audit du système de planification	+	+	1 an
21. L'informatisation du système d'information	+	+	1 an
22. La fixation des procédures de contrôle	+	+	1 an
23. L'organisation de l'entreprise	+	-	LT*
24. La décentralisation et délégation des décisions	+	-	LT*

+ : Il existe une différence significative entre les horizons temporels du contrôle
- : Il n'y a pas de différence significative entre les horizons temporels du contrôle
CT : contrôle au jour le jour dominant
CT* : Il n'y a pas de différence significative entre le contrôle au jour le jour et à l'horizon d'un an
1 an : Le contrôle à l'horizon d'un an est dominant
LT* : Il n'y a pas de différence significative entre le contrôle à l'horizon d'un an et celui supérieur à un an
LT : L'horizon du contrôle supérieur à un an est dominant
? : Aucun horizon temporel de contrôle n'est dominant.

6.6.3. LES TESTS D'HYPOTHESES

Procédant ainsi , nous avons testé cette hypothèse pour chaque type de comportement. Les résultats de nos tests révèlent différents vecteurs de contrôle qui seront présentés dans les paragraphes qui suivent .

6.6.3.1.L'orientation du vecteur de contrôle des Défenseurs

A la lumière des résultats du tableau 6.12 , nous constatons que parmi les 24 variables stratégiques, il y a 12 variables où l'horizon du contrôle a une orientation à plus d'un an, c'est à dire plus orienté vers le long terme (parmi ces 12 variables le Scheffe F - test révèle que pour 11 variables où la différence n'est pas très significative entre les deux horizons H2 et H3).

Dans quatre domaines seulement, la prédominance du contrôle est à l'horizon d'un an : la disponibilité du personnel (V13); les relations au travail (V13) ; l'informatisation du système d'information ((V21) ; la fixation des procédures opérationnelles de contrôle (V22).

Dans cinq domaines, l'horizon du contrôle du jour au jour est dominant (V6, V11,V12,V14,V15). Cependant parmi ces cinq domaines, il y a quatre domaines où la différence n'est pas significative entre H1 et H2.

Enfin pour les variables V5 (les services rendus aux clients), V9 (l'efficacité du système de production) et V10 (l'optimisation du système de production) , on constate qu'il n' y a aucune différence significative entre les trois horizons de contrôle.

Tableau 6.12
Tests d'hypothèses: le vecteur de contrôle d'un comportement stratégique de type "Défenseur"

L'Horizon temporel du Vecteur de contrôle d'un comportement stratégique de type " Défenseur".

	Au jour le jour	Horizon d'un an	Horizon > 1an	Total	F -test	proba.	Scheffe F -Test H1/H2	H1/H3	H2/H3	contrôle plus orienté vers
1. Les caractéri. génér. de la Br. d'activité	7%	27%	37%	72%	28,8	0,0001	*	*	-	LT
2. L'évolution des parts de marché	11%	34%	36%	81%	16,6	0,0001	*	*	-	LT
3. La publicité	3%	25%	26%	55%	33,24	0,0001	*	*	-	LT
4. La distribution	9%	24%	25%	58%	16,1	0,0001	*	*	-	LT
5. Les services aux clients	31%	30%	20%	82%	3,3	0,04	-	-	-	?
6. La gestion financière de l'entreprise	40%	32%	12%	85%	21,4	0,0001	-	*	*	CT
7. Le financement de l'entreprise	16%	33%	30%	79%	8,5	0,0004	*	*	-	LT
8. La solvabilité de l'entreprise	16%	35%	30%	80%	8,6	0,0004	*	*	-	LT
9. L'efficacité du système de production	26%	33%	25%	84%	1,6	0,2	-	-	-	?
10. L'optimisation du système de production	30%	32%	25%	87%	1,1	0,31	-	-	-	?
11. L'approvisionnement en M.P.	32%	26%	11%	69%	11,4	0,0001	-	*	*	CT
12. La gestion des stocks	39%	26%	10%	75%	15,5	0,0001	*	*	*	CT
13. La disponibilité du personnel	13%	39%	26%	78%	13,1	0,0001	*	*	*	1an
14. Les relations au travail	30%	36%	14%	80%	11,4	0,0001	-	*	*	CT
15. La formation et plan de carrière	28%	28%	17%	74%	4,8	0,0001	-	*	*	CT
16. Le système d'évaluation et de rémunération	9%	45%	24%	78%	31,5	0,0001	*	*	*	1an
17. La R & D de nouveaux produits	7%	29%	47%	83%	23,1	0,0001	*	*	*	LT
18. La R & D de nouveaux procédés	6%	30%	38%	75%	27,5	0,0001	*	*	-	LT
19. La R & D dans l'ingénierie	8%	28%	37%	72%	22,3	0,0001	*	*	-	LT
20. La révision et audit du syst. de plan. / contrôle	13%	36%	25%	74%	12,4	0,0001	*	*	-	LT
21. L'informatisation du système d'information	9%	38%	24%	72%	24,9	0,0001	*	*	*	1an
22. La fixation des procédures opérat. de contrôle	13%	38%	25%	76%	14,1	0,0001	*	*	*	1an
23. L'organisation de l'entreprise	8%	32%	34%	74%	21,5	0,0001	*	*	-	LT
24. La décentralisation et délégation des décisions	14%	31%	32%	76%	11,9	0,0001	*	*	-	LT

H1: Horizon <1 an
H2: Horizon = 1 an
H3: Hozizon > 1 an

* Il y a une différence significative
- Aucune différence significative.

6.6.3.2. L'orientation du vecteur de contrôle des Analystes

A la lumière des résultats du tableau 6.13, nous constatons que parmi les 24 variables stratégiques, il y a 12 variables où l'horizon du contrôle a une orientation à plus d'un an, c'est à dire plus orienté vers le long terme (parmi ces 12 variables le Scheffe F- test révèle que pour 8 variables la différence n'est pas très significative entre les deux horizons H2 et H3).

Dans quatre domaines seulement, la prédominance du contrôle est plutôt à l'horizon d'un an : la distribution (V4), l'optimisation du système de production (V10), révision et audit du système de planification et de contrôle (V20), fixation des procédures opérationnelles de contrôle (21).

Dans cinq domaines, l'horizon du contrôle inférieur ou égal à un an est dominant (V5, V6, V12, V14,V15). Dans quatre parmi ces cinq domaines où la différence n'est pas significative entre H1 et H2.

Enfin pour les variables : solvabilité de l'entreprise (V8), l'approvisionnement en matière première (V11), et la disponibilité du personnel (V13), on constate qu'il n'ya pas de différence significative entre les trois horizons de contrôle.

Tableau 6.13
Le vecteur de contrôle d'un comportement stratégique de type "analyste"

L'horizon temporel du vecteur de contrôle d'un comportement stratégique de type "Analyste"

	Au jour le jour	Horizon d'un an	Horizon >1an	Total	F-Test	Prob.	Scheffe. F- Test H1/H2	H1/H3	H2/H3	contrôle plus orienté vers
1. Les caractéri. génér. de la Br. d'activité	15%	38%	32%	85%	27,5	0,0001	*	*	-	LT
2. L'évolution des parts de marché	15%	32%	36%	83%	39,5	0,0001	*	*	-	LT
3. La publicité	13%	30%	24%	67%	28,1	0,0001	*	*	*	1an
4. La distribution	20%	37%	24%	82%	26,6	0,0001	*	-	*	1an
5. Les services aux clients	35%	33%	24%	92%	8,01	0,0001	-	*	*	CT
6. La gestion financière de l'entreprise	39%	34%	15%	88%	43,1	0,0001	-	*	*	CT
7. Le financement de l'entreprise	14%	35%	38%	86%	44,3	0,0001	*	*	-	LT
8. La solvabilité de l'entreprise	30%	32%	24%	86%	0,28	0,35	-	-	-	?
9. L'efficacité du système de production	17%	36%	32%	85%	26,6	0,0001	*	*	-	LT
10. L'optimisation du système de production	22%	39%	28%	89%	21,3	0,0001	*	-	*	1an
11. L'approvisionnement en M.P.	28%	26%	26%	79%	0,29	0,36	-	-	-	?
12. La gestion des stocks	35%	26%	23%	84%	10,2	0,0001	*	*	-	CT
13. La disponibilité du personnel	25%	35%	26%	96%	7,3	0,0001	*	-	*	1an
14. Les relations au travail	30%	33%	23%	86%	4,06	0,0001	-	-	*	CT
15. La formation et plan de carrière	30%	27%	20%	77%	9,01	0,0001	-	*	*	CT
16. Le système d'évaluation et de rémunération	13%	37%	30%	80%	44,7	0,0001	*	*	*	1an
17. La R & D de nouveaux produits	14%	20%	51%	84%	83,4	0,0001		*	*	LT
18. La R & D de nouveaux procédés	9%	20%	56%	86%	27,9	0,0001	*	*	*	LT
19. La R & D dans l'ingénierie	8%	20%	52%	80%	20,3	0,0001	*	*	*	LT
20. La révision et audit du syst. de plan. / contrôle	13%	38%	29%	80%	49,7	0,0001	*	*	*	1an
21. L'informatisation du système d'information	12%	34%	35%	81%	49,1	0,0001	*	*	-	LT
22. La fixation des procédures opérat. de contrôle	20%	39%	30%	89%	23,6	0,0001	*	*	*	1an
23. L'organisation de l'entreprise	14%	30%	34%	78%	24,3	0,0001	*	*	-	LT
24. La décentralisation et délégation des décisions	17%	28%	36%	80%	25,2	0,0001	*	*	*	LT

H1: Horizon < 1an
H2: Horizon = 1an
H3: Horizon > 1 an

* il y a une différence significative
- aucune différence significative

6.6.3.3.L'orientation du vecteur de contrôle des Prospecteurs

Les résultats du tableau 6.14, révèlent que parmi les 24 variables stratégiques, il y a huit domaines où le contrôle a une orientation à long terme V1, V2, V7, V8, V16, V17, V23, V24)dont quatre domaines (V7, V8 , V17 , V18) où il n' y a pas de différence significative entre H2 et H3.

Dans six domaines la prédominance du contrôle est l'horizon d'un an: la distribution (V4), l'efficacité du système de production (V9), la disponibilité du personnel (V13), la révision et audit du système de planification et de contrôle (V20), l'informatisation du système d'information (V21) et enfin la fixation des procédures opérationnelles de contrôle (V22).

Le contrôle à un horizon inférieur ou égal à un an concerne 7 domaines (V5, V6 , V10 , V11 , V12 , V14 et V15) dont trois variables où il n'ya pas de différence significative entre la gestion au jour le jour et l'horizon d'un an.

Tableau 6.16
Le vecteur de contrôle d'un comportement stratégique de type "prospecteur"

L'horizon temporel du vecteur de contrôle d'un comportement stratégique de type" Prospecteur".

	Au jour le jour	Horizon d'un an	Horizon > 1 an	Total	F-Test	Prob.	Scheffe - F- Test H1/H2	H1/H3	H2/H3	contrôle plus orienté vers
1. Les caractéri. génér. de la Br. d'activité	4%	22%	61%	87%	29,04	0,0001	*	*	*	LT
2. L'évolution des parts de marché	10%	31%	55%	97%	21,5	0,0001	*	*	*	LT
3. La publicité	7%	37%	26%	70%	34,09	0,0001	*	*	-	1 an
4. La distribution	4%	29%	17%	50%	16,07	0,0001	*	*	*	1 an
5. Les services aux clients	36%	26%	6%	68%	27,05	0,0001	*	-	*	CT
6. La gestion financière de l'entreprise	46%	21%	13%	80%	21,95	0,0001	*	*	*	CT
7. Le financement de l'entreprise	11%	32%	40%	83%	39,5	0,0001	*	*	-	LT
8. La solvabilité de l'entreprise	14%	34%	35%	83%	36,6	0,0001	*	*	-	LT
9. L'efficacité du système de production	24%	33%	27%	84%	40,1	0,0001	*	-	*	1 an
10. L'optimisation du système de production	30%	38%	19%	87%	10,1	0,0001	-	*	*	1 an
11. L'approvisionnement en M.P.	24%	29%	17%	70%	28,5	0,0001	-	*	*	1 an
12. La gestion des stocks	45%	33%	6%	83%	29,5	0,0001	*	*	*	CT
13. La disponibilité du personnel	27%	40%	16%	83%	38,8	0,0001	*	*	*	1 an
14. Les relations au travail	50%	33%	11%	93%	36,2	0,0001	*	*	*	CT
15. La formation et plan de carrière	30%	27%	9%	67%	28,1	0,0001	-	*	*	CT
16. Le système d'évaluation et de rémunération	23%	35%	29%	87%	24,9	0,0001	*	*	-	1 an
17. La R & D de nouveaux produits	3%	40%	47%	90%	19,6	0,0001	*	*	-	LT
18. La R & D de nouveaux procédés	7%	32%	31%	70%	22,3	0,0001	*	*	-	LT
19. La R & D dans l'ingénierie	9%	37%	30%	77%	36,8	0,0001	*	*	-	1 an
20. La révision et audit du syst. de plan. / contrôle	27%	40%	13%	80%	18,5	0,0001	*	*	*	1 an
21. L'informatisation du système d'information	10%	51%	11%	72%	39,9	0,0001	*	-	*	1 an
21. La fixation des procédures opérat. de contrôle	28%	40%	12%	80%	38,9	0,0001	*	*	*	1 an
23. L'organisation de l'entreprise	4%	36%	53%	93%	35,9	0,0001	*	*	*	LT
24. La décentralisation et délégation des décisions	17%	32%	38%	87%	23,7	0,0001	*	*	*	LT

H1: Horizon <1 an
H2: Horizon = 1 an
H3: Horizon > 1 an

* Il y a une différence significative
\- Aucune différence non significative

6.6.3.4. L'orientation du vecteur de contrôle des Réactifs

D'après les résultats du tableau 6.15, on constate que le vecteur de contrôle des réactifs a une orientation à long terme seulement pour les sept domaines suivants : les caractéristiques générales de la branche d'activité (V1), la publicité (V3) ; la distribution (V4) ; la disponibilité du personnel (V13), la R & D de nouveaux produits (V17), la R & D de nouveaux procédés (V18), et l'organisation de l'entreprise (V23) dont quatre domaines où il n' y a pas de différence significative entre l'horizon d'un an et celui supérieur à un an .

L'orientation du contrôle à l'horizon d'un an est dominnate. Elle se manifeste pour 11 domaines (cf: tableau 6.15).

Tableau 6.17

Tests d'hypothèses: le vecteur de contrôle d'un comportement stratégique de type " Réactif"

	Au jour le jour	Horizon d'un an	Horizon >1an	Total	F - test	Prob.	Scheffe - F- Test H1/H2	H1/H3	H2/H3	contrôle plus orienté vers
1. Les caractéri. génér. de la Br. d'activité	1%	32%	36%	69%	67,3	0,0001	*	*	-	LT
2. L'évolution des parts de marché	20%	47%	19%	86%	55,8	0,0001	*	-	*	1an
3. La publicité	1%	13%	23%	37%	32,9	0,0001	*	*	*	LT
4. La distribution	3%	14%	23%	40%	60,5	0,0001	*	*	*	LT
5. Les services aux clients	32%	37%	8%	77%	61,01	0,0001	-	*	*	CT
6. La gestion financière de l'entreprise	42%	19%	7%	74%	18,3	0,0001	*	*	*	CT
7. Le financement de l'entreprise	19%	39%	17%	76%	55,4	0,0001	*	-	*	1an
8. La solvabilité de l'entreprise	19%	30%	11%	60%	43,9	0,0001	*	*	*	1an
9. L'efficacité du système de production	23%	47%	10%	80%	28,13	0,0001	*	*	*	1an
10. L'optimisation du système de production	33%	33%	17%	83%	54,9	0,0001	-	*	*	CT
11. L'approvisionnement en M.P.	45%	16%	10%	71%	37,2	0,0001	*	*	-	CT
12. La gestion des stocks	46%	33%	7%	86%	40,5	0,0001	*	*	*	CT
13. La disponibilité du personnel	11%	27%	28%	66%	48,5	0,0001	*	*	-	LT
14. Les relations au travail	28%	34%	6%	68%	17,03	0,0001	*	*	*	1an
15. La formation et plan de carrière	27%	35%	9%	71%	21,07	0,0001	*	*	*	1an
16. Le système d'évaluation et de rémunération	7%	57%	13%	77%	23,9	0,0001	*	*	*	1an
17. La R & D de nouveaux produits	4%	15%	35%	54%	84,4	0,0001	*	*	*	LT
18. La R & D de nouveaux procédés	7%	19%	20%	46%	61,5	0,0001	*	*	*	LT
19. La R & D dans l'ingénierie	3%	31%	24%	57%	17,28	0,0001	*	*	*	1an
20. La révision et audit du syst. de plan. / contrôle	13%	24%	11%	49%	26,12	0,0001	*	*	-	1an
21. L'informatisation du système d'information	5%	45%	16%	66%	50,05	0,0001	*	*	*	1an
22. La fixation des procédures opérat. de contrôle	6%	54%	14%	74%	68,6	0,0001	*	*	*	1an
23. L'organisation de l'entreprise	3%	30%	22%	54%	47,4	0,0001	*	*	*	1an
24. La décentralisation et délégation des décisions	1%	33%	18%	66%	34,3	0,0001	*	*	*	1an

H1 = Horizon < 1 an
H2 = Horizon = 1 an
H3 = Horizon > an

* Il y a une différence significative
\- Aucune différence significative

6.6.4. LES PARADOXES DES VECTEURS DE CONTROLE

Les tableaux (6.18 et 6.19) nous permettent de mettre en évidence les points de convergence et de divergence de l'orientation des vecteurs de contrôle des différents comportements stratégiques.

Tableau 6.18
Analyse comparative des différents vecteurs de contrôle

	D	A	P	R
V5. Les services rendus aux clients	?	++	+	++
V6. La gestion financière de l'entreprise	++	++	+	+
V10. L'optimisation du système de production	?	1an	++	++
V11. L'approvisionnement en M.P.	++	?	++	+
V12. La gestion des stocks.	+	+	+	+
V14. Les relations au travail	++	++	+	++
V 15. La formation et plan de carrière	++	++	++	++

+ Le contrôle au jour le jour est dominant
++ Il n'y a pas de différence significative entre le contrôle au jour le jour et l'horizon d'un an
? = aucun horizon est dominant.
D = les Défenseurs
A = les Analystes
P = les Prospecteurs
R = les Reactifs.

A travers les résultats du tableau 6.16, on constate que :

- le contrôle des services rendus aux clients (V5) ne présente aucun horizon dominant pour les défenseurs. Pour les analystes et les réactifs, on ne peut pas dissocier la gestion au jour le jour et l'horizon d'un an. Pour les prospecteurs, le contrôle au jour le jour est dominant.

- La gestion financière (V6) est plus la caractéristique du contrôle quotidien des prospecteurs et réactifs. Les défenseurs et les analystes ne manifestent pas de différence significative entre la gestion quotidienne et l'horizon d'un an.

- L'optimisation du système de production (V10) : les défenseurs ne manifestent aucune prédominance d'un horizon de contrôle par rapport à un autre. Les analystes accordent plus de l'importance à l'horizon d'un an, tandis que les prospecteurs et les réactifs ne font pas la distinction entre la gestion au jour le jour et l'horizon d'un an.

- L'approvisionnement en matière première (V11): les défenseurs et les prospecteurs accordent aussi bien de l'importance dans la gestion quotidienne que l'horizon d'un an. Ceci ne fut pas le cas pour les analystes qui accordent la même importance aux trois horizons. Enfin, c'est la gestion au jour le jour qui compte le plus pour les réactifs.

- La gestion des stocks (V12) : il n'y a aucune différence significative entre les D, A, P et R. Le contrôle au jour le jour est prédominant.

- Les relations au travail (V14) : les prospecteurs semblent accorder plus d'importance au contrôle des relations au travail au jour le jour. Pour les A, D et R , il n' y a pas de différence significative entre la gestion au jour le jour et l'horizon d'un an.

- La formation et plan de carrière (V15) semblent faire l'unanimité entre D / A / P et R du fait que chacun d'eux accorde aussi bien de l'importance à la gestion quotidienne qu'à l'horizon d'un an.

A travers les résultats du tableau 6.19, nous récapitulons les principales variables qui posent le plus de paradoxes entre les différents comportements stratégiques :

- La publicité (V3): pour les analystes c'est plutôt l'horizon d'un an qui prédomine. Pour les défenseurs et les prospecteurs, il n' y a pas de différence significative entre l'horizon d'un an et celui supérieur à un an. Pour les réactifs, c'est plutôt l'horizon supérieur à un an qui prédomine.

- La distribution (V4) : les analystes et les prospecteurs accordent plus d'importance au contrôle de la distribution à l'horizon d'un an. Quand aux défenseurs, il n' y a pas de différence significative entre l'horizon d'un an et celui supérieur à un an. Pour les réactifs, c'est plutôt l'horizon supérieur à un an qui prédomine.

- La solvabilité de l'entreprise (V8) : les défenseurs et les prospecteurs accordent plus d'importance à l'efficacité du système de production et à la décentralisation et délégation des décisions.

Le tableau 6.19 de synthèse nous permet de voir la structure du vecteur de contrôle de chaque type de comportements stratégique. En effet, aucune variable ne fait l'unanimité des quatre types de comportement. En revanche, on peut observer que parmi les 24 domaines de contrôle, il y a seulement 7 variables où il y a une convergence de l'horizon du contrôle entre trois types de comportement.

Tableau 6.19
Analyse comparative des différents vecteurs de contrôle (suite)

	D	A	P	R
V1. Les caractéristiques de la branche d'activité	++	++	+++	++
V2. L'évolution des parts de marché	++	++	+++	+
V3.La publicité	++	+	++	+++
V4. La distribution	++	+	+	+++
V7. Le financement de l'entreprise	++	++	++	+
V8. La solvabilité de l'entreprise	++	?	++	+
V9. L'efficacité du système de production	?	++	+	+
V13. La disponibilité du personnel	+	+	+	++
V16. Le syst. d'évaluation et de rémunération	+	++	++	+
V17. R & D de nouveaux produits	+++	+++	++	+++
V18. R & D de nouveaux procédés	++	+	++	++
V19. R & D dans l'ingénierie	++	+++	++	+
V20. Révision et audit du syst. de plan. et de cont.	++	+	+	+
V21. L'informatisation du système d'information	+	++	+	+
V23. L'organisation de l'entreprise	++	++	+++	++
V24. La décentralisation et délégation des décisions	++	+++	++	+
V22. La fixation des procédures opération. de contrôle	+	+	+	+

+ Le contrôle à l'horizon d'un an est dominant
++ Il n'y a pas de différence significative entre le contrôle l'horizon d'un an et le contrôle à l'horizon > à un an . Les deux sont dominants.
+++ Le contrôle à un horizon supérieur à un an est dominant
? Aucun horizon de contrôle esr dominant.

Pour les dix sept autres variables, l'horizon du contrôle varie selon les comportements stratégiques des entreprises et c'est surtout les réactifs qui font le plus l'exception.

Nous venons de vérifier à partir des résultats de cette enquête, la pertinence de nos hypothèses; elles sont dans une certaine mesure, toutes confirmées par les faits, ce qui , de prime abord, peut paraître inhabituel pour ce genre d'étude, ce doute peut être levé si nous gardons présent à l'esprit que les hypothèses retenues sont assez larges et couvrent généralement une variété d'aspects. Ce choix fait délibérément a pour mérite en effet de mettre en lumière toute la difficulté qu'il y a à concevoir un système de contrôle.

Il est géralement admis, dans la littérature, que la conception d'un système de contrôle répond à une approche contingente : Ainsi, en fonction de l'incertitude à laquelle doit faire face la firme, le système de contrôle dépendra. Celui-ci sera orienté vers le court terme quand la firme éprouve des réelles difficultés dans la prévision des changements à venir tant au niveau des marchés, de la technologie que du contexte économique global. Dans cette situation, la firme focalisera son attention sur les réalisations à court terme dans le but de dégager un "slack" de ressources qui conditionnera sa survie à long terme. Ainsi, comprend-on que le système de contrôle ait pour objectif premier celui de la vérification de la

rentabilité des centres de profit et par conséquent reposant sur des critères de mesure de performance essentiellement financière. La direction générale de la firme aura donc tendance à centraliser la plupart des décisions; la marge de manoeuvre des unités devenant assez étroite, ainsi, la propension vers les prix .

En présence d'une incertitude modérée, l'orientation du système de contrôle va vers un an (dominance du contrôle de gestion) . Ici , non seulement, on prend en compte la dimension court terme dans ses objectifs et dans les outils utilisés mais, aussi le long terme n'est pas perdu de vue et la prévision, rendue moins ardue, facilite la mise en place d'un système de prévention des défaillances . Et de même, on tient compte dans l'évaluation des performances du responsable de centre de profit non seulement ses résultats financiers mais également sa capacité de s'adapter au changement. Ici, on observe une autonomie relativement plus grande du responsable de centre de profit de même que la fréquence des rapports adressés à la direction générale diminue (supérieur à un mois).

En régime d'incertitude faible, le système de contrôle a pour mission ici de faciliter l'allocation optimale des ressources. A côté des critères économiques de mesure, les responsables d'unités sont évalués en fonction de leur capacité à assurer la survie de leur unité à long terme et de celle de la firme dans une certaine mesure.

Malheureusement nous n'avons pu cerner le problème qu'à ce niveau d'analyse (importance du contrôle et horizon du contrôle), mais nous ignorons les dispostifs et les outils réellement mis en oeuvre.

Au niveau des dispositifs de contrôle proprement dits, trois principes directeurs doivent éclairer la démarche à trois niveaux: la variété requise, l'efficience des dispositifs, la qualité des dispositifs.

La variété requise : La maîtrise de la cohérence avec l' environnement nécessite la mise à la disposition des décideurs des outils (outils de suivi et d'évaluation des différents types de flexibilités nécessaires, variété des approches de coût et des contenus des plans) dont le degré de variété lui permet de s'adapter à la diversité des situations pouvant être rencontrées à un moment donné et dans le temps, à l'évolution des facteurs, qui déterminent son efficacité. Il s'agit de la variété requise du système de contrôle.

L'efficience des dispositifs : il s'agit ici de favoriser, de la part des décideurs, un emploi optimal de ces dispositifs. Intervient tout d'abord, la nécessité d'une cohérence interne entre l'action et la mesure de son résultat, entre les actions et les niveaux de

responsabilités des acteurs et enfin, entre les niveaux hiérarchiques. Interviennent également des facteurs indispensables pour favoriser l'acceptation de ces dispositifs (participation aux choix des outils, adhésion aux objectifs de l'unité,etc).

La qualité des dispositifs : Elle concerne leur fiabilité face aux facteurs perturbants. Ces dispositifs doivent pouvoir informer ou alerter le décideur conformément à leur mission , et ce, quelque soient les dégradations de leur environnement.

Ces principes doivent en effet permettre au concepteur du système de contrôle de mieux accomplir sa tâche. Encore qu'il est également indispensable de préciser les rôles et la mission de ce dernier.

C'est, d'ailleurs, dans le cadre de la stratégie globale de la firme que sont définis les rôles dévolus des différents horizons. De même, c'est en fonction de la nature et des types d'incertitudes auxquels l'organisation fait face que sont précisées les missions de chaque type de contrôle. Ces incertitudes déterminent par rapport à son potentiel, le petit nombre de domaines dans lesquels elle doit absolument réussir si elle veut se maintenir et se développer dans une activité.H. Bouquin (1991) propose trois formes de stratégies de contrôle:
- le pilotage direct,
- le pilotage mécanique,
- le pilotage contractuel.

Ces trois formes constituent des idéaux-types qu'il est difficile de mettre en oeuvre comme tels. La pratique impose généralement , non pas le choix d'une forme par rapport aux autres, mais plutôt un dosage des trois , en fonction de la spécificité de chaque contexte. Ce dosage à notre avis dépend des rapports qui doivent absolument être maitrisés et le niveau auquel cela a lieu.

Les choix de stratégie de contrôle ainsi opérés déterminent la structure du système de contrôle. Il s'agit de l'ensemble des dispositifs mis ou devant être mis en place pour faire fonctionner le processus de contrôle défini dans le cadre de la stratégie de contrôle. Elle doit assurer la cohérence entre la fonction (responsabilités qui y sont attachées) et son environnement interne ou externe. Aussi doit-on tenir compte du type de marché servi , c'est à dire des transactions, de la cohérence interne de la structure de contrôle.

Enfin, pour conclure sur les vecteurs de contrôle, il convient de souligner que l'analyse empirique et statistique qui a été menée jusqu'ici a permis de définir un ensemble

de structures caractéristiques. Cet ensemble possède pour particularité d'être hiérarchisé et analysable à différents niveaux.

La planification stratégique s'attache aux buts et aux stratégies. La plus grande partie de l'effort de cette planification est de loin allouée aux stratégies plutôt qu'aux buts, ces derniers restant les mêmes pendant de longues périodes.

Le processus de planification stratégique démarre lorsque des difficultés sont perçues dans une partie quelconque de l'organisation ou bien quand un individu fait preuve d'une idée novatrice; l'attention est alors centrée sur la zone de difficulté ou sur la nouvelle idée et non sur la totalité de l'organisation.

Le contrôle des tâches est orienté sur les transactions, il s'intéresse aux tâches individuelles. Les régles qui doivent être suivies pour accomplir ces tâches sont prescrites dans le cadre du processus de contrôle de gestion; à moins de circonstances imprévues, le contrôle des tâches consiste à s'assurer que les règles sont observées. Le contrôle peut être exécuté pour de nombreux types de tâches par les machines à outil numériques, les ordinateurs de contrôle de processus et les robots. Les hommes sont utilisés dans ce processus s'ils moins chers que des ordinateurs ou d'autres dispositifs de contrôle.

Pour distinguer approximativement le contrôle de gestion du contrôle des tâches, il faut remarquer que le premier contrôle des personnes, alors que le second contrôle des choses. D'autre part, le contrôle des tâches se concentre sur les actions, tandis que le contrôle de gestion s'inteéresse aux résultats.

Le contrôle de gestion et le contrôle des tâches font un usage intensif de données stockées. Des informations sur les coûts historiques, par exemple, fournissent un bon point pour l'estimation des coûts futurs. Des informations sur les règles de décision et la situation en cours sont essentielles pour le contrôle des tâches.

Tableau 6. 20

Synthèse sur L'horizon temporel des vecteurs de contrôle des différents comportements strayéguique

Les variables stratégiques	Contrôle Au jour le jour	Contrôle à L'Horizon d'un an	Contrôle à L'Horizon > 1 an
1. Les caractéri. génér. de la Br. d'activité			P > A > D > R
2. L'évolution des parts de marché		R	P > A > D
3. La publicité		P > A	D > R
4. La distribution		A > P	D > R
5. Les services aux clients	A > D > R > P		
6. La gestion financière de l'entreprise	A >D > P > R		
7. Le financement de l'entreprise	R		A > P > D
8. La solvabilité de l'entreprise	A	R > A	P > D > A
9. L'efficacité du système de production	D	P > R > D	A
10. L'optimisation du système de production	D > R	A > P >	D
11. L'approvisionnement en M.P.	R > D > A	P > A	
12. La gestion des stocks	A > R > P > D		
13. La disponibilité du personnel		A > P > D	R
14. Les relations au travail	P > A > D	R	
15. La formation et plan de carrière	A > D > P	R	
16. Le système d'évaluation et de rémunération	P > A > D , R		
17. La R & D de nouveaux produits			P > A > D > R
18. La R & D de nouveaux procédés			A > D > P > R
19. La R & D dans l'ingénierie		P > R	A > D
20. La révision et audit du syst. de plan. / contrôle		P > A > R	D
21. L'informatisation du système d'information		D=P > R	A
22. La fixation des procédures opérat. de contrôle		A > P > D > R	
23. L'organisation de l'entreprise		R	P > A > D
24. La décentralisation et délégation des décisions		R	P > A > D

D = défenseur
A = analyste
P = prospecteur
R = réactif

6.7.H7 : COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET PERFORMANCE

Le taux de rentabilité est l'élément le plus fréquemment utilisé comme indicateur de performance dans la recherche en gestion, soit il est mesuré à travers des ratios du type résultat net / actifs (investissements ou capitaux propres) . Ceci n'est pas surprenant car le monde des affaires se base souvent sur des critères purement économiques et financiers de la performance de l'entreprise. Plusieurs auteurs affirment qu'une mesure unidimensionnelle de la performance nous donne une idée incomplète des réalisations de la firme. C'est pour cette raison que nous préconisons, dans le cadre de notre recherche, un ensemble de variable de mesure de cette dernière.

Grant et Jenster (1984), et bien d'autres, invitent vivement les chercheurs à élargir le vecteur de variables de mesure de performance en introduisant d'autres variables que celles, économiques et financières, comme la productivité, la qualité, etc.

6.7.1. LA FORMULATION DE LA QUESTION

Pour pallier à toutes les difficultés, une approche multidimensionnelle de mesure de la performance s'est imposée intégrant à la fois les aspects : économique, social et organisationnel. La performance des entreprises, telle qu'elle est perçue par ses dirigeants, a été mesurée à partir de l'échelle de Likert. La question posée était la suivante:

Dans votre activité, que diriez- vous de la performance de votre entreprise par rapport à celle de vos concurrents dans chacun des domaines suivants ?

	Nous sommes				
très peu	peu	moyennement	assez	**très**
performants				**performants**
1	2	3	4	5

1. La croissance du chiffre d'affaires durant les trois dernières années.
2. Le rendement des capitaux investis durant les trois dernières années.
3. La capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés.
4. La capacité de l'entreprise de réduire ses coûts de production.
5. La qualité de gestion de l'entreprise.
6. La qualité des produits et services.
7. L'amélioration de la productivité.
8. La capacité de l'entreprise à garder son personnel de qualité.
9. La capacité de modernisation des équipements et usines.
10. La solvabilité de l'entreprise vis à vis des fournisseurs et banquiers.
11. L'image de l'entreprise.
12. La responsabilité sociale de l'entreprise vis à vis des salariés, de la société, etc.

Par ailleurs, ces trois dimensions de la performance ne sont pas en soi exclusives. La clarification précédente relève beaucoup plus de la clarté de l'exposé, surtout pour les deux dernières. Elles sont en général très liées.

Ainsi, selon les cas , une dimension pourra être prépondérante par rapport aux autres et ce, en fonction des objectifs du système de contrôle, mais il n'empêche néanmoins que pour améliorer l'efficacité globale du système, il importe de prendre en compte ces trois dimensions et de ce point de vue, elles sont complémentaires.

Le découpage ainsi fait a pour utilité première de faciliter une analyse approfondie dans le choix de critère le plus approprié, eut égard des FCS et la structure de la firme, dans un souci de cohérence indispensable entre le critère de performance ainsi choisi et le contexte de façon, sinon éliminer l'ampleur des effets pervers du moins de les réduire.

Enfin, cette classification donne une idée claire de la situation, elle permet en effet de distinguer la cause de l'effet car si le profit peut être un indicateur de bonne gestion (ou de performance), il n'est en général que la conséquence d'une série d'actions, de comportements. Il importe donc, non seulement de mesurer les résultats, mais également de pouvoir évaluer les causes. Par exemple, motiver le responsable de l'unité peut contribuer à améliorer ses résultats.

6.7.2. ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES

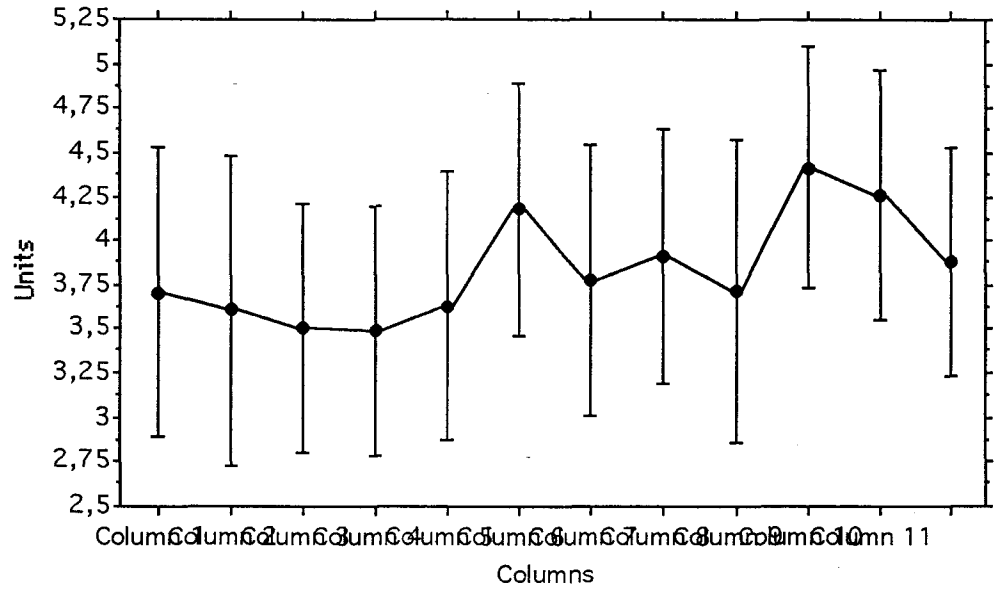
Globalement, les réponses fournies aux items varient de " peu performante " à "très performante", mais la moyenne de l'échantillon varie entre 3 et 4 (d'une performance moyenne à assez bonne). Seulement pour les items 6, 10, 11 (qualité des produit, la solvabilité et l'image de l'entreprise) où la moyenne générale dépasse le score de 4.

Tableau 6.21 : Calcul de la moyenne
et de l'écart type des réponses données aux variables de performance

	moy.	E. type	min.	max.
1. la croissance du CA durant ces trois dernières années	3,708	0,815	1	5
2. le rendement des capitaux investis durant ces 3 dernières années	3,607	0,874	1	5
3. la capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés	3,506	0,709	2	5
4. la capacité de l'entreprise de réduire ses coûts de production	3,494	0,709	2	5
5. la qualité de gestion de l'entreprise	3,629	0,760	2	5
6. la qualité des produits et services	4,180	0,716	2	5
7. l'amélioration de la productivité	3,775	0,765	2	5
8. la capacité de l'entreprise à garder son personnel de qualité	3,910	0,717	2	5
9. la capacité de modernisation des équipements et usines	3,719	0,853	2	5
10. la solvabilité de l'entreprise vis à vis des fournisseurs et banquiers	4,416	0,688	2	5
11. l'image de l'entreprise	4,258	0,699	2	5
12. la responsabilité sociale de l'entreprise vis à vis des salariés, etc.	3,888	0,647	2	5

Les écarts types sont relativement faibles. Normalement, on devrait s'attendre à ce que qu'il n'y ait pas de différence significative dans les variables de performance entre les différents comportements stratégiques. Afin de vérifier cette hypothèse, nous allons procéder à des tests empiriques. C'est ce que nous allons examiner dans le paragraphe qui suit.

Schéma 6.7
Diagramme de visualisation
des réponses de variables de performance



6.7.3. LES TESTS D'HYPOTHESES

A travers les résultats de nos tests présentés au tableau 6.22, nous déduisons que parmi les douze variables de performance repérées, il existe une différence significative entre les différents comportements stratégiques pour huit d'entr'elles :

* Le rendement des capitaux investis durant les trois dernières années (V2)
(F= 2,66 ; p = 0,05). Duncan - test : A, D, P > R . Il n'y a pas de différence significative entre les analystes, les défenseurs et les prospecteurs . Les réactifs sont moins performants.

* La capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés (V3) (F = 2,69 ; p = 0,05). Duncan - test : P, A, R > D. Il n' y a pas de différence significative entre les prospecteurs, les analystes et les réactifs. Les défenseurs sont les moins performants .

* La capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de production (V4) (F = 3,68 ; p = 0,01). Duncan - test : P > A, D , R. Les prospecteurs sont plus performants que les défenseurs, analystes et réactifs. Il n'y a aucune différence significative entre ces trois derniers.

Tableau 6.22
Tests d'hypothèses : Comportement stratégique et performance

TESTS D'HYPOTHESES: Comportement stratégique et performance

	Defenseur		Analyste		Prospecteur		Réactif		F-test	prob.	Conclusion
	moy.	E.type	moy.	E.type	moy.	E. type	moy.	E. type			
1. La croissance du chiffre d'affaires	3,78	,755	3,769	,599	3,50	1,04	3,12	1,24	1,6972	0,174	
2. Le rendement des capitaux investis	3,64*	,882	3,84*	,688	3,5	,83	2,87	,99	2,66	0,053 oui	A , D, P > R
3. La capacité de l'entreprise à gagner de nouv. marché	3,39	,705	3,69	,75	4,16*	,40	3,50	,53	2,698	0,05 oui	P > A , D , R
4. La capacité de l'entreprise de réduire ses coûts	3,41	,65	3,53	,66	4,33***	,51	3,37	,74	3,68	0,01 oui	P > A , D , R
5. La qualité de la gestion	3,55	,68	3,92	,64	4,33*	,51	3,62	,91	2,94	0,03 oui	P, A > D , R
6. La qualité des produits et services	4,08	,66	4,45	,51	4,83*	,40	4,25	,88	3,07	0,03 oui	P, A > D , R
7. L'amélioration de la productivité	3,62	,67	4,15*	,68	4,66**	,51	3,62	1,06	5,309	0,002 oui	P > A > D, R
8. La capacité de l'entreprise à garder son personnel	3,82	,71	4,23	,72	4,33	,51	3,75	,70	2,04	0,114	
9. La capacité de modernisation des équipements	3,67	,71	3,84	,98	4,16	,98	3,37	1,3	1,13	0,33	
10. La solvabilité de l'entreprise	4,39*	,67	4,61*	,50	4,66	,51	3,87	,99	2,32	0,08 oui	P, A , D > R
11. L'image de l'entreprise	4,17	,66	4,53*	,51	4,83**	,40	3,87	,99	3,39	0,02 oui	P > A , D > R
12. La responsabilité sociale de l'entreprise	3,82	,63	4,07	,64	4,16	,40	3,75	,70	1,1	0,35	

oui : On accepte l'hypothèse
Duncan - test : * P < 0,05 ; ** P < 0,05; ***P< 0,001.

* La qualité de gestion de l'entreprise (V5) (F = 2,94 ; p = 0,03). Duncan - test : P, A > D, R. Les prospecteurs et les analystes sont au même niveau de performance et se distinguent nettement des défenseurs et des réactifs.

* La qualité des produits et services (V6) (F = 3,07 ; p = 0,03). Duncan - test : P > A, D, R. Les prospecteurs sont plus performants et ils se distinguent des défenseurs, analystes et réactifs.

* L'amélioration de la productivité (V7) (F = 5,31 ; p = 0,002). Duncan -test : P > A > D, R . Les prospecteurs sont plus performants et se distinguent des analystes, qui à leur tour, se distinguent des défenseurs et des réactifs.

* La solvabilité de l'entreprise vis à vis des fournisseurs et banquiers (V10) (F = 2,7 ; p = 0,05). Duncan - test : P, A, D > R. Il n' a pas de différence significative entre les prospecteurs, analystes et défenseurs. Ces derniers enregistrent une meilleure performance que les réactifs.

* L'image de l'entreprise (V11) (F = 3,39 ; p = 0,02) . Duncan - test : P , A > D > R. Les prospecteurs et les analystes estiment qu'ils sont plus performants sur le terrain que les défenseurs et les réactifs.

Dans les huit domaines ci-dessus, on accepte donc l'hypothèse qu'il existe une différence significative à des degrés divers selon les comportements stratégiques .Cependant, cette hypothèse sera rejetée pour les variables : la croissance du chiffre d'affaires durant les trois dernières années (V1), la capacité de l'entreprise à garder son personnel de qualité (V8), la capacité de modernisation des équipements et usines (V9) et la responsabilité sociale de l'entreprise vis à vis des salariés (V12); c'est à dire que les quatre types de comportement se situent au même niveau de performance et même, s'il existe une différence, cette dernière n'est pas significative.

L'hypothèse de départ , telle qu'elle est préconisée par Miles & Snow (19878), et qui consiste à dire que les prospecteurs , analystes et défenseurs se situent au même niveau de performance, ne semble pas être vérifiée dans sa totalité. L'avantage de nos tests est qu'ils nous permettent de savoir à quel niveau d'analyse de la performance cette hypothèse reste valable, ou plutôt , elle sera rejetée, tout au moins dans le cadre de notre échantillon.

Des quatre types de comportement stratégique définis par Miles & Snow, les défenseurs ressemblent le plus au mode planificateur (Burgelman, 1983). Le plus important,

c'est la concentration sur l'efficacité opérationnelle, la possession de l'information sur les principaux concurrents, la capacité de maintenir et de protéger sa niche pour une longue période, et la prise de décision se pose sur la question :" comment être différent" de ses concurrents ?

Le mode entrepreneurial (Burgelman, 1983) est caractérisé par la recherche active de nouvelles opportunités; le pouvoir est concentré entre les mains du chef exécutif et la croissance est l'objectif dominant de l'organisation (Mintzberg 1973). Les valeurs types du prospecteur est la recherche de nouveaux produits et des nouveaux marchés. Leur domaine de produit - marché est large et sujet à une redéfinition périodique et l'organisation répond rapidement aux signaux de l'opportunité.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre est composé de sept sections. Chacune d'elles traite un aspect particulier du comportement stratégique des entreprises. Cet aspect est formulé sous forme d'hypothèse de travail.

La première section a consisté à examiner la relation entre le comportement stratégique des entreprises et le mode de perception des contraintes de l'environnement. A travers nos tests, il se révèle que parmi les 10 variables qui caractérisent les contraintes de l'environnement, nos tests ont été significatifs seulement pour trois d'entr'elles. Il est important de rappeler que l'apparition sur le marché de nouveaux produits apparait aux yeux des prospecteurs comme une opportunité, contrairement aux réactifs, analystes et défenseurs, pour qui, les nouveaux produits apparaissent comme une menace.

La deuxième section a consisté à examiner la relation entre le comportement stratégique et les méthodes concurrentielles. A travers nos tests, il apparait que parmi les 5 variables cractérisant l'intensité de la concurrence, nos tests ont été significatifs seulement pour deux d'entr'elles. Il convient de signaler que l'intensité de la concurrence par les prix occupe une place prépondérante aux yeux des réactifs, défenseurs et analystes. Celle-ci ne fût pas le cas pour les prospecteurs.

La troisième section a consisté à analyser la relation entre le comportement stratégique et les méthodes concurrentielles. A travers nos tests, il se révèle que parmi les 21 variables de méthodes concurrentielles; nos tests ont été significatifs, seulement pour 6 d'entr'elles. Il faut noter que les prospecteurs et les analystes accordent plus d'importance à la R & D de nouveaux produits, au contrôle de la qualité , à l'expérioence et la formation du personnel que les défenseurs et les réactifs.

La quatrième section a consisté à examiner la relation des différents comportements stratégiques et les compétences distinctives. A travers nos tests, il se révèle que parmi les 21 variables repérées, nos tests ont été significatifs pour 14 d'entr'elles. Pour neuf variables, les analystes et les prospecteurs détiennent un avantage absolu par rapport aux défenseurs et aux réactifs. Dans trois domaines seulement, les analystes détiennent un avantage absolu par rapport au reste des variables. Enfin les prospecteurs détiennent à un avantage absolu dans le domaine des relations sociales.

La cinquième section à consister à examiner la relation entre les comportements stratégiques et le contrôle. Nos tests ont révélé que parmi les 24 variables de contrôle nos tests ont été significatifs seulement pour 13 d'entr'elles. Il faut noter que les prospecteurs et les analystes accordent le plus d'importance au contrôle de la plupart de ces variables.

A travers la sixième section nous avons pu établir la structure de l'orientation des vecteurs de contrôle pour chaque type de comportement stratégique. En effet , cette section constitue, à nos yeux, notre apport personnel dans cette thèse, car , à notre connaissance, aucune étude n'a traité le problème d'une façon aussi approfondie.

Enfin dans la septième section, nous avons examiné la relation entre le comportement stratégique et la performance. A travers nos tests, il se révèle que parmi les 12 variables repérées, nos tests ont été significatifs pour 8 d'entr'elles.

Il convient maintenant de valider le modèle général de comportement stratégique, d'une part, et de tester le pouvoir explicatif des FCS dans la prédiction des vecteurs de contrôle et de la performance, d'autre part. Ceci fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 7

LA VALIDATION DU MODELE D'ANALYSE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET DETERMINATION DU ROLE DES FCS DANS LA PREDICTION DES VECTEURS DE CONTROLE ET DE PERFORMANCE

" Il faut utiliser les modèles, non y croire ".

" ANONYME "

Dans le chapitre précédent, les caractéristiques des distributions des valeurs de chaque groupe de variables, pour chacun des comportements stratégiques (défenseur, analyste, prospecteur et réactif), ont été testées isolement. L'objectif du modèle d'analyse discriminante qui sera proposé est double :

- D'une part, pour vérifier qu'une combinaison de variables contextuelles, organisationnelles et stratégiques permet de différencier les groupes considérés.
- D'autre part, pour évaluer le pouvoir prédictif d'un tel modèle, c'est à dire appécier la probabilité de pouvoir prédire l'appartenance d'une entreprise à un type de comportement à partir de ces mêmes éléments contextuels, organisationnels et stratégiques.

La réalisation du premier objectif permettrait de conclure que les configurations stratégiques présentent une certaine validité. De ce fait , l'idée générale de cette recherche sera confirmée.

La réalisation du second objectif, l'appréciation du pouvoir prédictif du modèle, inciterait à prolonger cette recherche de manière à aboutir à d'autres principes plus normatifs.

Le modèle proposé, à travers les hypothèses générales, est avant tout un modèle de travail. L'objectif essentiel des analyses qui vont suivre n'est pas de vérifier scrupuleusement chacun des items, mais plutôt de dégager la structure maîtresse du modèle. C'est pourquoi, sur la base des résultats précédents un nouveau modèle plus simplifié sera élaboré.

La première section de ce chapitre s'attachera à présenter le choix des variables du modèle de l'analyse discriminante. On fera, dans un premier temps, appel à l'ACP pour réduire les variables utilisées et testées au cours du chapitre précédent et travailler sur un nombre de variables (facteurs) beaucoup plus réduit. Dans un second temps, nous présenterons le modèle général d'analyse discriminante appliqué à l'ensemble de la population étudiée.

La deuxième section sera consacrée à l'étude de la relation entre FCS et contrôle d'une part, et FCS et performance, d'autre part. Cette étude sera appliquée à l'ensemble de l'échantillon.

7. 1. ANALYSE FACTORIELLE RELATIVE AUX VARIABLES DU MODELE

Dans nos analyses précédentes six groupes d'items ont été traités séparément :

- la perception des contraintes de l'environnement (10 items),
- la pression de la concurrence (5 items),
- les méthodes concurrentielles (21 items),
- les compétences distinctives (21 items),
- l'importance accordée au contrôle des variables stratégiques (24 items),
- les variables de performance (12 items).

Soit au total 93 items (ou variables), ce qui est impossible, d'une part d'appliquer l'analyse discriminante tant que le nombre de variables dépasse le nombre d'observations, d'autre part, plus le nombre de variables est élevé plus il serait difficile d'intérpréter les résultats.

Le but de cette section est de transformer toutes les variables (ou familles de variables) à des facteurs qui nous servirons pour les analyses qui vont suivre. Pour ce faire, nous allons appliquer l'analyse en composantes principales (l'ACP).

7. 1.1. Analyse factorielle relative aux variables de contraintes de l'environnement

Le construit de l'environnement a pour lui seul de sérieuses bases théoriques que nous avons rappelées précédemment, notamment s'il est bâti sur la notion d'incertitude, et concomitamment sur celle du risque. Nous avons plutôt opposé les variables en termes de menaces / opportunités.

L'analyse factorielle a été utilisée pour rechercher si, à l'intérieur de cet ensemble de dimensions, il n'existerait pas des sous ensembles encore plus homogènes. Pour celà, nous avons sousmis l'ensemble des dix variables (rapport menaces / opportunités) [1] à une analyse factorielle selon la méthode d'analyse en composantes principales.

L'analyse factorielle effectuée sur 83 répondants, comme le témoignent les résultats de l'annexe VII.1, a conduit à retenir quatre facteurs, dont la valeur propre est supérieure à 1. La solution factorielle retenue, sur l'ensemble des items de l'environnement, explique 60 % de la variance totale. Les items retenus ne posent pas de problème d'échantillonnage étant

---

[1] Nous avons utilisé les mêmes variables que Trahand mais ce dernier a utilisé le rapport: importance / prévisibité

donné l'indice de Kaiser - Meyer - Oklin (KOM) satisfaisant (égal à 0,61) et le Test de Bartlett = 103,61 avec p = 0,000.

Pour interpréter ces facteurs, seules les variables qui ont un poids factoriel supérieur à 0,50 ont été retenues:

Le premier facteur (valeur propre : 2,15) explique 21,5 % de la variance et est chargé par deux items signifiants : la disponibilité des matières premières et le comportement des fournisseurs.Nous avons décidé de nommer ce facteur : " Les contraintes des ressources physiques de l'environnement".

Le deuxième facteur (valeur propre : 1,55) explique 15,6 % de la variance et est chargé par trois items significatifs : le comportement des concurrents, l'évolution de la demande et la disponibilité de la main d'oeuvre qualifiée. Nous avons nommé ce facteur : " Les contraintes de l'environnement concurrentiel".

Tableau 7.1
Identification des facteurs de contraintes de l'environnement

Identification des facteurs	Les variables	Contribution des variables
Facteur 1 : Les contraintes des ressources physiques.		
	V3: La disponibilité des matières premières	0,844
	V4: La comportement des fournisseurs	0,855
Facteur 2 : Les contraintes de l'environnement concurrentiel et des ressources humaines .		
	V5: Le comportement des concurrents	0,593
	V7: L'évolution de la demande	0,695
	V8: La disponibilité de la M.O.D. qualifiée	0,591
Facteur 3: Les contraintes des ressources financières et de l'innovation		
	V1: La disponibilité des ressources financières externes	0,560
	V2: L'apparition sur le marché de nouveaux produits	0,820
	V10: L'évolution du taux de change	0,506
Facteur 4 : Les contraintes de l'environnement technologique		
	V6 : L'apparition de nouvelles techniques de production ou de nouvelles méthodes de travail	0,753

Le troisième facteur (valeur propre : 1,21) explique 12,1 de la variance et est chargé par trois items: la disponibilité des ressources financières, l'apparition de nouveaux produits et l'évolution des taux de change. Nous avons appelé ce facteur :" Les contraintes des ressources financières et de l'innovation".

Le quatrième facteur (valeur propre : 1,08) explique 10,8 de la variance et est chargé par un seul item : l'apparition de nouvelles techniques de production. Ce facteur sera nommé " Les contraintes de l'environnement technologique".

7.1.2. Analyse factorielle relative aux variables de pression de la concurrence

L'analyse de la matrice de corrélation des variables de pression concurrentielle avec les axes factoriels (cf.annexe VII.2) effectuée sur 83 réponses a conduit à retenir 3 facteurs dont la valeur propre est supérieur à 1. Comme le témoignent les résultats, la solution factorielle retenue explique 81,6 % de la variance totale. Les items retenus ne posent pas de problème d'échantillonnage étant donné l'indice de Kaiser - Meyer - Oklin (KOM) satisfaisant (égal à 0,64) et le Test de Bartlett = 54,77 avec p = 0,000.

Pour interpréter les facteurs, seules les variables qui ont un poids factoriel supérieur à 0,50 ont été retenues, ce qui donne le regroupement suivant :

Le premier facteur (valeur propre : 1,64) explique 33% de la variance et est chargé par deux items : l'intensité de la concurrence par les canaux de distribution et par la publicité. Ce facteur sera nommé : " La pression de la concurrence par la distribution et la publicité".

Le deuxième facteur (valeur propre: 1,36) explique 27,2% de la variance et est chargé par deux items: la qualité et les nouveaux produits. Ce facteur sera nommé :
" L'intensité de la concurrence par l'innovation et la qualité des produits".

Le troisème facteur (valeur propre : 1,07) explique 21,5 % de la variance et est chargé par un seul item, il sera nommé : " La pression de la concurrence par les prix".

Ces trois facteurs sont résumés dans le tableau 7.2

Tableau 7.2
Identification des facteurs d'intensité de la concurrence

Identification des Facteurs	Les variables	Contribution des variables
Facteur 1: La pression de la concurrence par la publicité et la distribution		
	V4 : Les canaux de distribution	0,868
	V5 : La publicité	0,818
Facteur 2 : La pression de la concurrence par la qualité et l' innovation produits		
	V2: La qualité des produits	0,893
	V3: L'innovation produits	0,741
Facteur 3 : La pression de la concurrence par les prix		
	V1: Les prix	0,941

7.1.3. Analyse factorielle relative aux variables de méthodes concurrentielles

L'analyse de la matrice de corrélation des variables de méthodes concurrentielles avec les axes factoriels (cf.annexe VII.3) effectuée sur 83 réponses a conduit à retenir 6 facteurs dont la valeur propre est supérieur à 1.

La solution factorielle retenue, sur l'ensemble des items des méthodes concurrentielles, explique 61,9 % de la variance totale. Les items retenus ne pose pas de problème d'échantillonnage étant donné que l'indice de Kaiser - Meyer - Oklin (KOM) satisfaisant (égal à 0,69) et le Test de Bartlett = 542,61 avec p = 0,000.

Le premier facteur (valeur propre : 4,81) explique 23 % de la variance totale et il est chargé par trois items : l'efficacité opérationnelle dans la production, le contrôle de la qualité et l'expérience et la formation du personnel. Ce facteur sera nommé : " l'efficacité du système de production".

Le deuxième facteur (valeur propre : 2,62) explique 12,5 % de la variance totale et il est chargé par quatre items: l'image de marque, l'innovation dans les techniques et méthodes de commercialisation, le contrôle et la maîtrise des canaux de distribution et la publicité. Ce facteur sera nommé : " L'image de l'entreprise et canaux de distribution".

Le troisième facteur (valeur propre : 1,7) explique 8,1 % de la variance et il est chargé par trois items : le gestion et contrôle des stocks, l'approvisionnement en matière première et la réduction du coût de financement externe de l'entreprise. Ce facteur sera nommé : " La maîtrise des coûts d'approvisionnement en ressources physiques et financières" .

Tableau 7.3
Identification des facteurs de méthodes concurrentielles

Identification des Facteurs	Les variables	Contribution des variables
Facteur 1 : L'efficacité du système de production		
	V3 : L'efficacité opérationnelle dans la production	0,715
	V4: Le contrôle qualité	0,736
	V5: L'expérience et la formation du personnel	0,739
Facteur 2: L'image de l'entreprise et politique de distribution		
	V10: L'identification de la marque / celle des concurrents	0,576
	V11: L'innovation dans les techniques et méthodes de commercialisation	0,727
	V12: Le contrôle et maîtrise des canaux de distribution	0,601
	V18: La publicité	0,828
Facteur 3 : La politique d'approvisionnement en ressources physiques et financières.		
	V6: La gestion et contrôle des stocks	0,537
	V13: L'approvisionnement en matière première	0,810
	V14: La réduction du coût du financement externe de l'entreprise	0,501
Facteur 4 : L'innovation produits et la focalisation sur des segments de marché.		
	V1: La R & D de nouveaux produits	0,584
	V16: La capacité de fabrication des produits spécifiques	0,715
	17: Des produits à des prix élevés destinés à des clients spécifiques	0,830
Facteur 5 : La qualité du service et prolongement du cycle de vie des produits existants.		
	V2: Les services rendus aux clients	0,786
	V7: Des prix concurrentiels	0,517
	V9: Le développement et l'amélioration des produits existants	0,605
Facteur 6 : La réputation de l'entreprise		
	V19: La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité	0,908

Le quatrième facteur (valeur propre : 1,4) explique 7,1% de la variance et il est chargé par trois items: la R&D de nouveaux produits, la fabrication des produits spécifiques

et le choix des segments de marché. Ce facteur sera appelé " l'innovation produit et la focalisation sur des segments spécifiques".

Le cinquième facteur (valeur propre : 1,25) explique 6% de la variance et il est chargé par trois items : les services rendus aux clients, les prix concurrentiels et l'amélioration des produits existants. Ce facteur sera nommé : " La qualité du service et le prolongement du cycle de vie du produit ".

Le sixième facteur (valeur propre : 1,11) explique 5,3% de la variance et il est chargé par un seul item : " La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité".

Les résultats de l'étude de Dess & Davis (1984)[2] révèle cinq facteurs significatifs, c'est à dire où la valeur propre est >1, mais les auteurs ne retiennent que les 3 premiers facteurs qui expliquent 51,6 % de la variance totale. Ces trois facteurs reflètent bien les trois stratégies génériques de Porter, d'ailleurs Dess & Davis (1984) dénomment ces trois facteurs respectivement : la différenciation, la domination par les coûts et la focalisation. Notre analyse est loin de différencier ces trois types de stratégies.

7.1.4. Analyse factorielle relative aux variables de compétences distinctives

L'analyse de la matrice de corrélation des variables de compétences distinctives avec les axes factoriels (cf.annexe VII.4), effectuée sur 83 réponses a conduit à retenir 7 facteurs dont la valeur propre est supérieur à 1.

La solution factorielle retenue sur l'ensemble des items de compétences distinctives explique 69,3 % de la variance totale[3]. Les items retenus ne posent pas de problème d'échantillonnage étant donné l'indice de Kaiser - Meyer - Oklin (KOM) satisfaisant (égal à 0,69) et le Test de Bartlett = 635,04 avec p = 0,000.

Le premier facteur (valeur propre : 5,19) explique 24,7 % de la variance totale et il est chargé par deux items : l'expérience et la qualification de la main d'oeuvre, et l'appareillage industriel . Ce facteur sera nommé : " La qualité des ressources humaines et technologiques".

---

2 nous avons repris les mêmes variables que celles utilisées par Dess et Davis op. cit.

3 Matrice de corrélation des variables des compétences distinctives avec les axes factoriels (Annexe VII : Tableau VII. 4 p 614).

Le deuxième facteur (valeur propre : 2,01) explique 9,6 % de la variance totale et il est chargé par deux items: les procédures opérationnelles standards de contrôle et le système de contrôle des coûts. Ce facteur sera nommé " L'efficacité du système de contrôle de gestion de l'entreprise".

Tableau 7.4
Identification des facteurs de compétences distinctives

Identification des facteurs	Les variables	contribution des variables
Facteur 1 : La qualité des ressources humaines et technologiques		
	V6: Expérience et qualification de la main d'oeuvre	0,775
	V7: L'appareillage industriel	0,819
Facteur 2 : L'efficacité du système de contrôle		
	V3: Les procédures opérationnelles standards de contrôle	0,824
	V4: Le système de contrôle(des coûts, budgets,etc).	0,879
Facteur 3 : L 'image de l'entreprise et la maîtrise de la distribution		
	V12 : Les canaux de distribution	0,639
	V13: La capacité de financement de l'entreprise	0,618
	V14 : Les services de ventes et d'après vente	0,684
	V16 : La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité	0,712
Facteur 4 : La qualité du management de l'entreprise		
	V1 : L'organisation interne de l'entreprise (forme de la structure, nombre de niveaux hiérarchique, flexibilité, circulation de l'information,etc.)	0,739
	V2 : Intérêt et motivation des cadres	0,707
	V21 : Les relations sociales (syndicat, organismes publics,etc).	0,738
Facteur 5 : L'efficacité du système de production		
	V8: Les techniques de production	0,536
	V17: Les coûts de production	0,710
	V18: Les prix de vente	0,839
Facteur 6: La capacité d'adaptation de l'entreprise à son marché		
	V10: La R & D de nouveaux marchés	0,780
	V15: L'information sur les parts de marchés	0,764
Facteur 7 : Le contrôle des sources d'approvisionnement		
	V19: La contrôle des sources d'approvisionnement	0,726

Le troisième facteur (valeur propre : 1,99) explique 9,5 % de la variance et il est chargé par trois items : les canaux de distribution, les services de ventes et d'après vente et

la réputation de l'entreprise. Ce facteur sera nommé : "L'image de l'entreprise et maîtrise des canaux de distribution".

Le quatrième facteur (valeur propre : 1,65) explique 7,9% de la variance et il est chargé par trois items: L'organisation interne de l'entreprise, les intérêts et la motivation des cadres, et les relations sociales; Ce facteur sera nommé : la qualité du management de l'entreprise".

Le leadership est un FCS, non seulement par le caractère entrepreneurial du management mais aussi par l'expérience du top management ou la composition de l'équipe dirigeante. De ce fait, l'expérience du manager; c'est à dire l'expérience technique ou commerciale mais également managériale est un facteur déterminant pour le succès. Au delà de son influence directe sur les objectifs et les décisions de l'entreprise, le management joue un rôle à travers d'autres variables : Par exemple, les gestionnaires peuvent créer un climat de travail facilitant les interfaces entre les différentes unités et, ainsi, contribuer à la mise en place de synergies au sein de la firme et avec l'environnement.

Le cinquième facteur (valeur propre : 1,45) explique 6,9 % de la variance et il est chargé par trois items : les techniques de production, les coûts de production, les prix de ventes. Ce facteur sera nommé : " l'efficacité du système de production".

Le sixième facteur (valeur propre : 1,20) explique 5,7 % de la variance et il est chargé par un deux items : la R & D de nouveaux marchés et l'information sur les parts de marché. Ce facteur sera nommé : information et R &D de nouveaux marchés.

Le septième facteur (valeur propre : 1,04) explique 5% de la variance et il est chargé par un seul item : le contrôle des sources d'approvisionnement.

7. 1.5. Analyse factorielle relative aux variables de contrôle

L'analyse de la matrice de corrélation des variables de contrôle avec les axes factoriels (cf.annexe VII.5. p 615) effectuée sur 83 réponses, a conduit à retenir 8 facteurs dont la valeur propre est supérieur à 1.

La solution factorielle retenue, sur l'ensemble des items de contrôle des variables stratégiques, explique 71,8 % de la variance totale. Les items retenus ne posent pas de problème d'échantillonnage étant donné l'indice de Kaiser - Meyer - Oklin (KOM) satisfaisant (égal à 0,66) et le Test de Bartlett = 84,61 avec p = 0,000.

Le premier facteur (valeur propre : 5,3) explique 22,1 % de la variance totale et il est chargé par trois items : la disponibilité du personnel, la formation et plan de carrière et le système d'évaluation. Ce facteur sera nommé :" le contrôle des ressources humaines".

Le deuxième facteur (valeur propre : 2,65) explique 11 % de la variance totale et il est chargé par trois items: l'approvisionnement en matière première, la gestion des stocks, la fixation des procédures opérationnelles de contrôle.Ce facteur sera nommé : " le contrôle d'approvisionnement et la fixation des procédures".

Le troisième facteur (valeur propre : 2,11) explique 8,8 % de la variance et il est chargé par trois items : la gestion financière de l'entreprise, le financement de l'entreprise et coût de capital et le potentiel de solvabilité de l'entreprise.Ce facteur sera nommé: " le contrôle de la gestion financière à court et à long terme ".

Tableau 7.5
Identification des domaines de contrôle

Identification des domaines de contrôle	Contribution des variables
Domaine 1 : Le contrôle des ressources humaine	
V13 : La disponibilité du personnel (recrutement, sélection,etc)	0,657
V15 : La formation et plan de carrière	0,751
V16 : Le système d'évaluation, de rémunération et de promotion	0,825
Domaine 2 : Le contrôle d'approvisionnement et la fixation des procédures de contrôle	
V11: L'approvisionnement en matière première	0,759
V12: La gestion des stocks	0,755
V22: La fixation des procédures opérationnelles de contrôle	0,744
Domaine3 : Le contrôle du financement et la solvabilité de l'entreprise	
V6: La gestion financière de l'entreprise	0,786
V7: Le financement de l'entreprise et coût de capital	0,747
V8: Le potentiel de solvabilité de l'entreprise	0,854
Domaine4 : Le contrôle de la R & D	
V17 : La R & D de nouveaux produits	0,801
V18 : La R & D de nouveaux procédés de fabrication	0,785
V19 : La R & D dans le domaine de l'ingénierie	0,744
Domaine 5 : Le contrôle de la communication et de la distribution	

V3 : La publicité	0,830
V4 : La distribution	0,762
Domaine 6 : Le contrôle de l'organisation et de la délégation des décisions	
V23 : L'organisation de l'entreprise	0,753
V24 : La décentralisation et délégation des décisions	0,771
Domaine 7 : Le contrôle du système de production	
V9 : L'efficacité du système de production	0,731
V10: L'optimisation du système de production	0,684
Domaine 8 : Le contrôle du service client	
V5 : Les services rendus aux clients	0,831
V14 : Les relations au travail	0,507

BU LILLE I

Le quatrième facteur (valeur propre : 1,87) explique 7,8% de la variance et il est chargé par trois items: la R & D de nouveaux produits, de nouveaux procédés et dans le domaine de l'ingénierie. Ce facteur sera nommé : " Le contrôle de la R & D".

Le cinquième facteur (valeur propre : 1,55) explique 6,5 % de la variance et il est chargé par deux items : la publicité et la distribution. Ce facteur sera nommé : " Le contrôle de la communication et de la distribution".

Le sixième facteur (valeur propre : 1,35) explique 5,6 % de la variance et il est chargé par un deux items : l'organisation de l'entreprise et la décentralisation et délégation des décisions.Ce facteur sera nommé : " Le contrôle interne de l'entreprise".

Le septième facteur (valeur propre : 1,22) explique 5,1% de la variance et il est chargé par deux items : l'efficacité et l'optimisation du système de production . Ce facteur sera nommé : " Le contrôle des coûts de production".

Le huitième facteur (valeur propre : 1,16) explique 4,8 % de la variance et il est chargé par deux items : les services rendus aux clients et les relations au travail. Ce facteur sera nommé : " Le contrôle du service client".

7.1.6. Analyse factorielle relative aux variables de performance

L'analyse de la matrice de corrélation des variables de performance avec les axes factoriels (cf.annexe. VII.6) effectuée sur 83 réponses a conduit à retenir 4 facteurs dont la valeur propre est supérieur à 1.

La solution factorielle retenue, sur l'ensemble des items de performance, explique 63,4 % de la variance totale. Les items retenus ne posent pas de problème d'échantillonnage étant donné l'indice de Kaiser - Meyer - Oklin (KOM) satisfaisant (égal à 0,68) et le Test de Bartlett = 266,35 avec p = 0,000.

Le premier facteur (valeur propre : 3,5) explique 29,8 % de la variance totale et il est chargé par deux items : la solvabilité de l'entreprise et l'image de l'entreprise. Ce facteur sera nommé "l'image externe de l'entreprise".

Tableau 7.6
Identification des facteurs de performance

Identification des Facteurs	les variables	contribution des variables
Facteur 1 : L'image externe de l'entreprise		
V 10 : La solvabilité de l'entreprise vis à vis des fournisseurs, des banquiers,etc.		0,739
V 11: L'image de l'entreprise		0,790
Facteur 2 : La performance humaine et commerciale de l'entreprise		
V3: La capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés		0,702
V7: L'amélioration de la productivité		0,617
V8: La qualité du personnel et de la main d'oeuvre		0,742
Facteur 3 : La performance économique et financière		
V1: La croissance du chiffre d'affaires		0,775
V2: Le rendement des capitaux investis		0,812
Facteur 4 : La performance opérationnelle et organisationnelle		
V4 : La capacité de l'entreprise de réduire ses coûts de production		0,785
V5 : La qualité de gestion de l'entreprise		0,835

Le deuxième facteur (valeur propre : 1,7) explique 15 % de la variance totale et il est chargé par trois items: la capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés, l'amélioration de la productivité, la qualité du personnel et de la main d'oeuvre. Ce facteur sera nommé: " La performance sociale et commerciale de l'entreprise".

Le troisième facteur (valeur propre : 1,18) explique 9,9 % de la variance et il est chargé par deux items : la croissance du chiffre d'affaires et le rendement des capitaux investis. Ce facteur sera nommé: " La performance économique et financière de l'entreprise".

Le quatrième facteur (valeur propre : 1,05) explique 8,8% de la variance et il est chargé par deux items: la capacité de l'entreprise de réduire ses coûts de production et la qualité de la gestion de l'entreprise. Ce facteur sera nommé : " La performance opérationnelle et organisationnelle".

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les six analyses factorielles que nous venons d'effectuer nous ont permis de réduire le nombre de variables qui va servir pour l'analyse discriminante qui va suivre.

7.2. L'ANALYSE DISCRIMINANTE : le modèle général

7.2.1. Rappel sur l'analyse discriminante

7.2.1.1. Position du problème

Quand on cherche à décrire et à classer des groupes d'individus caractérisés par un grand nombre de variables, on utilise une technique appelée " analyse discriminante". On se trouve face à un double problème : d'une part, définir les variables qui permettent le mieux de distinguer les différences entre les groupes d'individus, et d'autre part, connaissant les caractéristiques d'un individu non classé, trouver son groupe d'appartenance.

7.2.1.2. Méthode de résolution du problème

L'analyse nous permet donc de déterminer quelles sont les variables explicatives liées à la constitution des individus en groupes. Ces dernières sont appelées des variables discriminantes.

D'un point de vue mathématique, l'analyse discriminante consiste à trouver une fonction linéaire des variables qui maximise le rapport de la variance inter-groupes sur la

variance intra-groupe. Les variables doivent être distribuées selon une loi normale et pour chaque groupe, les matrices variances -covariances doivent être voisines. Dans la pratique, compte tenu de la "robustesse" de la méthode, l'analyse discriminante peut être utilisée même si ces conditions ne sont pas totalement vérifiées. Il est alors possible de décrire les différences entre les groupes, de comparer les groupes et aussi prédire l'appartenance à un groupe.

Pour effectuer ces calculs, le programme discriminant du logiciel SPSS a été utilisé avec une option itérative (stepwise). Le programme utilisé fournit les pouvoirs discriminants de chaque facteur et la contribution de chaque variable discriminante pour ces facteurs. Elles sont rangées d'aprés leur ordre d'entrée qui est équivalent à leur pouvoir discriminant respectif. Les différents étapes d'analyse des résultats se présentent comme suit :

- Le calcul des coefficients standardisés : ces coefficients indiquent la contribution relative des variables pour chacune des fonctions dérivées. Ils peuvent être interprétés comme les poids beta dans une regression multiple.

- Les tests statistiques : une fois que l'option itérative était retenue, il fallait définir un critère statistique pour établir l'ordre de sélection des variables. Le Lambda de Wilks a été choisi. Il permet, en effet, non seulement de mesurer le pouvoir discriminant de chaque variable, mais peut aussi servir de critère pour tester la signification des fonctions discriminantes dérivées.

La valeur propre montre la variance qui est partagée par les variables pour chaque fonction discriminante, elle est donc une mesure de l'importance relative de la fonction. Ensuite, le pourcentage relatif traduit cette indication en pourcentage. Enfin , La corrélation canonique montre d'une autre façon le pouvoir discriminant de chacune des fonctions, et indique le degré de corrélation entre la fonction et la structure en groupe.

- Les tests de signification des fonctions dérivées : ces tests permettent d'éliminer les fonctions dont le pouvoir de discrimination est faible ou non significatif.

- Le critère de Wilks utilise le "F" multivarié global : il permet de tester les différences entre les centroïdes des groupes. La variable qui maximise le ratio F est la même que celle qui minimise le Lambda de Wilks. Ce dernier est exprimé de façon inverse au pouvoir de discrimination des variables qui n'ont pas encore été ôtées de la fonction. Plus la valeur de Lambda est élevée, moins il subsiste de pouvoir de discrimination dans les fonctions suivantes.

- La matrice de classement ou matrice de confusion : indique le nombre et la propension des groupes que les fonctions discriminantes ont permis de classer correctement. Le pourcentage de classement correct indique la précision que l'on pourrait atteindre en utilisant ces fonctions. Enfin les résultats sont synthétisés par une représentation graphique.

7. 2.1.3. Les précautions à prendre dans l'analyse discriminante

L'analyse discriminante se situe au carrefour des méthodes descriptives et des méthodes explicatives. Elle, a, en effet, un but descriptif lorsqu'il s'agit de déterminer si les groupes diffèrent sur l'ensemble des variables et si le nombre de ces dernières peut être réduit. Elle a un but explicatif (décisionnel) lorsqu'il s'agit d'affecter un individu supplémentaire à un des groupes sur la seule base des variables métriques.

En analyse discriminante, le nombre des variables explicatives doit être inférieur au nombre d'individus étudiés. L'expérience montre qu'il est très difficile de travailler avec un nombre de variables supérieur à 10 quand l'échantillon est composé de 50 individus. Par ailleurs, il nous faut souligner que le pouvoir discriminant d'une valeur augmente si le nombre d'individus augmente et le nombre de variables reste constant[4].

7. 2.2. La validation et interprétation de la typologie de comportement stratégique

Nous rappelons que le but de la section précédente était de réduire les variables à un certain nombre de facteurs moins élevé. Nous rappelons ces nouvelles variables (facteurs) qui seront retenues pour le reste de notre analyse.

Tableau 7.7
Récapitulatif des variables retenues dans l'analyse discriminante

1. Les contraintes de l'environnement :	
- les ressources physiques	(E1)
- l'environnement concurrentiel et les ressources humaines	(E2)
- les ressources financières et l'innovation	(E3)
- les ressources technologiques	(E4)
2. La pression de la concurrence :	
- la publicité et la distribution	(S1)

[4] Pour plus de détails voir J.P. Crauser et alii " Guide pratique d'analyse des données" les éditions d'organisation 1989.

- la qualité et l'innovation produits	(S2)
- les prix	(S3)
3. Les méthodes concurrentielles :	
- l'efficacité du système de production	(M1)
- l'image de l'entreprise et la politique de distribution	(M2)
- l'approvisionnement en ressources physique et financières	(M3)
- l'innovation produits et la focalisation sur des segments de marché	(M4)
- la qualité du service et l'amélioration des produits existants	(M5)
- la réputation de l'entreprise dans la branche d'activité	(M6)
4. Les facteurs clès de succès :	
- la qualité des ressources humaines et technologiques	(F1)
- l'efficacité du système de contrôle	(F2)
- l'image de l'entreprise et la maîtrise des canaux de distribution	(F3)
- la qualité du management	(F4)
- l'efficacité du système de production	(F5)
- l'information et la R & D de nouveaux marchés	(F6)
- le contrôle des sources d'approvisionnement	(F7)
5. Les domaines du contrôle	
- des ressources humaines	(C1)
- de l'approvisionnement et la fixation des procédures de contrôle	(C2)
- de la gestion financière à court et long terme	(C3)
- de la R & D	(C4)
- de la communication et de la distribution	(C5)
- de l'organisation et la délégation des décisions	(C6)
- de la production	(C7)
- des services rendus aux clients et les relations sociales	(C8)
6. les facteurs de performance	
- la performance externe de l'entreprise (image)	(P1)
- la performance humaine et commerciale	(P2)
- la performance économique et financière	(P3)
- la performance opérationnelle et organisationnelle	(P4)

Soit au total 32 variables, c'est à dire un nombre inférieur au nombre d'observations.

Tableau 7.8
Le pouvoir explicatif des fonctions discriminantes

Fonction discriminante	valeur propre	% relatif de la variance	corrélation canonique
1	1,9925	54,87	0,816
2	1,3067	35,99	0,7526
3*	0,3320	9,14	0,4992

* Les deux premières fonctions discriminantes expliquent à 90,86 % de la variance. La troisième fonction discriminante ne sera pas retenue (valeur propre trop faible et % relatif de la variance trop faible aussi)

Tableau 7.9
Les fonctions dérivées de l'analyse discriminante

Fonctions dérivées	Lambda de Wilks	Chi. carré	D.liberté	Niveau de signification
0	0,108	154,190	63	0,000
1	0,3255	78,011	40	0,0003
2	0,7508	19,923	19	0,3992

Tableau 7.10
Les centroïde des groupes dans un espace réduit

	Fonction 1	Fonction 2	Fonction 3 *
Groupe 1	-0,24933	0,31304	-0,3421
Groupe 2	0,66588	1,20351	1,123
Groupe 3	4,109	-2,203	-0,087
Groupe 4	-2,419	-2,49	0,63

* n'est pas retenue

Le tableau 7.10 montre que deux fonctions ont été retenues, la valeur propre de la troisième fonction étant trop faible. Les variables qui présentent le Lambda de Wilks le plus élevé sont en valeur absolue dans l'ordre:

- l'intensité de la concurrence par la publicité et la distribution (S1),
- la révision des procédures de contrôle (C2),
- le contrôle de l'organisation et délégation des décisions (C6),
- l'intensité de la concurrence par les prix (S3),
- l'image de l'entreprise et la politique de distribution (M2),
- la politique d'approvisionnement en ressources physiques et financières (M3),
- la qualité du management (F4),
- L'image de l'entreprise et la maîtrise des canaux de distribution (F3),
- etc....

A partir des fonctions retenues, il est possible d'obtenir la position des centroïdes de chacun des quatre groupes par rapport à ces fonctions. Les signes permettent à eux seuls de voir que chacun des centroïdes est situé dans l'un des quadrants de l'espace réduit. La position des centroîdes par rapport aux deux premières fonctions discriminantes montre que le groupe un est très près du centre du plan des deux fonctions discriminantes. La majorité des entreprises se trouve répartie en très grande partie entre les deux demi - plan positif et négatif par rapport à la première fonction et dans le demi-plan positif de la fonction deux.

Le groupe deux se trouve presque dans sa totalité dans le demi plan positif de la fonction un et deux.

Le groupe trois se trouve dans sa totalité dans le demi plan-positif de la fonction un et le demi-plan négatif de la fonction deux.

Le groupe quatre se trouve dans sa totalité dans les deux demi-plan négatifs de la fonction un et deux.

L'examen de la matrice de confusion (tableau 7.11) montre que 82,2% des observations sont classées correctement a priori: 82,1% pour le groupe 1; 61,5 % pour le groupe 2; 100% pour le groupe 3 et 100% pour le groupe 4. Ceci signifie que , sous réserve de la stabilité des coefficients calculés avec un échantillon plus large, il serait assez facile de prédire l'appartenance à l'un des groupes de comportement stratégique à partir des variables de perception des contraintes de l'environnement, de l'intensité de la concurrence, des méthodes concurrentielles, des FCS , des variables de performances et des vecteurs de contrôle.

Tableau 7.11
Matrice de confusion:
Classification des 83 entreprises de l'échantillon

Appartenance réelle	Nombre d'entreprise du groupe	Appartenance prédite G1	G2	G3	G4
Groupe 1	56	46 (82,1%)	7 (12,5 %)	0 0%	3 (5,4 %)
Groupe 2	13	4 (30,8%)	8 (61,5%)	1 (7,7%)	0 0%
Groupe 3	6	0 0%	0 0%	6 (100%)	0 0%
Groupe 4	8	0 0%	0 0%	0 0%	8 (100 %)

Pourcentage de classification correcte : 82,2 %.

Interpréter une typologie signifie à ce stade décrire les caractéristiques des différents groupes. La lecture du tableau7.12 laisse apparaître les éléments suivants :

Comme ceci a été déjà dit les variables les plus discriminantes du modèle en quatre groupes se retrouvent dans le modèle général de départ[5]. L'interprétation est plus délicate puisqu'il faut prendre en compte les deux fonctions discriminantes. Dans la mesure où le pourcentage relatif cumulé des deux premières fonctions discriminantes atteint 90,86%, l'essentiel réside dans l'interprétation de la position des centroïdes par rapport aux deux premières fonctions.

Tableau 7.12
Modéle général en quatre groupes del'analyse
discriminante itérative : Les coefficients standardisés et le lamda de Wilks

Les variables dans la fonction discriminante	Coefficients standardisés 1	2	3	Lamda de Wilks	DS*
f3: Image de l'entreprise et maîtrise des canaux de distribution	0,495	0,303	0,12557	0,83263	0
f2: l'efficacité du système de contrôle	-0,398	0,328	0,7226	0,56883	0
c6: le contrôle de l'organisation et délégation des décisions	0,635	0,239	-0,00787	0,49985	0
c4: le contrôle de R & D	0,105	0,468	-0,06619	0,44342	0
p4: la performance opérationnelle et organisationnelle	0,322	-0,574	0,02784	0,39437	0
p3: la performance économique et financière	-0,035	0,482	-0,09564	0,35423	0
e3: Contraintes des ressources et apparition de nouveaux produits	0,216	-0,407	0,11452	0,31984	0
c8: Contrôle des services rendus aux clients et les relations au travail	-0,414	0,43	0,32598	0,2945	0
p2: Rendement et efficacité commerciale	0,385	-0,292	0,18401	0,27158	0
s1: L'intensité de la concurrence par la publicité et la distribution	-0,775	0,366	-0,02642	0,23288	0
m2: L'image de l'entreprise et politique de distribution	0,522	-0,174	-0,42717	0,20767	0
s3: L'intensité de la concurrence par les prix	0,543	0,136	-0,32576	0,19002	0
e1: Les contraintes des ressources physiques	-0,059	-0,1	0,5946	0,17475	0
c2: La révision des procédures de contrôle	0,742	0,023	0,01231	0,16072	0
m3: La politique d'approvisionnement et de financement	-0,508	-0,096	0,0174	0,14653	0
f1: La maîtrise des coûts de production	0,214	0,553	-0,00017	0,13568	0
f6: Information et recherche de nouveaux marchés	0,265	0,196	0,25066	0,13148	0
f4: La qualité du management	0,492	-0,227	0,09105	0,1237	0
c3: Le contrôle de la gestion financière et approv. en capitaux	-0,144	0,442	-0,23681	0,11623	0
c5: Lez contrôle de la communication et de la distribution	0,392	0,291	-0,16603	0,10972	0
e2: Les contraintes	-0,077	0,371	0,06529	0,10359	0

* DS = degré de signification

Pour la première fonction discriminante, les coefficients standardisés les plus élevés correspondent essentiellement aux variables de :

Pression de la concurrence par :

- la publicité et la distribution (S1),
- les prix (S3) ,

[5] voir profil des quatre goupes

Méthodes concurrentielles par :

- l'image de l'entreprise et la politique de distribution (M2) ,
- politique d'approvisionnement et de financement (M3),

Facteurs clès de succès :

- l'image de l'entreprise et la maîtrise des canaux de distribution (F3),
- la qualité du management (F4) ,
- l'efficacité du système de contrôle (F2),

Domaines de contrôle

- de l'approvisionnement et la fixation des procédures de contrôle (C2),
- de l'organisation et la délégation des décisions (C6),
- des services rendus aux clients et les relations sociales (C8) ,
- Contrôle de la communication et de la distribution (C5),

Performance

- Le rendement et efficacité commerciale (P2),

Pour la deuxième fonction discriminante, les coefficients standardisés les plus élevées correspondent principalement aux :

(1) Contraintes de l'environnement :

- les ressources financières et apparition de nouveaux produits (E3)

(2) Facteurs clès de succès:

- la maîtrise des coûts de production (F1)

(3) Domaines du contrôle

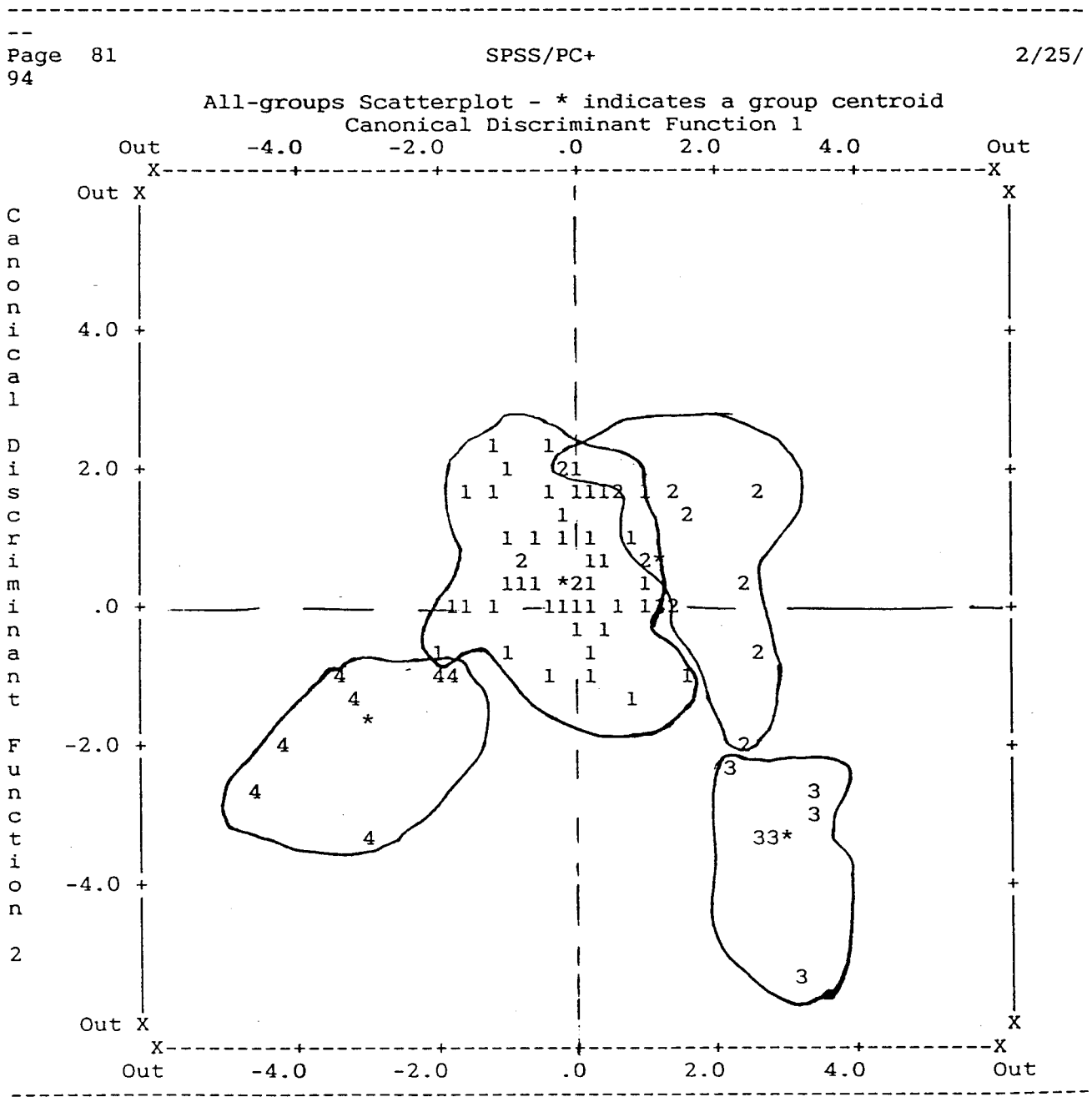
- de la gestion financière à court et long terme (C3)
- de la R & D (C4)
- des services rendus aux clients et les relations sociales (C8)

(4) Facteurs de performance

- la performance opérationnelle et organisationnelle (P4) ,
- la performance économique et financière (P3),

Le schéma 7.1 donne la représentation grahique de la position des quatre groupes par rapport aux deux premières fonctions discriminantes .

Schéma 7.1
Représentation des groupes
d'entreprises selon l'analyse discriminante



En combinant ces deux axes d'interprétation, il devient alors possible de caractériser chacun des groupes.

En combinant ces deux axes d'interprétation, il devient alors possible de caractériser chacun des groupes.

Le groupe un est composé d'entreprises caractérisées par une structure fonctionnelle très formalisée[6]. Si l'efficacité du système de contrôle (F2) est considérée comme facteur clef de succès , cette dernière apparaît comme une contrainte pour les entreprises de ce groupe. Parmi les autres variables très contraignantes on peut noter : la performance économique et financière (P3), le contrôle des services rendus aux clients et les relations au travail (C8), l'intensité de la concurrence par la publicité et la distribution (S1), le contrôle de la gestion financière et l'approvisionnement en capitaux (C3), la contrainte de (E2), la maîtrise des coûts de production (F1) et l'intensité de la concurrence par les prix.

Etant donné que le groupe un et le groupe deux ne sont pas très éloignés, ces variables sont aussi contraignantes pour les entreprises du groupe deux mais à un degré moindre.

Le groupe deux est composé essentiellement par des entreprises assez paradoxales, surtout aux niveaux de la technologie et de l'activité[7]. Parmi les variables les plus contraignantes on peut noter : l'image de l'entreprise et la maîtrise des canaux de distribution (F3), le contrôle de l'organisation et la délégation des décisions (C6), la R & D (C4), la révision des procédures de contrôle (C2) et le contrôle de la communication et la distribution (C5). Comme on l'avait souligné pour le groupe un , ces variables sont aussi contraignantes pour le groupe un mais à un degré moindre.

Le groupe trois est composé essentiellement par des entreprises ayant une structure décentralisée . Elles sont plutôt des divisions dont la moyenne d'âge se situe entre 21 et 30 ans[8]. Les facteurs les plus contraignants sont : la performance opérationnelle et organisationnelle (P4), les contraintes des ressources financières et l'apparition de nouveaux produits (E3), le rendement et l'efficacité commerciale (P2), l'image de l'entreprise et sa politique de distribution (M2) et enfin la qualité du management (F4).

Le groupe quatre est assez délicat[9] et nous pose le plus de problème d'interprétation étant donné qu'on a pu repérer qu'une seule variable contraignante qui est la politique d'approvisionnement et de financement (M3).

---

[6] Le profil du groupe 1 a été qualifié de "défenseur ".
[7] Le profil du groupe deux a été qualifié d' " Analyste".
[8] Le profil du groupe trois a été qualifié de " propspecteur " .
[9] le profil du groupe quatre a été qualifié de " réactif ".

On considérera finalement que ce modèle est imparfaitement valide. Néanmoins, compte tenu que ce modèle est un premier essai de construction théorique, on peut et on doit considérer ces résultats comme encourageants et interprétables, sous réserve d'une validation ultérieure, faite sur la base d'un échantillon différent et de mesure mieux construites.

Le profil de chacun des quatre groupes étant ainsi dressé, il semble intéressant maintenant d'examiner, d'une part la relation entre les FCS et le contrôle, d'autre part la relation entre les FCS et la performance. Nous cherchons, par cette analyse, à vérifier le pouvoir explicatif des FCS dans le contrôle de l'entreprise et dans sa performance. Cette étude sera généralisée à l'ensemble de l'échantillon.

7.3. LA RELATION ENTRE FCS / PERFORMANCE

A partir de notre modèle réduit , nous limiterons l'analyse qui va suivre , d'une part, à l'étude de la relation entre les FCS et les domaines de contrôle. Etudier cette relation coniste à se poser la question suivante : les FCS servent-ils de vecteur de prédiction des domaines de contrôle ?

D'autre part, nous examinerons la relation entre les FCS et les facteurs de performance. Etudier cette relation coniste à se poser la question suivante : les FCS servent-ils de vecteur de prédiction des facteurs de performance ?

7.3.1. La relation entre FCS et contrôle : Test de l'hypothèse H7

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, l'objet de ce paragraphe consiste à tester l'hypothèse que nous avons adoptée au début de cette recherche qui consiste à dire que les FCS servent de vecteur de prédiction des domaines (ou vecteurs) de contrôle.

L'analyse en composantes principales que nous avons effectuée à l'ensemble des variables nous a permis de sélectionner nos variables -test qui sont au nombre de sept FCS et huit domaines de contrôle. L'analyse qui va suivre consiste à examiner le pouvoir explicatif entre ces facteurs.

7.3.1.1. Modéle général de regression multiple

Les facteurs ainsi sélectionnés, contribueront à la construction de notre modèle de regression multiple du type:

$$DCi = F\ (FCSj)$$

où

Ci = domaines de contrôle , avec i = 1,2,.....8. (variables à expliquer)

FCSj = les facteurs clés de succès, avec j = 1,2,.....7. (variables explicatives)

A travers l'analyse factorielle qui a été appliquée sur les différentes variables, nous avons huit domaines de contrôle qui seront donc considérés comme des modèles partiels et leur validité sera testée au travers les résultats de la régression multiple.

Les résultats de chaque régression multiple indiquent en plus de la nature des " prédicteurs" d'une variable dépendante donnée, deux sortes de coefficients : le coefficient de détermination R2 et le poids (coefficients) bêta.

- Le coefficient R2 donne une idée de l'importance du pouvoir explicatif de l'équation de regression.

- Les poids bêta (coefficients de regression standardisés) expriment le sens de l'intensité de la contribution de chaque variable explicative. Ils représentent au fond les pondérations des variables explicatives qui expliquent le mieux la variance de la variable dépendante.

Ainsi, lorsqu'une variable explicative augmente d'une unité, si les autres variables explicatives sont maintenues constantes, la variable dépendante variera dans une proportion équivalente au poids de la variable explicative considérée.

Tester la signification d'une regression multiple équivaut à vérifier que les coefficients bêta sont simultanéments nuls, c'est à dire tester l'hypothèse (nulle) selon laquelle il n'existe pas de relation linéaire entre la variable dépendante et les variables explicatives. Le degré de signification est obtenu grâce à l'analyse de la variance avec notamment le test - F à un seuil de signification P (c'est à dire avec une marge d'erreur 1-P).

$$F = \frac{R2}{1-R2} \times \frac{N-K-1}{K}$$

R2 = coefficient de détermination
N= nombre de sujets
K = nombre de prédicteurs

Si ce F calculé, avec K et (N-K-1) degrés de liberté, est supérieur au F tabulé, pour un niveau de confiance choisi, on rejette l'hypothèse selon laquelle les coefficients de

regression sont simultanéments nuls. Dans ce cas, une prédiction significative de la variable dépendante peut être réalisée à partir de certaines variables explicatives.

Enfin le test de Durbin - Watson (D.W) permet de vérifier s'il y a une autocorrélation entre les variables explicatives. Plus la valeur de celui -ci est supérieure à 1,96 ; plus on est rassuré d'une absence d'autocorrélation entre les variables à un niveau de confiance au moins égal à 95%. Les résultats obtenus de nos tests sont présentés dans les paragraphes qui suivent .

7.3.1.2. Modéle partiel N°1

Le premier modèle partiel de la relation entre FCS et contrôle consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs (ou explicatifs) du contrôle des ressources humaines. L'application de la regression multiple donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2-partiel
F1	0,0286	0,1082	0,070	78,83	0,001
F2	0,0021	"	0,000	98,20	0,000
F3	0,0708	"	0,428	52,20	0,006
F4	**0,2865**	"	**7,009**	**0,96**	**0,085**
F5	0,0870	"	0,647	42,91	0,009
F6	0,1586	"	2,149	14,28	0,028
F7	0,0335	"	0,096	75,56	0,001

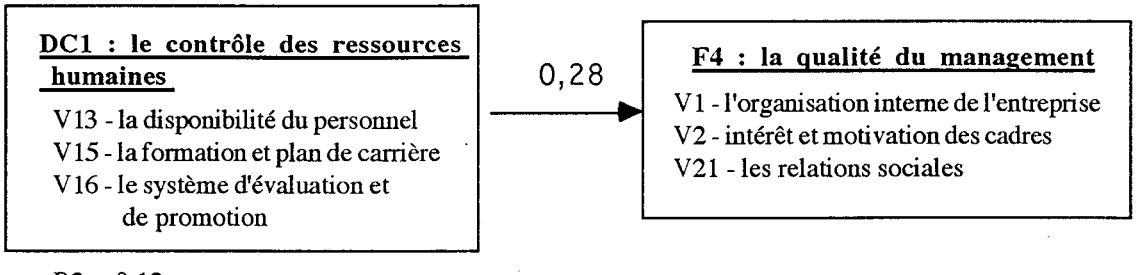
terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,980
R**2 = 0,1218
R Multiple = 0,3490

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	9,986	7	2,4265	**2,526**	**4,46**
résiduelle	72,014	75	0,9602		

D-W = 2,4154

Il convient de rappeler que le contrôle des ressources humaines est principalement constitué par les variables suivantes :



R2 = 0,12

Schéma 7.2
Modéle partiel N°1 de la relation FCS / Contrôle

Le test F (F = 2,5266 , p = 4,46) est significatif au niveau de 95,54 de confiance. Ceci veut dire qu'il existe une relation entre la qualité du management et le contrôle des ressources humaines. Donc nous pouvons représenter cette relation comme suit:

DC1 = 0,28 F4

7.3.1.3. Modéle partiel N°2

Le deuxième modéle partiel de la relation entre FCS et contrôle consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du contrôle de l'approvisionnement et des procédures de contrôle (DC2). L'application de la regression multiple donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO. (%)	R2 partiel
F1	0,1671	0,0983	2,889	8,94	0,037
F2	**0,3607**	"	**13,461**	**0,06**	**0,152**
F3	0,1724	"	3,076	7,98	0,039
F4	-0,1577	"	2,572	10,89	0,033
F5	0,0010	"	0,000	98,83	0,000
F6	**-0,2300**	"	**5,472**	**2,09**	**0,068**
F7	0,0967	"	0,967	32,99	0,013

terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,890
R**2 = 0,2749
R Multiple = 0,5243

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,00	82			
Regression	22,543	7	3,2205	**4,062**	**0,08**
résiduelle	59,457	75	0,7928		

D-W = 1,9698

L'hypothèse que les FCS servent de vecteur de prédiction de DC2 ne sera pas rejetée avec une marge d'erreur très faible (F = 4,062 ; p = 0,0008). Cependant , comme on peut le constater F2 contribue positivement , alors que F6 contribue négativement. Une première constatation intéressante qu'on peut tirer de cette équation, c'est qu' un FCS peut renforcer le contrôle dans un domaine, comme, il peut entraîner une perte de contrôle dans un autre domaine. Le schéma 7.3 ci dessous traduit la relation entre DC2 et les FCS qu'on peut traduire par l'équation suivante :

DC2 = 0,36 F2 - 0,23 F6

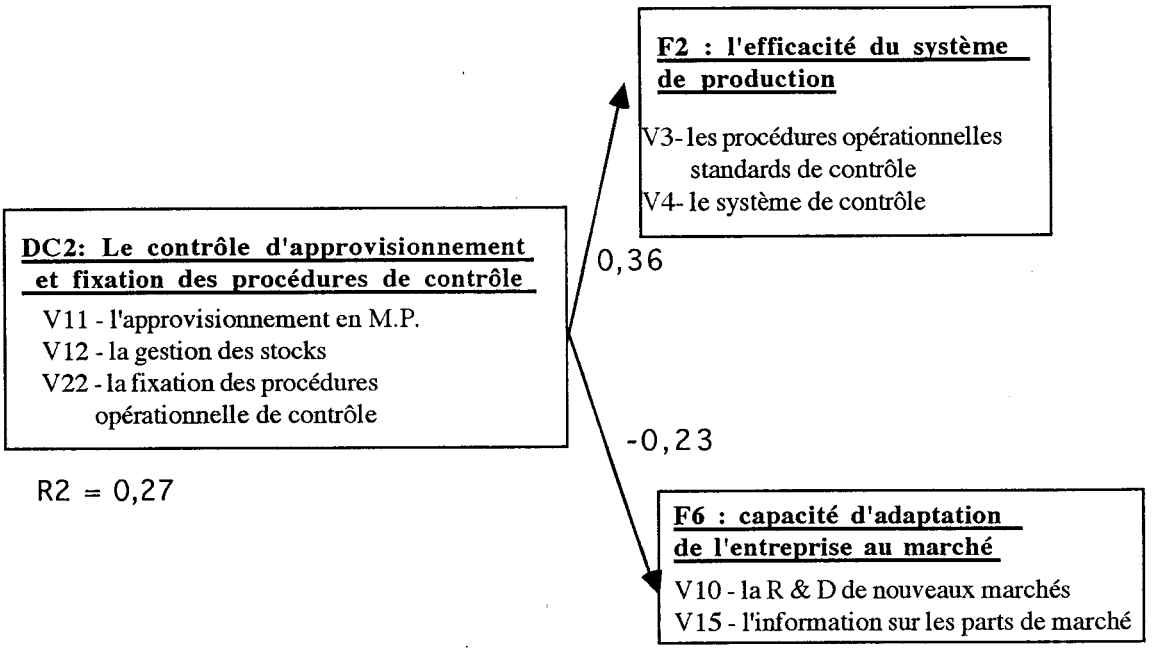


Schéma 7.3
Modéle partiel N°2 de la relation FCS / Contrôle

7.3.1.3. Modéle partiel N°3

Le troisième modéle partiel de la relation entre FCS et contrôle consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du contrôle dans le domaine financier (DC3). L'application de la regression multiple donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	0,0561	0,1065	0,278	60,63	0,004
F2	**0,1998**	"	**3,522**	**5,01**	**0,055**
F3	-0,0636	"	0,356	55,95	0,005
F4	**0,2668**	"	**6,277**	**1,38**	**0,077**
F5	-0,0550	"	0,266	61,35	0,004
F6	0,1288	"	1,463	22,82	0,019
F7	0,1088	"	1,044	31,13	0,014

terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,964
R**2 = 0,1497
R Multiple = 0,3869

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	12,276	7	1,7538	**2,887**	**2,31**
résiduelle	69,724	75			

D-W = 1,954

On accepte l'hypothèse que les FCS servent de vecteur de prédiction du domaine de contrôle DC3 (le contrôle de la gestion financière à court et long terme). Les deux facteurs explicatifs sont F2 (l'efficacité du système de contrôle) et F4 (la qualité du management) qu'on peut traduire par l'équation suivante :

DC3 = 0,199 F2 + 0,266 F4

Cette équation peut être schématisée comme suit :

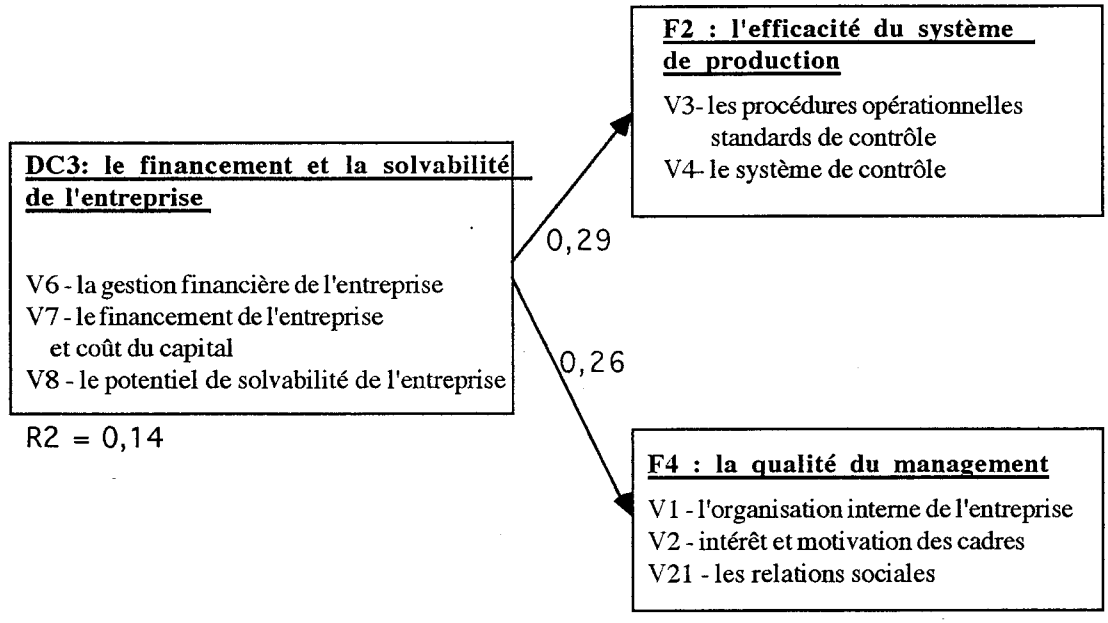


schéma 7.4
Modéle partiel N°3 de la relation FCS / contrôle

7.3.1.4. Modéle partiel N°4

Le quatrième modéle partiel de la relation entre FCS et contrôle coniste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du contrôle de la R & D ((DC4). L'application de la regression multiple donne les résultats suivants:

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	**0,3443**	**0,0964**	**12,755**	**0,07**	**0,145**
F2	-0,1170	"	1,473	22,65	0,019
F3	**0,1963**	"	**3,734**	**5,03**	**0,057**
F4	0,1293	"	1,799	18,05	0,023
F5	0,0761	"	0,623	43,83	0,008
F6	0,1244	"	1,666	19,78	0,022
F7	**-0,3132**	"	**10,558**	**0,19**	**0,123**

terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,873
R**2 = 0,3030

R Multiple = 0,5505

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	24,849	7	3,5498	**4,658**	**0,02**
résiduelle	57,151				

Test D-W = 2,0502

DC4 est le domaine de contrôle de la R & D. On accepte l'hypothèse que les FCS servent de vecteur de prédiction du contrôle de ce domaine. (F = 4,65 ; p = 0,002). Les FCS explicatifs sont F1 (la maîtrise des coûts) , F3 (l'image externe de l'entreprise et la maîtrise des canaux de distribution), mais F7 (le contrôle des sources d'approvisionnement) joue dans un sens inverse car le signe du coefficient de regression est négatif.Cette relation peut être formulée par l'équation suivante:

DC4 = 0,34 F1 + 0,19 F3 - 0,31 F7

Le schéma 7.5 ci-dessous visualise mieux le lien entre les facteurs :

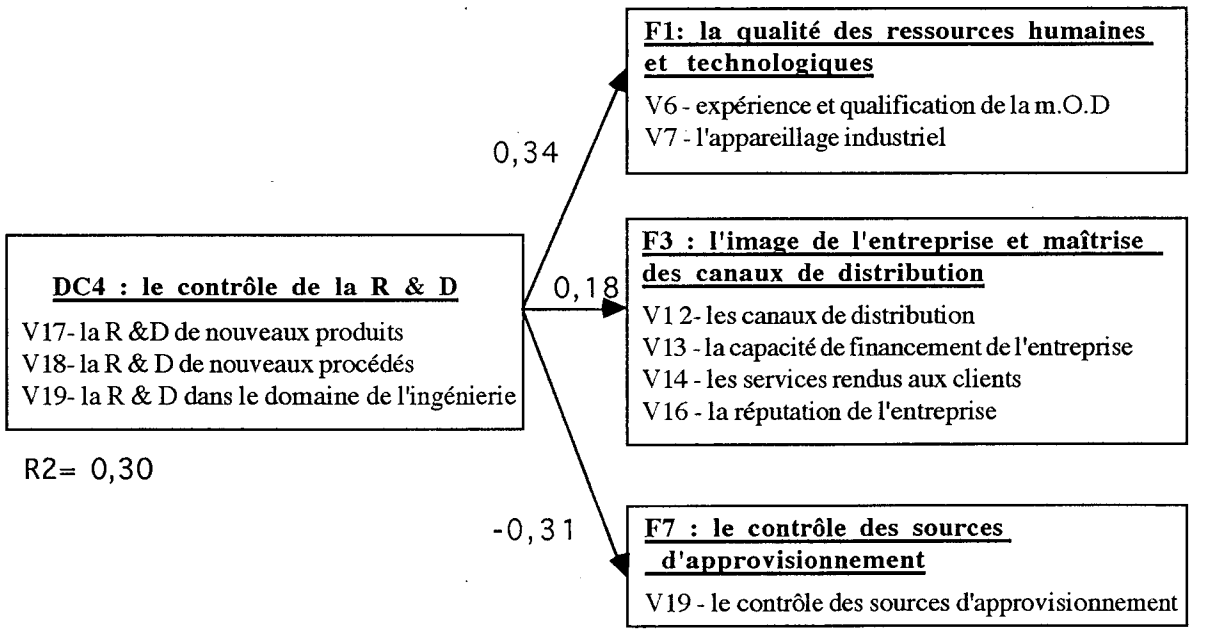


Schéma 7.5
Modéle partiel N°4 de la relation FCS / contrôle

7.3.1.5. Modéle partiel N°5

Le cinquième modéle partiel de la relation entre FCS et contrôle consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du contrôle de la publicité et de la distribution (DC5). L'application de la regression multiple nous donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO. (%)	R2 partiel
F1	-0,0525	0,0978	0,288	59,97	0,004
F2	**0,2781**	"	**8,081**	**0,57**	**0,097**
F3	**0,3119**	"	**10,165**	**0,22**	**0,119**
F4	-0,0657	"	0,451	51,09	0,006
F5	0,1395	"	2,033	15,42	0,026
F6	**0,2784**	"	**8,096**	**0,57**	**0,097**
F7	-0,0575	"	0,346	56,54	0,005

Terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,886
R**2 = 0,2820
R Multiple = 0,5311

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	23,123	7	3,3037	**4,209**	**0,06**
résiduelle	58,874	75			

Test D-W = 1,9781

DC5 (contrôle de la publicité et de la distribution) semble être expliquée à un niveau de confiance de 99,994 % (F = 4,209 ; p = 0,0006) par F2 (l'efficacité du système de contrôle), F3 (l'image de l'entreprise et la maîtrise de la distribution) et F6 (information et recherche de nouveaux marchés). Le schéma 7.6 traduit mieux la relation entre DC5 et les FCS qui peut s'écrire comme suit :

DC5 = 0,27 F2 + 0,31 F3 + 0,27 F6

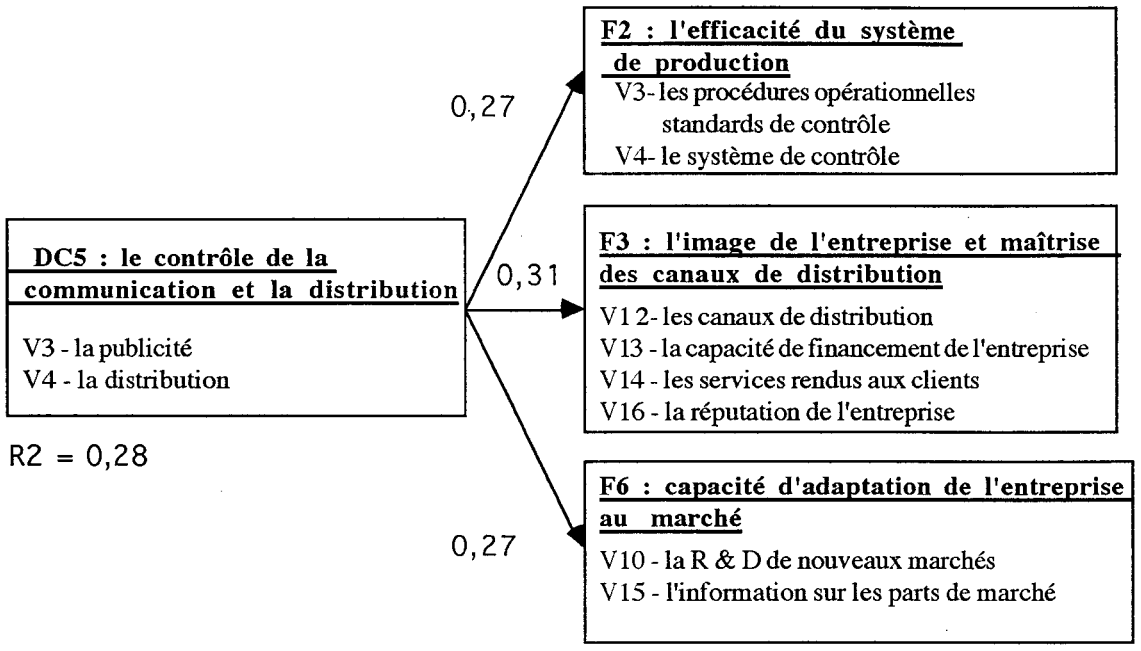


Schéma 7.6
Modéle partiel N°6 de la relation entre FCS / contrôle

7.3.1.7. Modéle partiel N°6

Le sixième modéle partiel de la relation entre FCS et contrôle consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du contrôle de l'organisation interne et la décentralisation des décisions (DC6). L'application de la regression multiple nous donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	-0,0220	0,1140	0,037	84,22	0,000
F2	-0,1060	"	0,864	35,84	0,011
F3	0,0241	"	0,045	82,79	0,001
F4	0,0625	"	0,300	59,23	0,004
F5	-0,0064	"	0,003	95,43	0,000
F6	0,0904	"	0,629	43,58	0,008
F7	-0,0253	"	0,049	82,00	0,001

Terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 1,032
R**2 = 0,0251
R Multiple = 0,1583
Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.
Totale	82,000	82			
Regression	2,054	7	0,2935	**0,275**	**96,08**
résiduelle	79,946	75	1,0659		

Test D-W = 1,9060

DC6 est le domaine de contrôle de l'organisation interne de l'entreprise et la décentralisation des décisions. Aucun FCS ne semble expliquer ce domaine de contrôle. Tout ce qu'on peut dire , c'est qu'il y a d'autres variables explicatives dont on a peut être pas tenu compte dans notre modèle, tel que le style de direction ou la culture de l'entreprise par exemple.

DC6 : le contrôle de l'organisation et la délégation des décisions

V23 - l'organisation de l'entreprise
V24 - la décentralisation et délégation des décisions

==========> Aucun FCS n'a de pouvoir explicatif

R2= 0,02

Schéma 7.7
Modéle partiel N°6 de la relation entre FCS / contrôle

7.3.1.8. Modéle partiel N°7

Le septième modéle partiel de la relation entre FCS et contrôle consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du contrôle du système de production (DC7). L'application de la regression multiple donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	0,1616	0,0958	2,845	9,19	0,037
F2	0,0955	"	0,994	32,28	0,013
F3	**-0,2594**	"	**7,329**	**0,82**	**0,089**
F4	-0,1004	"	1,098	29,87	0,014
F5	**0,2147**	"	**5,023**	**2,65**	**0,063**
F6	**0,2632**	"	**7,548**	**0,74**	**0,091**
F7	**0,2891**	"	**9,102**	**0,36**	**0,108**

Terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,868
R**2 = 0,3115
R Multiple = 0,5582

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	25,546	7	3,6495	**4,848**	**0,02**
résiduelle	56,454	75			

Test de D-W = 2,2338

DC7 est le contrôle du système de production (en termes d'efficacité et d'optimisation). Comme on peut le constater, on accepte cette hypothèse (F = 4,848 , p = 0,0002). Les facteurs explicatifs sont : F3 (l'image de l'entreprise et la maîtrise de la distribution) joue en sens inverse avec C7 . Les autres facteurs : F5 (l'efficacité du système de production), F6 (information et recherche de nouveaux marchés) et F7 (la maîtrise des sources d'approvisionnement). Comme on peut le constater à travers le schéma 7.8 la relation entre DC7 et les FCS, peut s'écrire comme suit :

DC7 = - 0,259 F3 + 0,214 F5 + 0,263 F6 + 0,289 F7

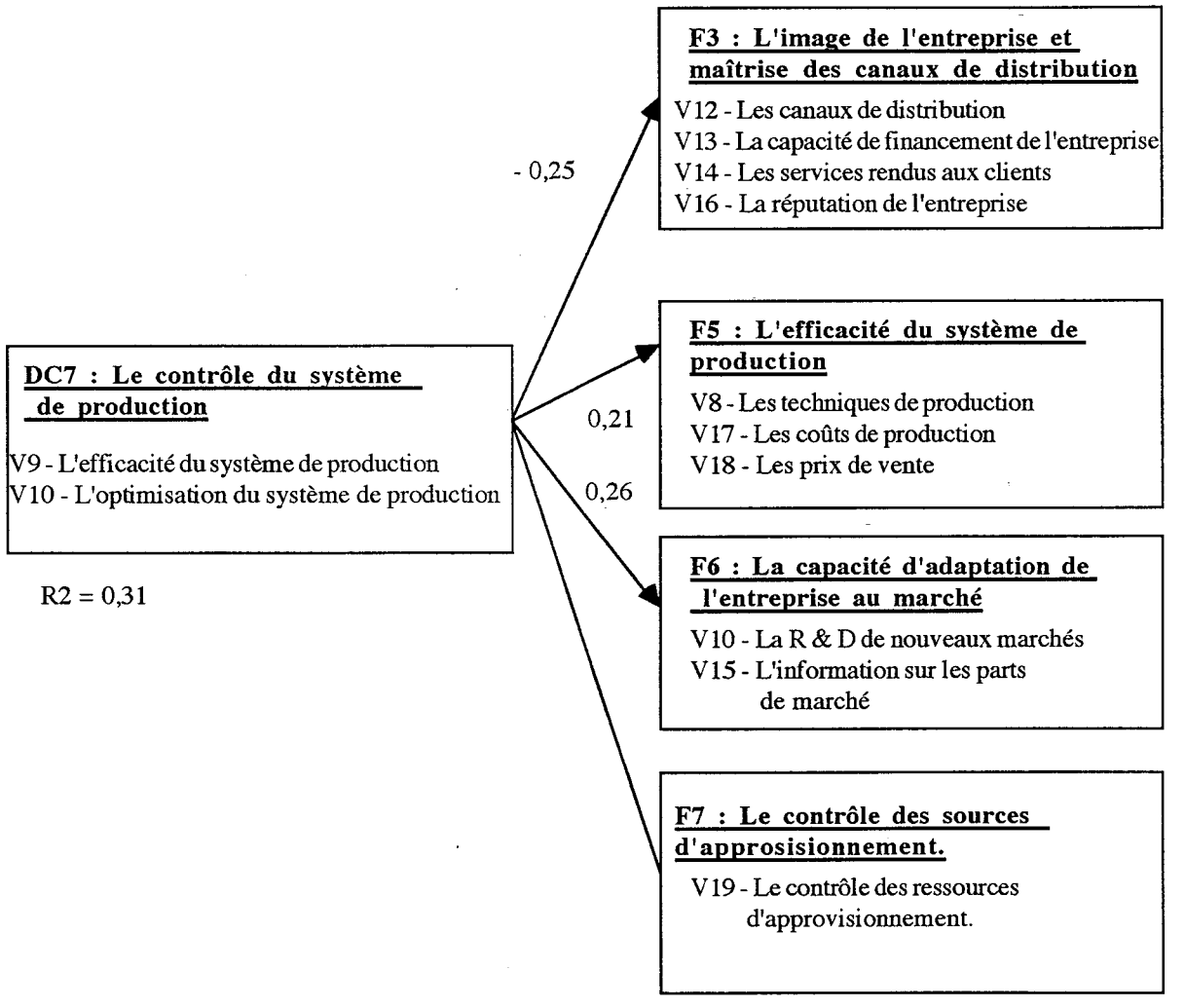


Schéma 7.8
Modéle partiel N°7 de la relation entre FCS / contrôle

7.3.1.9. Modéle partiel N°8

Le huitième et dernier modéle partiel de la relation entre FCS et contrôle consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du contrôle des services rendus aux clients et les relations sociales (DC8). L'application de la regression multiple donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	-0,0730	0,1111	0,431	52,06	0,006
F2	0,1187	"	1,142	28,88	0,015
F3	0,0919	"	0,685	41,55	0,009
F4	0,1064	"	0,917	34,34	0,012
F5	0,1398	"	1,584	20,95	0,021
F6	-0,1217	"	1,201	27,64	0,016
F7	0,0306	"	0,076	78,02	0,001

Terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 1,006
R**2 = 0,0745
R Multiple = 0,2729

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	6,108	7	0,8725	**0,862**	**54,14**
résiduelle	75,893	75			

Test de D-W = 1,9628

Aucune variable explicative

DC8 : le contrôle du service client et relations au travail

V5- les services rendus aux clients
V14- les relations au travail

=======> Aucun FCS n'a de pouvoir explicatif.

R2 = 0,07

Schéma 7.9
Modéle partiel N°8 de la relation FCS / Contrôle

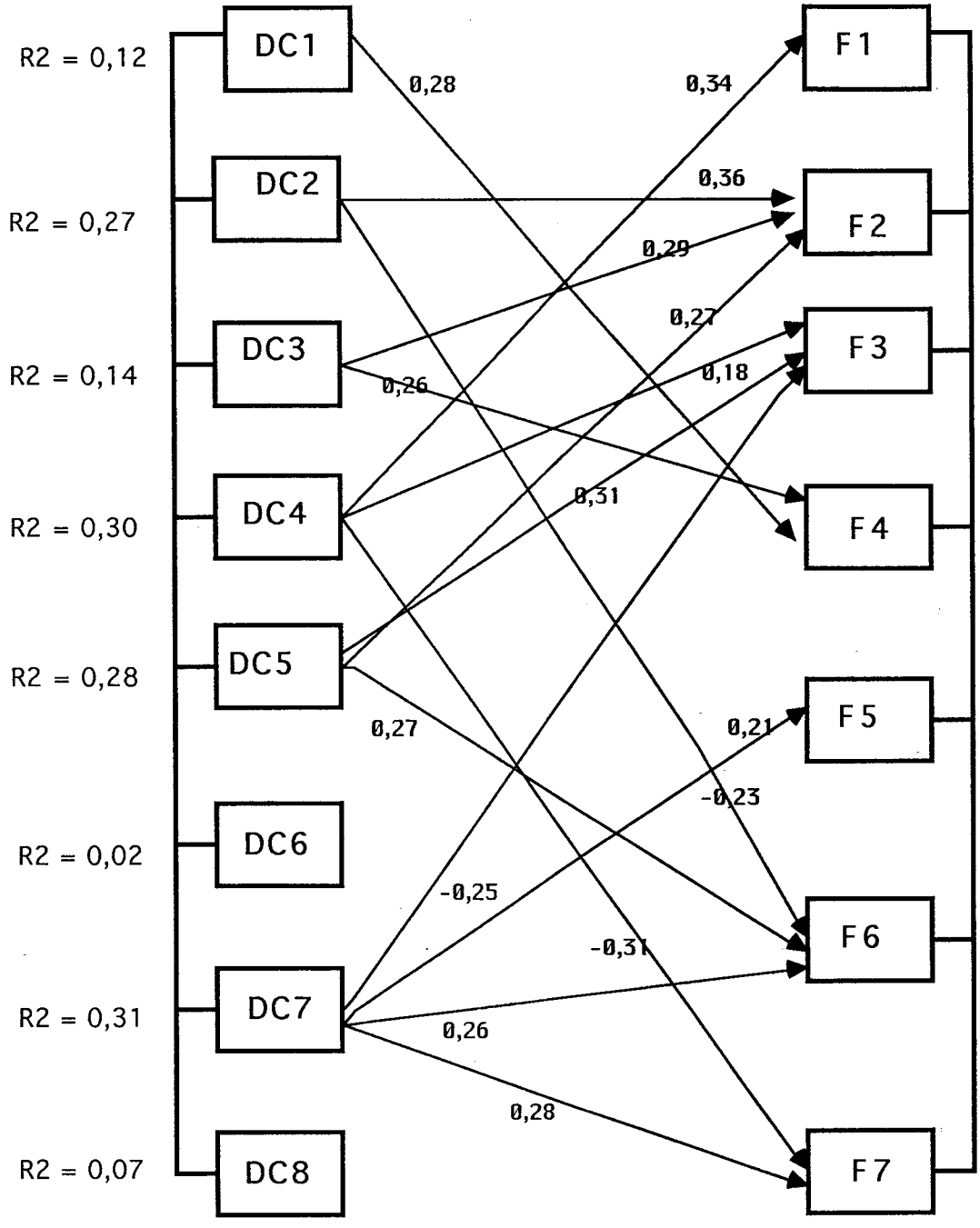
CONCLUSION

A travers nos tests appliqués à l'ensemble de l'échantillon , il semblerait assez difficile de trancher une fois pour toute avec une conclusion finale sur la relation entre les FCS et le contrôle. A travers nos résultats , la réponse est déjà mitigée par le rejet et le non rejet de l'hypothèse initiale. Nous avons même pu constater à travers nos tests que la relation entre FCS et contrôle dans certains domaines peut entraîner une perte de contrôle dans d'autres domaines.

Les résultats des différents modèles partiels (équation 1 à 8) sont relativement modestes par rapport aux attentes de notre hypothèse générale de départ. Il est d'autant plus surprenant que la littérature organisationnelle récente sous-entend l'existence d'une forte association positive entre FCS et contrôle.

Nous avons soulevé par ailleurs l'insuffisance des recherches empiriques sur la relation entre "FCS-Contrôle". De plus, on sait que l'existence de cette association était essentiellement soutenue de façon prescriptive et implicite. Aussi, plutôt, que d'être décourageants, les résultats trouvés incitent à plus de reflexion et d'analyse afin de mieux connaître le rôle réel des FCS dans l'orientation du vecteur de contrôle.

Ce qui nous semble surprenant dans les différents modèles partiels, c'est qu'aucun FCS n'explique le contrôle des ressources humaines (équation. 1 , 6 et 8). D'autre part, certains FCS expliquent négativement le contrôle dans certains domaines (F6 dans l'équation 2, F7 dans l'équation 4, F3 dans l'équation 7). La remarque qu'on peut tirer de ces résultats est qu'un FCS peut renforcer le contrôle dans un ou plusieurs domaines stratégiques de l'entreprise comme il peut engendrer une perte de contrôle dans un ou plusieurs autres domaines.Cette hypothèse assez forte reste à vérifier.



Les FCS comme variables de prédiction du vecteur de contrôle

Schéma 17.10

Synthèse de la relation FCS / contrôle

7.3.2.La relation entre FCS et performance: Test de l'hypothèse H8

Il convient maintenant d'examiner la relation entre FCS et les facteurs de performance. Nous admettons l'hypothèse que les FCS servent de vecteurs de prédiction de la performance. Donc on peut tester cette hypothèse en posant le modèle général suivant :

Pi = F (FCSj)

où

Pi = les facteurs de performance , avec i = 1,2,.....4. (variable à expliquer)

FCSj = les facteurs clés de succès, avec j = 1,2,.....7. (variables explicatives)

Comme nous avons quatre facteurs de performance, nous aurons donc quatre modèles partiels de la performance, c'est à dire quatre équations à tester tout en ayant recours, comme au paragraphe précédent, à la regression multiple.

7.3.2.1. Le modéle partiel N°1

Le premier modéle partiel de la relation entre FCS et performance consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du facteur de performance : P1, image externe de l'entreprise. L'application de la regression multiple donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	**0,1992**	**0,0978**	**4,147**	**4,28**	**0,052**
F2	-0,0474	"	0,235	63,49	0,003
F3	**0,4396**	"	**20,190**	**0,00**	**0,212**
F4	0,0844	"	0,745	39,52	0,010
F5	-0,0851	"	0,757	39,13	0,010
F6	0,1548	"	2,503	11,37	0,032
F7	0,0922	"	0,888	35,14	0,012

terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,886
R**2 = 0,2821
R Multiple = 0,5311

Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	23,128	7	3,3041	**4,209**	**0,06**
résiduelle	58,872	75	0,7850		

Test de Durbin -Watson = 1,9889

Considérer l'image externe de l'entreprise (c'est à dire sa solvabilité vis à vis des banquiers et son image externe d'une façon générale) , c'est admettre implicitement qu'il y

a plusieurs variables qui contribuent à ce facteur de performance. En effet notre test révèle que les FCS servent de vecteur de prédiction de ce facteur de performance. Ces facteurs sont : la maîtrise des coûts de production (F1) ; l'image de l'entreprise et la maîtrise de la distribution (F3) . Le schéma ci-dessous rappelle les principales variables qui constituent ces facteurs. A la lumière de ces résultats, on peut modéliser la relation entre P1 et les FCS comme suit :

P1 = 0,199 F1 + 0,439 F3

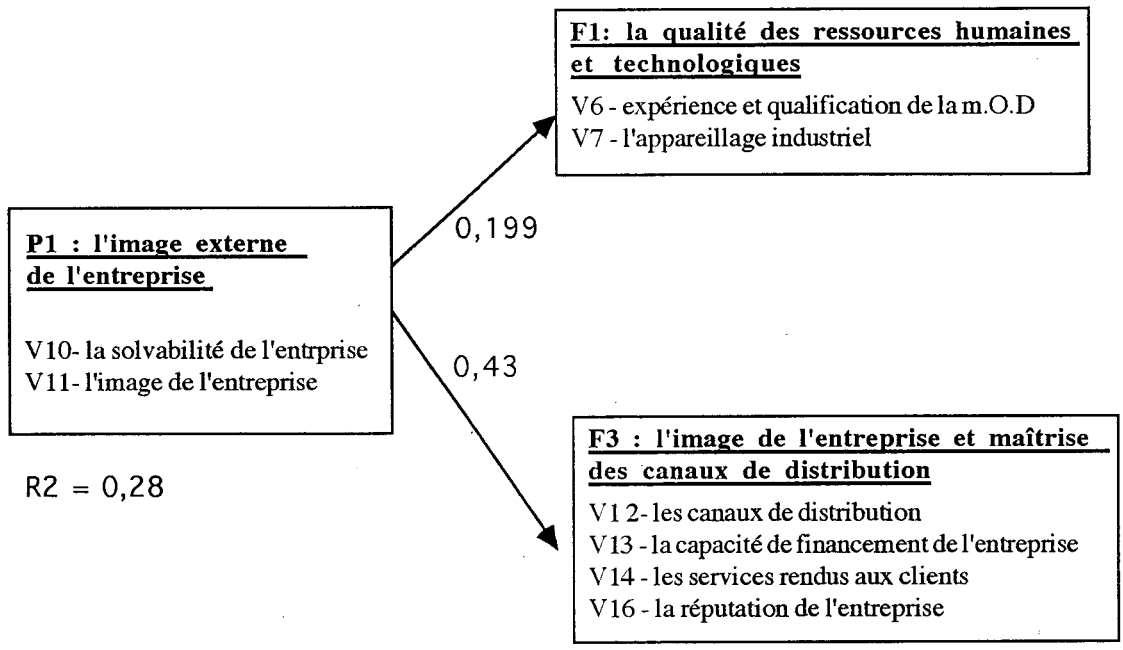


Schéma 7.11
Modéle partiel N°1 de la relation FCS / Performance

7.3.2.2. Le modéle partiel N°2

Le deuxième modéle partiel de la relation entre FCS et performance consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du facteur de performance humaine et commerciale. L'application de la regression multiple nous donne les résultas suivants :

Deuxième facteur de performance: la performance humaine et commerciale (P2)

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	0,0760	0,1110	0,469	50,26	0,0062
F2	-0,0101	"	0,008	92,51	0,0001
F3	0,1930	"	3,024	8,24	0,0388
F4	0,1430	"	1,660	19,86	0,0217
F5	0,0507	"	0,209	65,38	0,0028
F6	0,0601	"	0,293	59,65	0,0039
F7	-0,0796	"	0,515	48,21	0,0068

terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 1,0051

R**2 = 0,0761
R Multiple = 0,2759
Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.
Totale	82,000	82			
Regression	6,240	7	0,8914	**0,8825**	**52,56**
résiduelle	75,760	75	1,0101		

Test de D.w = 1,8996

P2: La performance humaine et et commerciale

V3 - la capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés
V7 - l'amélioration de la productivité
V8 - la qualité du personnel et de la main-d'oeuvre

========> Aucun FCS n'a de pouvoir explicatif

R2 = 0,07

Schéma 7.12
Modéle partiel N°2 de la relation FCS / Performance

7.3.2.3. Le modéle partiel N°3

Le troisième modéle partiel de la relation entre FCS et performance consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du facteur de performance économique et financière (P3). L'application de la regression multiple nous donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	-0,0711	0,1055	0,453	51,00	0,006
F2	-0,0992	"	0,884	35,26	0,012
F3	**0,2504**	"	**5,629**	**1,93**	**0,070**
F4	-0,1132	"	1,149	28,72	0,015
F5	**0,2469**	"	**5,471**	**2,09**	**0,068**
F6	0,1136	"	1,159	28,52	0,015
F7	-0,0172	"	0,027	86,55	0,00

terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,956
R**2 = 0,1645
R Multiple = 0,4056
Tableau d'analyse de la variance

Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.
Totale	82,000	82			
Regression	13,493	7	1,9276	**2,110**	**5,23**
résiduelle	68,507	75	0,9134		

Test de D.W = 1,9655

Le facteur performance économique et financière (croissance du chiffre d'affaires et le rendement des capitaux investis) s'explique par l'image de l'entreprise, la maîtrise des canaux de distribution (F3) et l'efficacité du système de production (F5). Le schéma reflète mieux cette relation. De ce fait la relation entre P3 et les FCS peut être modélisée comme suit :

P3 = 0,25 F3 + 0,246 F5

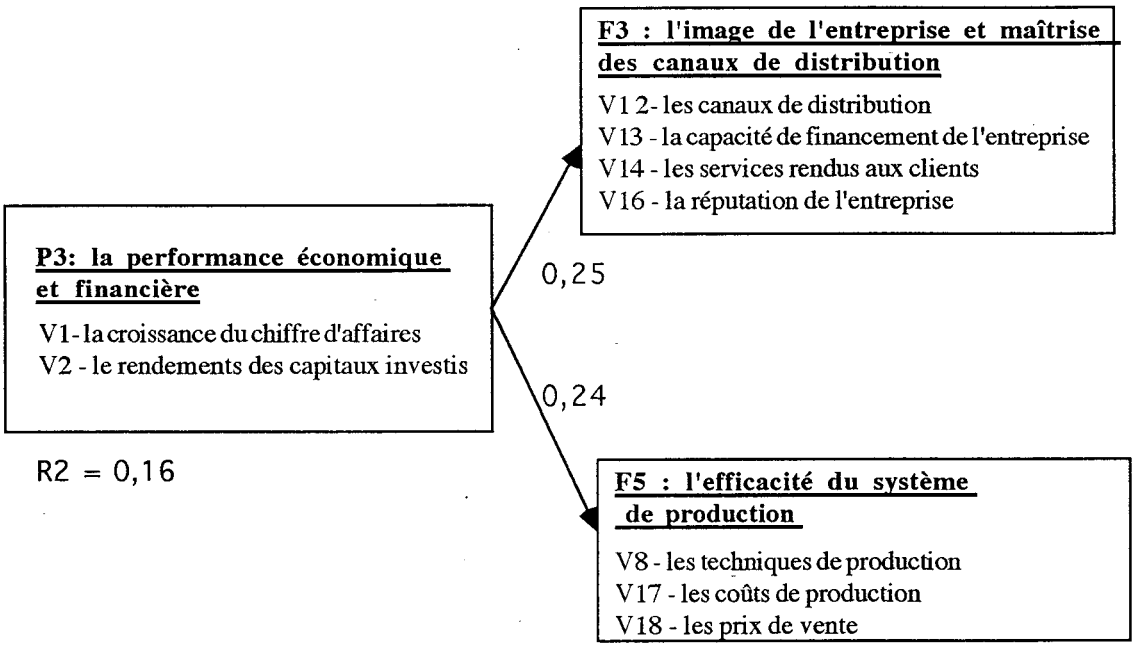


Schéma 7.13
Modéle partiel N°3 de la relation FCS / Contrôle

7.3.2.4. Le modéle partiel N°4

Le quatrième modéle partiel de la relation entre FCS et performance consiste à vérifier quels sont les FCS prédictifs du facteur de performance : efficicacité opérationnelle et organisationnelle (P4). L'application de la regression multiple nous donne les résultats suivants :

Var.	Coeff. de regression	E. type	F (1,75)	PRO.(%)	R2 partiel
F1	**0,2918**	**0,0956**	**9,321**	**0,32**	**0,111**
F2	0,1652	"	2,987	8,42	0,038
F3	**0,2057**	"	**4,634**	**3,27**	**0,058**
F4	**0,3168**	"	**10,991**	**0,16**	**0,128**
F5	0,1175	"	1,512	22,03	0,020
F6	0,0301	"	0,099	75,22	0,001
F7	**0,2125**	"	**4,942**	**2,77**	**0,062**

terme constant: 0
Ecart. type résiduel = 0,865
R**2 = 0,3150
R Multiple = 0,5612

Tableau d'analyse de la variance

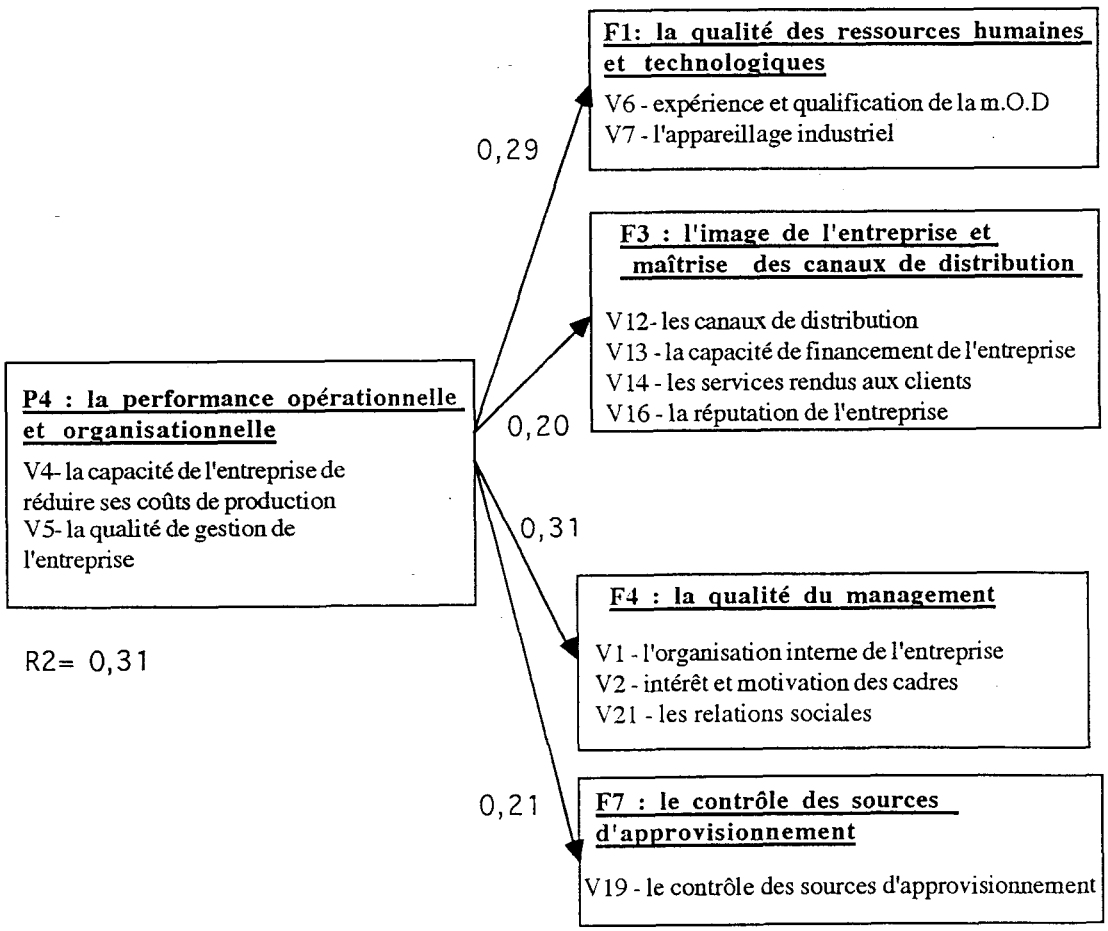
Source	SCE	D.D.L.	carrés moyens	F	Prob.(%)
Totale	82,000	82			
Regression	25,828	7	3,6898	**4,927**	**0,01**
résiduelle	56,171	75	0,7490		

Test D-W = 1, 9812

Quatre FCS contribuent à l'explication du facteur de performance P4 (efficacité opérationnelle et organisationnelle). Ces facteurs sont F1 (la maîtrise des coûts), F3 (l'image de l'entreprise et la maîtrise des canaux de distribution) , F4 (la qualité du management) et F7 (le contrôle des sources d'approvisionnement). Le schéma 7.14 résume mieux cette relation que l'on peut formuler comme suit :

P4 = 0,29 F1 + 0,20 F3 + 0,31 F4 + 0,21 F7

Schéma 7.14
Modèle partiel N°4 de la relation FCS / Performance



CONCLUSION DU CHAPITRE

Le premier objectif de ce chapitre était de différencier les groupes de comportements sstratégiques. Pour ce faire , et dans une première section, nous avons essayé de réduire le nombre de variables en appliquant l'analyse factorielle en composantes prinipales. Ce travail nous a permis de passer de 93 variables du modèle initial à 32 nouvelles variables. Ce travail nous a permis, dans la deuxième section, de déterminer deux fonctions discriminantes et de positionner les quatre groupes de comportements stratégiques. Très brièvement, voilà quelques - unes de laurs caractéristiques :

- Les défenseurs se caractérisent par une structue fonctionnelle très formalisée. L'efficacité de leur système de contrôle les distingue des autres comportements. Par contre, ils vivent sous la tension d'une concurrence acharchée par la publicité , la distribution et les prix.La maîtrise des coûts de production apparaît comme le facteur essentiel de succés.

- Les analystes présentent le plus de paradoxes. Ils cherchent une forte image de marque et à maîtriser les canaux de distribution. Ils contrôlent régulièrement leur organisation et la délégation des décision ainsi que la R & D. Ils se caractérisent aussi par une révision régulière de leurs procéduces de contrôle de leur système de gestion.

- Les prospecteurs sont composés essentiellement par des entreprises décentralisées. Ils cherchent la performance à la fois opérationnelle et organisationnelle, ils sont à la recherche des ressources financières pour investir dans les nouveaux produits et ils sont très forts sur le plan managérial.

- Les réactifs nous posent un problème d'interprétation des résultats vu le faible nombre de variables discriminantes.

Dans la section trois, nous avons cherché à étudier la relation FCS / contrôle / Performance. Dans un premier temps, nous avons essayé d'analyser le pouvoir explicatif des FCS dans la prédiction du vecteur de contrôle. Pour ce faire , nous avons fait appel à la regression multilpe. Nous avons identifié huit modèles partiels de la relation entre FCS / contrôle où la variable contrôle est une variable à expliquer et les FCS sont des variables explicatives. Les principaux résultats sont résumés dans le tableau 7.13. suivant :

où Fi , i = 1 à 7 ce sont les FCS
DCj, j = 1 à 8 ce sont les domaines de contrôle.
r = coefficient de régression et F le test de Fisher.

Tableau 7.13

FCS / Contrôle

	FCS1	FCS2	FCS3	FCS4	FCS5	FCS6	FCS7
DC1 R2=0,12				r = 0,286 (F= 7,009)			
DC2 R2 = 0,27		r =0,36 (F = 13,46)				r = - 0,23 (F = 5,47)	
DC3 R2= 0,14		r = 0,199 (F = 3,52)		r = 0,266 F = 6,27)			
DC4 R2 = 0,30	r = 0,344 (F =12,75)		r = 0,196 (F = 3,75)				r = - 0,313 (F = 10,55)
DC5 R2= 0,28		r = 0,278 (F =8,08)	r = 0,311 (F = 10,2)			r = 0,278 (f = 8,08)	
DC6 R2 = 0,02							
DC7 R2= 0,31		r= - 0,259 (F = 7,3)		r = 0,214 (F = 5,02)	r = 0,263 (F = 7,54)	r = 0,289 (F = 9,10	
DC8 R2= 0,07							

Légende:

Les domaines de contrôle:

DC1 : Contrôle des ressources humaines.
DC2 : Contrôle d'approvi. et la fixation des procédures.
DC3 : Contrôle du finan. et la sovabi. de l'entreprise.
DC4 : Contrôle de la R & D.
DC5 : Contrôle de la communication et de la distrib.
DC6 : Contrôle de l'orga. et la délégation des décisions.
DC7 : Le contrôle du système de production.
DC7 : Le contrôle des services rendus aux clients

Les facteurs clés de succès (FCS):

FCS1 : La qualité des ressou. humaines et techno.
FCS2 : L'efficacité du système de contrôle
FCS3 : L'image de l'entrep. et la maîtrise de la dist.
FCS4 : La qualité du management
FCS5 : L'efficacité du système de production
FCS6 : La capacité d'adaptation de l'entreprise
FCS7 : Le contrôle des ressources d'approvisio.

Dans un second temps, nous avons cherché à évaluer le pouvoir explicatif des FCS dans la prédiction de la performance. Le tableau 7.14. résume les principaux résultats:

Tableau 7.14
FCS / Performance

	FCS1	FCS2	FCS3	FCS4	FCS5	FCS6	FCS7
P 1 R2 = 0,28	r = 0,199 (F = 4,14)		r = 0,439 (F = 20,19)				
P 2 R2 = 0,07							
P 3 R2= 0,16			r = 0,25 (F = 5,62)		r = 0,246 (F = 5,47)		
P 4 R2 = 0,31	r = 0,291 (F = 9,32)		r = 0,20 (F = 4,63)	r = 0,316 (F= 10,99)			r = 0,212 (F = 4, 94)

où Fi , i = 1 à 7 sont les FCS
DCj, j = 1 à 8 sont les domaines de contrôle.

r = coefficient de régression et F le test de Fisher.

P1: Facteur de performance N°1 : L'image de l'entreprise
P2: Facteur de performance N°2 : La performace humaine est commerciale
P3: Facteur de performance N°3: La performance économique et financière
P4: Facteur de performance N°4 : La performance opérationnelle et organisationnelle

Ces modèles partiels nous donnent le pouvoir explicatif des FCS dans la prédiction de la performance. Nous contatons que F3 (l'image de l'entreprise et la maîtrise des canaux de distribution) et F1 (la qualité des ressources humaines et technologiques) ont le plus de pouvoir explicatif dans l'explication de la performance.

CHAPITRE 8

L'EXEMPLE DE LA QUALITE COMME FCS ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES SYSTEMES DE CONTROLE

" Ce sont les personnes qui prennent les décisions et non les modèles"
ANONYME.

Nous tenons à rappeler que la seule question ouverte, de notre questionnaire administré par voie postale, consiste à repérer les FCS ainsi que les variables correspondantes qu'il faut surveiller de très près. Elle s'intitule comme suit :

Dans le cadre de son activité, votre entreprise possède certainement un savoir faire et choisit les voies de son développement. Si l'on définit les facteurs clés de succès (FCS) comme :
" le petit nombre de domaines qui doivent bien marcher pour assurer le succès de votre entreprise et dont la surveillance des variables essentielles nécessite une attention spéciale et permanente pour obtenir des résultats satisfaisants".

Exemple :

a. De facteurs clés de succès (FCS)	b. de variables essentielles
1. la réussite commerciale	- un délai de livraison respecté - un réseau de distribution structuré - etc ,
2. la qualité des ressources humaines	- le recrutement - le système de rémunération - etc,
a) Quels sont alors d'après vous et par ordre d'importance vos FCS dans cette activité ?	b) Quelles sont les variables essentielles correspondantes à chacun de ces facteurs et qu'il faut surveiller de très près.

Le dépouillement des 83 questionnaires exploitables, nous donne **le PANORAMA des FCS** suivants :

Tableau 8.1
Le nombre de FCS cité par les entreprises (N = 83).

a. Nombre de FCS cités	1	2	3	4	5	6	Total
b. Nombre d'entreprises	1	5	37	24	13	4	83
Total (somme axb)	1	10	111	96	65	24	307

A travers les résultats du tableau 8.1, nous pouvons constater que le nombre de FCS cité varie de 1 à 6 selon les entreprises. Ce nombre reste dans les normes de la plupart des études, ayant traité ce sujet , et confirme l'hypothèse de Rocard, quand il affirme que le nombre de FCS ne dépasse guerre la demi-douzaine.

On constate, par ailleurs, que les entreprises qui ont cité un ou deux facteurs représentent un pourcentage relativement faible (6%). Par conséquent, 43 % des entreprises de notre échantillon ont cité trois facteurs. Cette proportion est un peu moindre pour les entreprises qui ont cité quatre , cinq ou six facteurs. Soit, sur l'ensemble de l'échantillon,

une moyenne de 3,7 facteurs. Pour l'essentiel , les FCS cités se situent dans les domaines décrits au tableau 8.2.ci-dessous:

Tableau 8.2

Synthèse des principaux FCS cités et des variables essentielles à contrôler (N = 83)[1]

Les principaux FCS cités	Nombre de citations	%
1. Les ressources humaines: - la formation - la motivation - le recrutement - la rémunération - la communication	65	21,2
2. La réussite commerciale : - la dynamique du réseau commerciale - l'adaptation de l'offre à la demande - la qualité produit - le service vente et après vente - le respect des engagements : délai de livraison	47	15,3
3. La qualité : - la qualité produit service - l'analyse des procédés et process - le coût d'otension de la qualité - la formation du personnel - le besoin de la clientèle	40	13
4. Les prix : - la maitrise des coûts - la productivité - la conception produit / process - la formation et motivation des hommes	31	10
5. L'innovation produit : - la recherche de nouveaux produits - l'évolution des besoins des clients - l'adéquation R & D et stratégie	24	8
6. La gestion administrative et financière :	20	6,5

[1] La CESMA a réalisé une étude auprès de 80 entreprises qui a révélé les FCS suivants :
- 89 % des dirigeants considèrent que le facteur humain est essentiel quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.
- L'innovation en permanence : 84 % (mais 54,5 % pour l'innovation produit et 45,5 % pour l'innovation process qui passe de plus en plus par l'informatique et l'automatisation).
- L'exportation
- La décentralisation de la prise de la décision : la confiance et l'acceptation du droit à l'erreur sont deux facteurs humains qui permettent de rendre concrète et efficace une telle organisation.

- le contrôle des coûts - l'autofinancement - la qualité des prévisions		
7. Les services :	19	6,2
- le délai de livraison - le service de vente et d'après vente		
8. La technologie :	18	6
- la veille technologique et modernisation de l'équipement - le contrôle qualité - maintenir le savoir faire sans se disperser		
9. Le marketing :	15	4,8
- l'analyse du marché - la satisfaction du client - les parts de marché		
10. Surveillance de l'environnement:	14	4,5
- le réseau de distribution - la législation et les pouvoirs publics - les rencontres - les coûts - les parts de marché - la bourse		
11. L'approvisionnement:	10	3,3
- le contrôle des stocks - le marketing achat - les prix - les sources d'approvisionnement		
12. L'image de marque :	4	1,8
- la clarté et transparence des méthodes commerciales - le développement du service client - un segmentation très fine des marchés - les relations de confiance avec les clients - le budget publicité important et cohérences des messages		

L'examen des résultats du tableau 8.2 appelle quelques commentaires :

- D'une part, le dépouillement des réponses soulève, et le lecteur se rendra compte, une difficulté de classement de ces FCS. En effet, il arrive, parfois, qu'un répondant cite tel ou tel FCS que l'on retrouve pour un autre répondant comme une variable essentielle à surveiller. C'est pour cette raison qu'on peut constater qu'il y a, quelquefois, une certaine redondance dans les réponses, voire même des répétitions.

- D'autre part, on constate que le rôle du facteur humain dans le succès de l'entreprise est de plus en plus prépondérant. La qualité des ressources humaines, à notre sens, apparait plus

que jamais un impératif pour la plupart des entreprises qu'un choix délibéré. Cette contrainte est imposée par l'évolution technique et technologique ainsi que par les exigences du marché en termes de qualité des produits et des services. D'où, la deuxième difficulté consiste à dissocier entre les FCS induits ou autonomes d'une part et les FCS internes et externes à l'entreprise d'autre part.

- Enfin, nous étions obligés de retourner à notre échantillon de départ et de conduire des entretiens. Donc **l'objectif de ce chapitre consiste,** à partir d'une investigation sur le terrain, à cerner les FCS évoqués par nos interlocuteurs. Une fois ce travail a été fait, nous étions confrontés à un deuxième problème, car on ne peut pas traité la totalité des FCS cités. Pour cette raison nous étions amenés à ne retenir que le seul FCS " Qualité" cité par l'ensemble des entreprises de notre enquête, d'ailleurs ce choix a été fait dés le départ.

La première section s'attache surtout à décrire le déroulement des entretiens : la grille d'entretien, le choix des interviewés, le déroulement de l'entretien et l'analyse du contenu.

La section deux nous donne une vision globale sur les résultats de cette enquête. Nous examinerons particulèrement les caractéristiques de l'échantillon d'entreprises enquêtées.

La section trois s'attache à traiter le seul FCS : la " Qualité". Nous esssyerons aucours de cette section de répondre à deux principales questions : le quoi et le pourquoi de la qualité ?

La section quatre examine les enjeux organisationnels de la qualité. Nous examinerons en particulier, qui est concerné par la qualité ? Nous nous interrogerons sur le rôle de direction générale dans la démarche qualité. Nous évoquerons le principe de la théorie de contingence et ses limites. Nous nous interrogeons aussi sur la remise en cause des structures existantes. Enfin, nous évoquerons la possibilité d'un recours à une organisation matricielle.

La section cinq traite le problème de la remise en cause de certains outils de contrôle. Nous discuterons principalement : le rôle de la planification et ses limites, la pratique budgétaire et le suivi des réalisations, la comptabilité analytique, enfin, nous nous interrogerons sur le rôle de comptabilité par activités.

La section six traitera un aspect crucial du contrôle de gestion , qui est celui de la motivation. Nos constats porteront essentiellement sur les dispositifs de motivation

employés : une plus grande délégation des responsabilités budgétaires au niveau des cadres, plus de responsabilisation et d'autonomie au niveau des opérationnels, le rôle des comités de pilotage, la formation est à la base de tous les dispositifs, enfin, une plus grande implication par la culture de l'entreprise.

La septième et dernière section traitera les possibilités d'évolution des systèmes de contrôle qui portent principalement sur : une nouvelle conception des tableaux de bord, de nouveaux critères de mesure de performance, de nouveaux indicateurs pour le contrôle de gestion, une redéfinition du rôle du contrôleur de gestion, enfin , nous essayerons de décrire quelques configurations des systèmes de contrôle.

8.1. LES ENTRETIENS 2

Compte tenu du niveau d'approfondissement des informations nécessitées par le problème de la recherche, nous avons choisi d'utiliser l'entretien ou l'interview par questionnaire comme technique d'investigation.

L'objectif visé en réalisant ces entretiens était de cerner davantage le concept de FCS, chose qu'on n'a pas pu réaliser par questionnaire au cours des chapitres précédents, d'une part, parce que déjà, notre questionnaire est trop dense et complexe, d'autre part et conformément aux idées de BARREYRE et PAGE, nous concevons que " s'agissant d'analyser le comportement des hommes et des organisations, le chercheur doit pratiquement "forger" son information à partir des données de base qu'il faut parfois aller extraire des profondeurs de la réalité. Une première caractéristique de la conception de la recherche qui a prévalu est donc la nécessité d'une investigation sur le terrain".3

Le type d'entretien dont nous avons fait usage se caractérise par un degré de liberté laissé au répondant assez réduit et un niveau de profondeur des informations qu' il peut fournir assez élevé. Si nous nous sommes intéressés immédiatement au rapport oral en tête à tête, c'est en raison essentiellement du recueil de données approfondies que vise l'enquête. De plus, la technique d'entretien retenue a permis de recueillir beaucoup plus d'informations que ce qu' exige une simple réponse aux questions, bien que le guide d'entretien utilisé soit

---

[2]M. GRAWITZ (1981), définit l'entretien, ou l'interview comme étant " un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé".

3 Barreyre P.Y., PAGE A., Innovation, et système de gestion", economie et société, cahiers de l'IRMEA, série S.G. N°1, 1979.

très structuré. Enfin, par rapport au questionnaire, l'entretien présente un autre avantage qui consiste à apporter, si besoin est, au répondant des éclaircissements sur certaines questions.

L'une des difficultés majeures rencontrées lors de telles études de cas est le danger de tirer des conclusions fausses et hâtives à partir de propos biaisés. Il est clair que les personnes sont en régle générale des pauvres transmetteurs d'information. Ils peuvent être conduits à élaborer leur pensée à partir d'observations limitées et ont peu le sens de la représentativité statistique (Kahneman & Tversky, 1973). Eisenhardt (1989b) propose différentes tactiques d'investigation pour se prémunir contre ces risques. Il peut être intéressant d'étudier des catégories bien différenciées sur une dimension donnée. Ainsi, la comparaison de cas très voisins et la mise en évidence de leurs différences peut beaucoup apporter. C'est en ce sens qu'un bon échantillon doit être composé dans ce type d'étude de cas bien différencié et de cas voisins, comme le suggère Eisenhard (1989b) : " La juxtaposition de cas apparemment similaires par un chercheur observant les différences peut casser des cadres simplistes. De la même façon, la recherche de similarités au sein d'une paire apparemment différente peut conduire à une compréhension plus sophistiquée". Pour conclure sur ce point, nous reprenons volontiers le propos du même auteur : " Surtout, l'idée derrière ces tactiques de recherche est de forcer les investigations à aller au-delà de leurs impressions initiales, spécialement à travers l'usage de lentilles ou d'objectifs structurés et divers sur les données".

8.1.1. La grille d'entretien

L'élaboration du guide d'entretien s'est largement inspirée de la grille d'entretien élaborée par le groupe de recherche GREMCO (Goupe de recherche en management et contrôle organisationnel) sous la direction du professur H. Bouquin, directeur du groupe à l'IAE de Lille à l'époque. Pour retrouver l'idée centrale quant à la perception des FCS vers lesquels nos interlocuteurs s'orientent, une vingtaine de questions ouvertes ont été prévues dont les principaux thèmes sont résumés dans le tableau 8.3.Ces questions visaient, principalement, trois aspects :

-Le premier se rapportait à la description du secteur d'activité de l'entreprise et la position de celle-ci dans ce secteur.

- Le deuxième ayant trait aux FCS proprement dits de l'entreprise.

- Le troisième portait, quant à lui, sur les perspectives d'évolution du système de contrôle lui-même.

Tableau 8.3
Protocole de grille d'entretien

LA GRILLE D'ENTRETIEN[4]

I) Les caractéristiques du secteur d'activité et de la concurrene

1 - l'activité principale de l'entreprise;
2 - les caractéristiques du secteur d'activité;
3 - la concurrence;
4 - l'évolution de la concurrence;
5 - les domaines à surveiller pour faire face à la concurrence;
6 - les compétences distinctives de l'entreprise;
7 - les conditions du succès de l'entreprise;
8 - les erreurs à ne pas commettre dans la gestion quotidienne de l'entreprise;

II) Le contrôle des FCS

9 - les facteurs de succès;
10 - les constats (ou hypothèses) de base clés de leur choix ;
11 - les personnes (ou services) les plus impliquées dans leur gestion;
12 - la nature de cette implication (opérationnelle ou fonctionnelle);
13 - les coordinations clés entre les responsables;
14 - les outils de contrôle qui permettent de garantir la qualité de leur gestion :
(la comptabilité analytique, le plan, le budget, le tableau de bord, etc)
15 - les dispositifs de motivation ;
16 - les postes les plus importants à surveiller d'un point de vue financier et comptable.

III) L'évolution du système de contrôle

17 - les informations nécessaires pour l'avenir de l' entreprise;
18 - l'âge du système de contrôle de gestion de l'entreprise;
19 - les modifications apportées à ce système de contrôle depuis les trois dernières années;
20 - l'évolution de ce système de contrôle dans les années à venir .

Pour Potter & Wetherell (1987), les entretiens offrent l'avantage presque unique au chercheur d'intervenir de façon active dans la production de données. Il est ainsi possible de recueillir les réactions d'un certain nombre d'individus sur les mêmes thèmes, ce qui facilite la comparaison entre les réponses.Selon eux, quelques entretiens peuvent fournir des informations aussi valides pour le chercheur intéressé par les formes discursives que plusieurs centaines de réponses à un questionnaire fermé.

[4] Pour la liste détaillée des questions voir annexe IX p 624.

8.1.2. Le choix des interviewés

Le choix de nos interlocuteurs s'est fait sur des acteurs clés, soit parcequ'ils sont très anciens dans l'entreprise, soit parce qu'ils y occupent des postes "stratégiques" et sont des acteurs de l'histoire récente de l'entreprise.

De part le thème de notre recherche " comportement stratégique, FCS et contrôle", l'étude ne concernait à priori que le palier décisionnel de l'organisation, soit le top niveau de la direction générale, point de vue appuyé et confirmé lors de nos premiers contacts établis lors de la phase du pré-test de notre questionnaire.

8.1.3. Le déroulement de l'entretien

Chaque entretien a débuté par une brève explication de l'objectif de notre recherche et surtout de l'usage qui sera fait des réponses. De même lors de cette introduction , il était demandé à l'interlocuteur que les réponses restent anonymes.

Dans tous les cas, l'interview a commencé par une mise en confiance, au cours de laquelle nous expliquons à l'intéressé que notre discussion n'a rien de commun avec une inspection ou un diagnostic. Que le seul but poursuivi est de rechercher la philosophie des choix des FCS. Est-ce que leur choix est dû à des facteurs internes ou externes ? (voir la grille d'entretien). Enfin signalons que la durée de chaque entretien était en moyenne d'une heure et demi.

Ainsi, nous avons conduit 20 entretiens dont, malheureusement sept, n'ont pas été retenus pour les raisons suivantes :

- Soit notre interlocuteur était relativement pressé et n'a pas eu assez de temps à nous accorder, donc il est allé vite et superficiellement sur certaines questions (4 fois).

- Soit l'entretien a été interrompu, maintes fois, suite à des appels téléphoniques , ce qui a fait le caractère superficiel des réponses (2 fois).

- Soit tout simplement l'interviewé a été énervé, suite à un appel téléphonique de "son épouse"! de telle sorte que l'entretien s'est terminé avec des réponses très brèves et baclées (1 fois).

8.1.4. L'analyse du contenu

Un traitement statistique des données est difficilement envisageable car :
-l'enquête est basée sur les informations et les remarques recueillies durant l'entretien et la plupart des données sont qualitatives.
- les types de réponses ne peuvent pas être prévues, les question posées relèvent davantage de l'exploration.
- les informations sont abondantes et la plupart des réponses ne sont pas classables en catégories.

C'est pour ces raisons que les données seront exploitées manuellement à l'aide de grille d'analyse. Il s'agit d'une analyse approfondie du contenu des interviews car les réponses sont très variées. Cette partie de notre recherche ne générera pas de corrélations statistiques car les représentations quantifiées des résultats sont difficilement utilisables. Ceci n'empêchera pas d'étudier les concordances qui peuvent apparaître entre un petit nombre de variables ou suggérer des rapports de cause à effet. Toutes les réponses des établissement enquêtés seront rassemblées question par question et une analyse générale du contenu sera faite.

L'objectif de l'enquête et la méthodologie ayant été présentées, nous allons par la suite nous attacher à l'analyse des résultats. Ceci , nous mène à la section suivante.

8.2. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE : UNE VISION GLOBALE

Notre objectif consiste à observer les pratiques de contrôle de gestion suite à une sélection d'un petit nombre de FCS et de chercher à savoir quelles sont les perspectives d'évolution de ces systèmes de contrôle.

8.2.1. Les caractéristiques de l'échantillon d'entreprises enquêtées.

8.2.1.1. Les répondants aux entretiens

Nous avons sélectionné de notre échantillon d' entreprises de départ ayant répondu à notre questionnaire (83 réponses) un sous échantillon qui fera l'objet de notre enquête. Dans cette opération, nous avons été guidé par deux principes: conserver la variété sectorielle de la population retenue et ne contacter que les entreprises ayant citer la qualité parmi d'autres

facteurs clés de succès. Nous avons ainsi recontacter par téléphone les personnes qui ont répondu au questionnaire initial, leur sollicitant de bien vouloir accepter de nous accordrer un entretien d'une durée de deux à trois heures environ afin d'approfondir le débat sur les FCS en général la " Qualité" en particulier.

A notre grande surprise, nous n'avons pas rencontré des difficultés majeures, car d'une part, nous connaissons le nom de la personne, nous connaissons aussi sa fonction et nous avons souvent sa ligne directe. D'autre part, cette même personne a déjà répondu à notre questionnaire initial. De plus, pour mieux la sensibiliser pour avoir un rendez-vous, nous avons souvent utilisé, dans notre conversation le slogan suivant : " nos étudiants d'aujourd'hui sont vos cadres de demain, alors aidez-nous à nourrir notre réflexion à partir du terrain ".

L'échantillon d'entreprises où nous avons conduit nos entretiens est, comme le montre le tableau 8.4, relativement dominé par des contrôleurs de gestion (6 / 13) .

Tableau 8.4
Tableau de répartition des répondants aux entretiens (N = 13)

Personnes interrogées	nombre de fois	en %
Contrôleur de gestion	6	46 %
Directeur général	3	24 %
Directeur financier	2	15 %
Président directeur général	1	7,5 %
Directeur du contrôle de gestion	1	7,5 %
Total	13	100 %

8.2.1.2. Les caractéristiques des secteurs d'activité

Compte tenu de l' objectif assigné à cette enquête, il nous a semblé légitime de demander au répondant, préalablement, de décrire les cractérisques du secteur d'activité où l' entreprise opère, de se prononcer sur la concurrence et de son évolution. Le tableau 8.5.nous donne l'essentiel de ces informations.

Tableau 8.5
Les caractéristiques des secteurs d'activité des entretprises

Entreprise	secteur d'activité	Plus marquée par une concurrence			Le secteur tend vers	la tendance de la concurrence
		Locale.	Nation.	Internat.		
1. TUNORD	Sidururgie	-	x	x	Maturité / D	à la baisse
2. ISOLA	Isolation acoustique et vibratoire	-	x	x	Maturité	à la baisse
3. VELOUR	Fabrication du tissu (velour)	-	-	x	Croissance	quelques uns
4. CAPTA	Fabric. du mat. pour captation d'odeur	x	-	-	Maturité	stable
5. SONORE	Insonorisation industrielle	x	-	-	Croissance	progression
6. META	Métalurgie	-	-	x	Maturité	stable
7.ALUMA	Aluminium	-	-	x	Déclin	à la baisse
8. FRIGOMAX	Fabrica. des app. de froid commercial	-	-	x	Maturité	stable
9. PATISSIA	Fabri. d'entrées et de pâtiss. surgelées.	-	x	x	Croissance	progession.
10. IMPRIM	Imprimerie en continu	-	x	-	Maturité	stable
11. HYDRAU	Fabri. de pelles hydrauli. pour BTP	-	x	x	Maturité	stable
12. TEXTOR	Textile : drap du lit	-	x	x	Déclin	stable
13. AGRO	Fabrication de levure	-	-	x	Maturité	stable
		2	6	11		

Croissance : 3 secteurs
Maturité : 8 secteurs
déclin : 2 secteurs

Vu la diversité des métiers exercées par les entreprises interviewées, nous pouvons prétendre au caractère aléatoire et la représentativité de notre échantillon. En effet , parmi les 13 entreprises interrogées, nous pouvons noter que deux entreprises (2 / 13) se heurtent à une concurrence locale, le reste de l'échantillon (11/ 13) se heurte à une concurrence nationale et internationale. La nature de cette concurrence est à la baisse pour trois entreprises, stable pour sept entreprises, en progression pour deux autres. Dans un seul secteur d'activité où le marché est d'oligopole car seulement trois ou quatre firmes se partagent le marché mondial (fabrication du tissu velour). Tous ces renseignements nous incitent à qualifier les secteurs d'activité des 13 entreprises de notre échantillon pour la plupart, sont des secteurs en maturité (8 / 13), trois sont en phase de croissance et deux sont en phase de déclin.

8.2.1.3. Les domaines à surveiller

Les réponses, à notre question de départ : quels sont les domaines qu'il faut surveiller de très pour faire face à la concurrence ?, qui ressortent du tableau 8.6, sont très disparates et risqueraient d'être biaisés en fonction de la perception de notre interlocuteur. Cette dernière dépend de plusieurs paramètres tels que, sa formation d'origine, son âge , son expérience passée, son ancienneté dans l'entreprise etc.

Tableau 8.6
Les domaines à surveiller (N = 13)

Les citations	nombre de fois	%
1. La qualité	5....	24
2. Le prix de revient	4....	19
3. La distribution	4....	19
4. L'avance technologique	4....	19
5. Les délais	4....	19
6. Le marché	3..	13,5
7. L'image de l'entreprise	2.....	9,5
Total	26	100%

8.2.1.4. Les compétences distinctives

Nous avons défini, au cours du chapitre 2, cette notion de " compétence distinctive" comme étant " un agrégat de plusieurs activités spécifiques qu'une organisation a tendance à améliorer de faççon meilleure que d'autres organisations dans un environnement similaire" (Selzenick (1958). Nous constatons à travers nos résultats du tableau 8.7 que presque la moitié des entreprises interrogées déclarent qu'elles n'ont pas réellement de compétences distinctives et que tous les concurrents cherchent à maîtriser le même savoir faire. Généralement ces entreprises opèrent dans des secteurs d'activité qui touchent depuis fort longtemps à leur maturité , les positions concurrentielles sont stables et tout le monde s'observe.

Tableau 8.7
Les compétences distinctives (N = 13)

Les citations	Nombre de fois
1.Tous les concurrents cherchent à maîtriser le même savoir faire.	6
2. Le savoir faire de l'entreprise	5
3. L'avance technologique	4
4. Les délais	4
5. La réactivité	2
6. L'implantation géographique	2
7. La créactivité	2
Total	25

D'autres entreprises dans un contexte presque similaire qui affichent soit " le savoir faire de l'entreprise " soit " l'avance technologique" comme leur principale compétence distinctive.

Les entreprises qui ont déclaré comme compétence distinctive : la réactivité, l'implantation géographique ou la créativité, sont souvent des entreprises qui, d'une part, opèrent dans des secteurs d'activité en croissance, d'autre part ce sont des entreprises de taille relativement humaines (entre 200 à 300 personnes).

Les délais sont apparus comme une compétence distinctive commune à ces deux catégories d'entreprises. Il faut signaler enfin qu'il y a des situations intermédiaires et en aucun cas nous pouvons prétendre à une généralisation de nos résultats.

8.2.1.5. Les conditions du succès

La question posée à notre interlocuteur est : quelles sont les conditions du succès de votre entreprise ? cette question peut se traduire dans un langage mathématique, comme quoi l'entreprise a dans la réalité une fonction objectif à maximiser (survivre tout en réalisant un minimum de gain possible) et les conditions de son succès apparaissent comme une (ou plusieurs) contrainte(s) à respecter pour atteindre cet objectif.

Tableau 8.8
Les conditions de succès (N= 13)

Les citations	Nombre de fois
1. Le choix de la technologie la plus rentable	6
2. Bien cibler sa clientèle	4
3. La maitrise des coûts	4
4. La distribution	4
5. La qualité	3
6. Autres	3 *
Total	24

* conserver le management actuel, l'image de l'entreprise et la créativité.

Les résultats du tableau 8.8. appellent quelques commentaires. En effet , si nous comparons les résultats de ce tableau avec ceux du tableau précédent, nous remarquons que le choix de la technologie la plus rentable est une condition de succès pour (6 / 13)

entreprises. Cette réponse se recoupe avec les deux premières réponses du tableau précédent (savoir faire de l'entreprise et l'avance technologique).

Nous soulignons enfin qu 'aucune des variables "conditions de succès" (ciblage de la clientèle, maîtrise des coûts, la distribution et la qualité) n'est apparue dans le tableau précédent comme une compétence distinctive. La première conclusion qu'on tirer est donc qu'une compétence distinctive n'est pas nécessairement un FCS.

8.2.1.6. Les erreurs à éviter

Une dernière question d'ordre général consiste à savoir quelles sont les erreurs à éviter pour que l'entreprise puisse faire façe à la concurrence ?

Les réultats qui ressortent du tableau 8.9 appellent aussi quelques remarques :
- L'erreur à éviter et qui se répète le plus souvent , c'est de déraper dans les prix , c'est - à - dire, maîtriser les coûts et prix de revient (7 / 13 entreprises). Cette variable se recoupe avec les autres variables des deux tableaux précédents.

D'autres interlocuteurs (4 /13) ont affirmé que : sous estimer l'adversaire et dormir sur ses lauriers est une erreur fatale à éviter. Déraper dans les délais et la qualité apparaissent aussi des erreurs à éviter. Ces deux variables se recoupent aussi avec les conditions du succés de l'entreprise.

Tableau 8.9
Les erreurs à éviter (N =13)

Les citations	Nombre de fois
1. Déraper dans les prix	7
2. S'endormir sur ses lauriers (ne pas s'endormir sur son succès, éviter l'orgueil)	4
3. Déraper dans les délais	4
4. Déraper dans la qualité	4
5. Stocker (ne fabriquer que ce qui est vendu)	2
6. Autres	3*
Total	24

* ne pas investir, oublier ses points forts, ne pas se démarquer de la concurrence

Enfin, nous constatons à travers les résultats des tableaux 8.8. et 8.9 qu'il y a une certaine cohérence dans les réponses de nos interlocuteurs.

8.2.2.Les FCS et hypothèses de base de leur choix

Les FCS peuvent se définir comme " le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager, les domaines auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée". (Boynton & Zmud) Le tableau 8.10 résume les principaux FCS cités par les 13 entreprises de notre échantillon.

Tableau 8.10
Les FCS cités au cours des entretiens (N=13)

FCS cités	Nombre de citations	%
1. La qualité (démarche qualité totale)	13 fois	26,0 %
2. Les délais	5 fois	10, 0 %
3. La réactivité	5 fois	10, 0 %
4. La technologie	4 fois	8, 0 %
5. Le savoir faire	4 fois	8, 0 %
6. L'innovation produit	4 fois	8, 0 %
7. L'image de marque	3 fois	6, 0 %
8. La gamme de produit	3 fois	6, 0 %
9. La technologie	3 fois	6, 0 %
10. La R & D	2 fois	4, 0 %
11. Autres facteurs	4 fois	8 ,0 %
Total	50 fois	100,0 %

Les résultats du tableau 8.10 appellent les commentaires suivants :

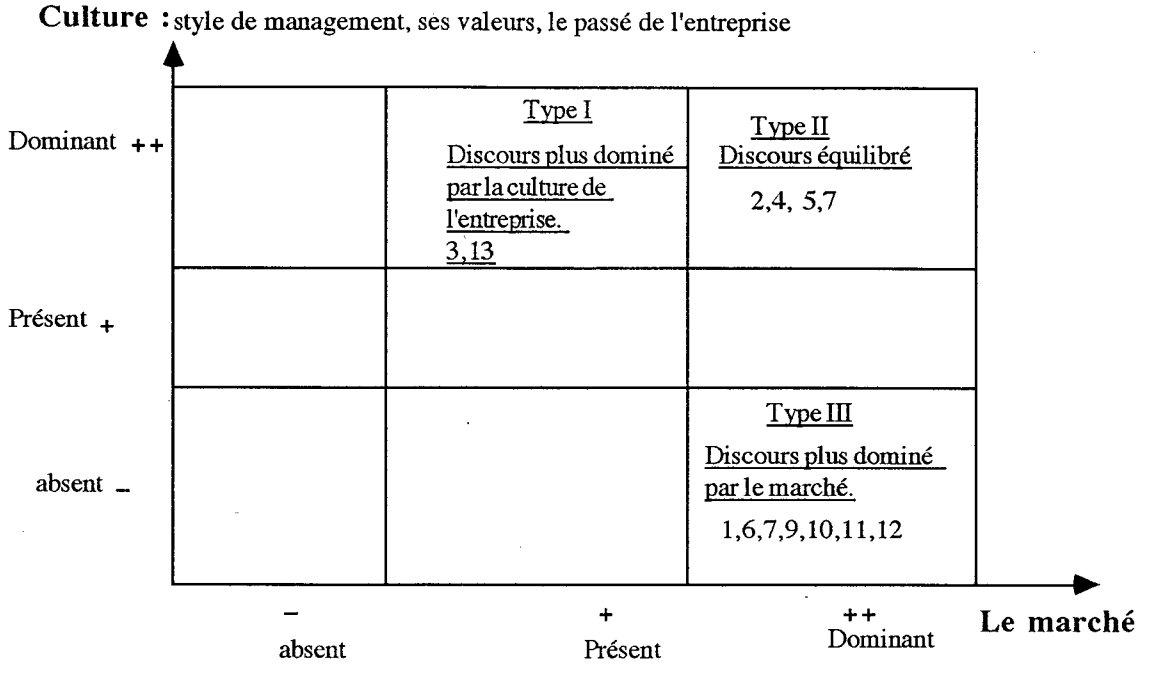
D'une part, le fait que le FCS " Qualité" est dominant (13 / 13) n'est pas un pur hasard, mais tout simplement, c'était un choix fixé dés le départ au moment de la sélection de notre échantillon d'enquête; nous avons essayé d'interroger des entreprises qui ont en commun au moins un seul FCS, car l'idée que nous avons en tête, c'est de traiter en profondeur un seul exemple de FCS. Nous avons, donc, choisi " la qualité " .

D'autre part, ainsi définis, les FCS peuvent inspirer :

- les travaux de la planification stratégique
- la conception de la structure organisationnelle
- la conception des systèmes de contrôle et d'information: " le système de contrôle doit être adapté à l'industrie dans laquelle l'entreprise opére et aux stratégies spécifiques qu'elle a adoptées; il doit identifier les facteurs critiques de succès qui devraient faire l'objet d'une attention constante et soignée pour que l'entreprise soit efficace et éclairer la performance en regard de ces variables clés à tous les niveaux de gestion " (Anthony, Deaden, Vancil).

Enfin, quant à la question : quelles sont les hypothèses de base de leur choix ? Les réponses nous semblent quelque peu mitigées entre les containtes (ou les exigences) du marché et la culture de l'entreprise (le bon vouloir des dirigeants). Les tableaux 8.11 et 8.12. résument les principaux résultats de notre enquête. En effet, on constate trois types de discours:

Tableau 8.11



Typologie des entreprises en fonction des discours des dirigeants quant aux constats de base du choix des FCS

1. Un discours où la présence du marché est dominante (7 /13),
2. Un discours où la présence " du vouloir et du passé de l'entreprise" disant sa "culture" est dominante (2 /13)
3. Un discours équilibré entre contraintes du marché et culture de l'entreprise (4 / 13).

Tableau 8.12
Les hypothèses de base du choix des FCS (N = 13)

Les citations	Nombre de fois
1. Le marché (la concurrence)	7
2. C'est un choix du management (stratégique et culturel).....	2
3. Un mixte des deux.	4
Total	13

8.2.3. L'arbre cache la forêt : Le marché cache la culture

Dans le "prix de l'excellence" Peters & Wterman (1982) reviennent constamment sur cette notion de culture d'entreprise, montrant à quel point elle est importante dans les systèmes de management des firmes américaines qui réussissent ; Ils soulignent que : " La prédominance et la cohérence de la culture se sont révélées, sans exception, la qualité essentielle des meilleures entreprises. En outre, plus cette culture est solide, et plus elle est dirigée vers le marché, moins les précis de politique, les organigrammes ou les procédures et règles détaillées sont nécessaires, dans ces entreprises, tous les employés savent ce qu'ils ont à faire dans la plupart des cas de figure parcequ'ils disposent de quelques valeurs guides très claires".

Cette " culture dirigée vers le marché" tient souvent en peu de mot, mais ceux-ci traduisent une véritable philophie de l'entreprise, tournant parfois à l'obsession et constituant un atout certain. Lorsqu'on parle de " barrières à l'entrée" dans un marché, on pense d'abord aux investissement lourds , aux efforts de publicité pour lancer une marque, etc. Peters & Waterman, pour leur part estiment que les " vrais obstacles sont un investissement de 75 ans pour obtenir de centaines de milliers d'individus qu'ils pensent service, qualité et résolution des problèmes de client chez IBM, ou un investissement de 150 ans dans la qualité chez Procter & Gamble".

"La culture, support de mémorisation essentiellement intangible contribue également à canaliser les comportements. La culture peut être définie comme une façon de penser à propos des problèmes, apprise et transmise entre les membres de l'organisation (Schein 1985)". Apprise et transmise sont des concepts importants puisqu'ils montrent que la culture s'appuie sur les expériences passées qui peuvent être utiles pour le futur. Or, cette culture par son influence sur le système de croyances a de fortes répercussions sur les comportements, elle les canalise en influençant la prise de décision (Fiol & Lyles 1989).

8.2.4. Le poids de la culture dans le choix des FCS

Lorsque l'on parle de culture de l'entreprise, on fait référence en effet à des données :
- qui ne sont pas toute forcément explicitées: en quelque sorte, des éléments informels de l'organisation tels que des buts implicites ou des styles de direction;
- qui sont de nature durable: des éléments qui commandent les comportements tout autant, sinon plus, que les stimulis immédiats: autrement dit, des prédispositions permanentes, ou encore, des attitudes et des croyances.

C'est à ce double titre que l'on peut considérer les données culturelles comme la toile de fond de la vie de l'entreprise, ou la matrice de ses opérations internes.

Si la culture de l'entreprise renferme des données durables, cela ne veut pas dire pour autant qu'elle constitue une composante statique. Considérée à un moment donné, la culture conditionne le fonctionnement de l'entreprise et détermine au moins en partie les voies possibles de son évolution; en ce sens, la culture est donc prégnante. Mais par ailleurs, elle est elle-même résultante de l'évolution de l'entreprise et émerge progrssivement du sous-système direction (style de gestion, buts implicites de l'entreprise) et du sous- systtème production (attitudes à l'égard de la discipline, rapports interpersonnels, éléments informels de l'organisation...). Il y a en fait une interaction constante et complexe entre tous les composants de l'entreprise, dans le cadre du processus de contrôle interne, donc une dimension dynamique dans ce dernier.

La culture d'entreprise est un moyen de faire connaître, admettre et assimiler les FCS par tous, et orienter les actions dans un sens qui leur soit conforme. Elle est un moyen de faciliter la mise en oeuvre de la stratégie par les hommes. Il faut noter que l'influence de la culture d'entreprise sur la définition de la stratégie n'est pas négligeable ce qui constitue une dimension risque.

J. Boudeville & J. Meyer (1986) vont plus loin dans l'analyse de la culrure en lui assignant trois influences qui ont des répercussions sur l'ensemble du management d'une organisation.
- D'abord la culture est "un facteur de cohésion" puisqu'elle définie un mode d'appartenance à l'entreprise.

- Ensuite, la culture d'entreprise est un " facteur d'orientation"; reposant sur une compétence distinctive, elle s'attache à orienter la définition de la stratégie, à accélérer sa mise en oeuvre. En ce sens elle devient un facteur de développement.

- Enfin, la culture d'entreprise est un "facteur de limitation" puisqu'à partir des bornes fixés par la compétence distinctive, des craintes, des refus peuvent naître à ce qui apparaîtra déviant. En quelque sorte , la culture d'entreprise risque de créer des phénomènes d'inertie qui limitent la capacité d'adaptation organisationnelle dans un environnement mouvant, la capacité à saisir les opportunités. Sauf à considérer le modèle d'entreprise de type Z où la

culture n'a pas de fin explicitement visée et permet à tout moment l'adaptation organisationnelle[4].

8.2.5. Deux poids deux mesures : l'intaction entre culture et marché

L'entreprise étant un système ouvert, son fonctionnement interne ne se conçoit pas indépendamment des données de la négociation engagée avec l'environnement en général et avec son marché en particulier. Ainsi, par exemple, la culture de l'entreprise n'émerge pas seulement des sous-systèmes direction et production, mais intègre également des éléments en provenance e l'environnement. Celui-ci, jouant vis-vis de l'entreprise un rôle de matrice socio-culturelle, diffuse forcément des données qui s'intégreront à la culture d'entreprise ou, du moins, qui devront être prise en considération par cette dernière si elle ne veut pas apparaître comme un système déviant et encourir les sanctions correspondantes. Ces données seront formulées directement, sous forme de contraintes ou d'exigences, (voir tableau 8.13) ou constitueront un climat ambiant, ou encore, seront véhiculées par le personnel de l'entreprise. C'est ainsi qu'Etzioni (1961), dans son étude sur plusieurs recherches empiriques, reconnaît le caractère critique de la contrainte et l'importance de la résistance. Cependant, en formulant ses hypothèses sur les sources et le sens des changements organisationnels, il identifie particulièrement la " tendance vers un type d'organisation plus efficace" et il affirme: " les types congruents sont plus efficaces que les types incongruents. Les organisations subissent des pressions pour être efficace. Par conséquent, dans la mesure où leur environnement le permet, les organisations tendent à changer leurs structures de contraintes en passant du type incongruent au type congruent, et les organisations qui ont des structures de contraintes congruentes ont tendance à mieux résister aux facteurs qui les poussent vers des structures de contraintes incongruences".

---

[4]Mike Burke identifie quatre tpes de cultures d'enterprises dans la société française qu'il décrit comme suit :

Culture	Environnement	Changement	Qualificatif
Narcissique	sans objectivité	lent	égocentrique
Défensive	réagit aux phénomènes	évolution par contraintes	impérialiste
Adaptative	plus ouverte	principe accepté	décentralisé
Visionnaire	précéder les évolutions	le devancer	ouverte

Tableau 8.13
Exemples de FCS comme réponse à une problématique

Exemple 1 : TUNORD

Problématique : " Comment peut-on se valoriser face aux clients ?

Solution : " c'est avec nos délais et notre qualité "
(FCS)

Exemple 2 : ISOLA

problématique : " Nous subissons une très forte pression des constructeurs d'automobile au niveau des prix"

Solution : " gagner en productivité"
(FCS)

Exemple 3 : VELOUR

Problématique : " Comment toucher le client final"

Solution : " par la qualité et la créativité "
(FCS)

Exemple 4 : SONORE

Problématique : " les discussions commerciales sont de plus en plus dures"

solution : " Le critère que l'on soigne, c'est notre image de technicien haut de gamme "
(FCS)

La culture de l'entreprise n'est pas le seul élément soumis à une influence extérieure. Le sous-système direction et production présenteront des caractéristiques directement héritées des conditions dans lesquelles s'est déroulée et se déroule la négociation externe: par exemple, l'impact des sources de financement sur l'équilibre des pouvoirs au sein du sous-système direction, ou l'incidence de l'importation d'une technologie sur le sous- système production, les rapports interpersonnels, etc . Plus généralement, on peut admettre que les inputs qui pénètrent dans l'entreprise laissent des traces sur tous les composants de cette

dernière et déterminent ainsi, au moins en partie, les conditions dans lesquelles se réalise le contrôle interne de l'entreprise et plus particulièrement sa culture.

Réciproquement, la façon dont est menée la négociation externe (avec l'environnement et surtout avec le marché) n'est pas étrangère à certains déterminismes qui trouvent leur origine dans la vie interne de l'entreprise. D'une part, la culture de l'entreprise, ses structures, ses habitudes acquises, ses résultats passés contituent autant de conditionnements de la perception des problèmes environnementaux et de la recherche des solutions correspondantes. D'autre part, l'entreprise elle - même est acteur dans l'environnement, cette idée étant sous-jacente au concept de négociation. Cela signifie qu'elle a un certain rayonnement, plus ou moins important, sur les différentes dimensions de ce dernier, qu'elle peut les modeler au moins dans une certaine mesure : l'entreprise rétroagit sur son environnement.

Finalement, les rapports entre les deux processus de contrôle interne (sa culture) et de négociation externe (avec son marché) ne s'analysent pas en une simple relation de hiérarchie du second vers le premier, mais en une série d'interactions complexes. L'entreprise est un système ouvert et dépend donc de son environnement, mais en même temps elle contrôle (ou du moins tente de le faire) les inputs, les outputs et les opérations internes et , de ce fait, elle est susceptible d'exercer une influence sur l'extérieur.

L'histoire, le statut technologique, la perception d'un succès passé, etc; sont tous des facteurs qui sont à l'origine d'une certaine forme de culture. Le tableau 8.14 emprunté à Davis & alii (1986) nous fournit un exemple de deux cultures organisationnelles complètement opposées.

Tableau 8.14
Exemple de dux cultures opposées

Culture à haute technologie et comportement de l'entreprise	Culture à faible technologie et comportement de l'entreprise
1. Leader dans les prix 2. Grande qualité, prix élevé 3. Haut niveau de service 4. Innovateur 5. Marché sélectif 6. Propension au risque	1. Suiveur dans les prix 2. Faible qualité, bas prix 3. Faible niveau de service 4. "suiveur" 5. Marché de masse 6. Aversion au risque

source : Davis & alii (1986)

Enfin, afin de comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres, il faut prêter attention à la culture, à l'histoire et à l'identité de chaque entreprise comme le rappelle Mousli (1984). " La culture de l'entreprise, ce sont des valeurs partagées, des savoir-faire, des habitudes de vie collective, un sentiment plus ou moins fort chez chacun des membres d'une certaines identité". La culture se fonde sur une image de l'entreprise, c'est une mémoire collective, et dans de nombreux cas sur des histoires, des mythes, des légendes.

Pour clore ce débat, il nous semble intéressant de souligner que, pour l'essentiel, les FCS présentent de multiples caractéristiques :

- les FCS d'une entreprise dépendent des données de son secteur d'activité et de son environnement en général, mais aussi de ses objectifs et de sa stratégie.
- les FCS d'une entreprise sont évolutifs dans le temps.
- les FCS peuvent faire l'objet d'une analyse en cascade.
- la perception des FCS peut différer à l'intérieur d'une entreprise selon les niveaux de responsabilité et les compétences ou la formation des individus.
- de nombreux FCS requièrent des informations externes à l'entreprise, non fournies par le système comptable et financier traditionnel.
- les FCS ne peuvent tous faire l'objet d'une quantification bien précise.

L'analyse menée jusqu'à présent est plutôt générale. Nous allons, dans ce qui suit, nous nous limiter au seul FCS " Qualité " pour une analyse plus en profondeur.

8.3. L'EXEMPLE DE LA QUALITE COMME FCS

A l'heure actuelle où les explications des économistes - concernant la crise - glissaient d'une vision conjoncturelle à une vision définitivement structurelle, un débat nouveau s'est installé depuis quelques années dans toutes les économies capitalistes au même moment : celui de la qualité. La gestion de la qualité est très vite devenue un " phare" dans les stratégies de nombreuses entreprises, souvent avides certaines méthodes japonaises, méthodes reconnues pour leur efficacité. La qualité, en tant que surplus de valeur ajoutée pour le produit et l'entreprise, est aujourd'hui un véritable enjeu économique et social qu'il ne faut plus rien négliger. Il serait intéressant de s'interroger très brièvement dans les paragraphes qui suivent sur le quoi et le pourquoi de la qualité ?

8.3.1. Qu'est ce que la qualité ?

Les définitions du concept "qualité" [5]sont nombreuses et varient selon les auteurs et en fonction du référentiel. Ainsi la définition retenue par l'international standard organization (1989) " la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qu'il lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ". Dans le même esprit, l'association française de normalisation (1983) définit la qualité de la façon suivante : " la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs ". J. DENASSY & J. MEYER (1985) font remarquer que cette définition " ne coïncide qu'imparfaitement avec le sens commun qui attache à ce mot (qualité) une connotation de perfectionnement dans l'absolu, alors qu' il ne peut jamais s'agir ici que de quelque chose de relatif : un produit de qualité est celui qui - sur un terrain a un certain nombre de points clés- répond aux attentes des utilisateurs " .

Selon A.V. Feigenbaum (1984), " la qualité d'un produit ou d'un service peut être définie comme l' ensemble total des caractéristiques de produits ou des services concernant son marketing , son étude et sa conception technique, sa fabrication, sa maintenance : caractéristiques par lesquelles le produit répondra aux exigences de l'utilisateur qui en aura l'usage". Cette définition présente l'avantage de ne pas donner au terme qualité une acceptation qui serait limitée à sa perception par un tel ou tel service de l'entreprise. L'auteur conçoit en effet, la qualité comme le résultat d'une collaboration de tous les organes de l'entreprise, pour satisfaire entièrement les utilisateurs. Ainsi définie, la notion de qualité dépasse largement l'activité de surveillance des articles après l'achèvement et la détection des défauts et englobe toutes les activités accomplies dans l'entreprise depuis le stade de la conception du produit ou du service jusqu'à celui de l' après-vente. Pour J.Nollet & alii (1986), " la qualité est l'aptitude d'un produit à satisfaire le besoin d'un client tout en respectant les exigences de volume, de temps, de lieu et de coût de ce client." L'intérêt de cette définition réside dans l'intégration à la qualité en plus de la qualité au sens étroit du terme (fiabilité et durabilité technique) des notions de volume de temps, de lieux et de coût. La combinaison de ces aspects qualitatifs ont fait une approche globale avec l'organisation de la production JAT dont les seuls impératifs sont justement de répondre aux exigences du

---

[5] Pour tenter de mettre en lumière les origines de l'apparition du modèle japonais en occident, il faut se plonger dans le contexte des années 70 et au début des années 80. Il semblerait que durant cette période de graves difficultés aient remis en cause le système Ford jusqu'alors considéré comme le modèle ayant permis de connaître la croissance des " trentes glorieuses". En effet, c'est après le premier choc pétrolier de 1973 que les constructeurs automobiles ont dû faire face à un marché en pleine mutation. Ce secteur s'est en effet trouvé plongé dans une compétition accrue tant européenne qu'américaine et asiatique. Les japonais, bientôt suivis par les nouveaux pays industrialisés, ont commencé à prendre des parts de marché de plus en plus importantes jusque là essentiellement dominé par les américains. Par ailleurs, la clientèle devenait de plus en plus exigeante et, il fallait développer des gammes plus larges de produits complexes et évolutifs.

marché non seulement en quantité mais également en termes de variété, de qualité , de délais et de coûts. Nous nous rallions à cette conception large de la qualité.

Le point commun à ces définitions que nous venons d'évoquer, c'est qu'elles font référence à la satisfaction des besoins de l'utilisateur. Ceci ne doit pas s'imposer des problèmes à l'entreprise. En effet la satisfaction des besoins n'est connue qu'après usage. En d'autres termes, lorsqu' une entreprise concoit, fabrique et met un produit sur le marché , elle ne sait pas évaluer d'avance le degré de satisfaction du client qui utilisera ce produit. D'autant plus que les utilisateurs n'ont pas les mêmes exigences. De ce fait, l'entreprise est amenée à supposer les exigences de l'utilisateur. Par conséquent , elle doit adopter vis-à- vis de la qualité, une approche globale. Toute approche partielle et parcellisée limitant la qualité au contrôle statistique ou à la base de fabrication, ne permet pas la prise en considération d'une manière globale la satisfaction du client.[6]

8.3.2.Pourquoi la qualité ?

Le mouvement qualité a démarré au Japon, son histoire racontée par K. Ishikawa (1984), commence dans les années 1946-1950, années de tâtonnements lorsqu'il s'agit de réorienter l'industrie de guerre japonaise vers l'exportation de produits manufacturés. Cette stratégie d'exportation est en effet essentielle pour ce pays qui n'a pas de ressources naturelles ou énergétiques, ce qui importe une grande partie de ce qui est nécessaire à nourrir sa population. Même si la qualité des produits manufacturés, à cette époque, est médiocre, inférieure à celle des produits de l'occident, le Japon baigne dans les mêmes courants technologiques et il dispose d'une main d'oeuvre abondante, éduquée et peu chère. D'une façon générale ce mouvement a connu une telle ampleur pour plusieurs raisons:

Tableau 8.15: Pourquoi la qualité ?

Citations	Nombre de fois
1. L'intensification de la concurrence	10
2. L'accélération de l'innovation	7
3. La maîtrise des coûts de la non qualité	5
4. Une meilleure utilisation des ressources humaines	4
5. La mutation du processus de production	3
Total	29

[6] Pour une étude plus complète, on peut se référer à D.A. Garvin (1984) qui définit huit dimensions de la qualité: 1. La performance 2. Les caractéristiques secondaires 3. La fiabilité 4. La conformité 5. La durabilité 6. La nature du service 7. L'esthétique 8. La perception de la qualité.
Pour des raisons de faisabilité technique et économique, ainsi que pour des motifs tenant au marché, l'entreprise doit déterminer des niveaux d'excellence sur chacune des dimensions de la qualité par rapport à des segments de clientèle.

- L'intensification de la concurrence internationale dans l'industrie et les services : Plus la concurrence est ouverte et plus les clients (que nous sommes) peuvent se montrer exigeants. De ce fait, les notions de performances, de coûts et d'économies d'échelle ne suffisent plus quand il s'agit de déterminer le produit en proposant un avantage net et indiscutable. Or la qualité peut être la source de cette différence essentielle.

Actuellement la concurrence internationale et la situation économique sont telles que tout le monde voit au plus juste. Tout le monde parle de pertes, de besoin en fond de roulement, de trésorerie, etc. (E1)

(...) Si vous fournissez un produit dans les délais, mais qu'il est inutilisable, c'est très mauvais pour l'entreprise, donc il faut suivre la qualité.(E1)

(...) Ce succès japonais montre que l'importance de la qualité et des méthodes de production comme arme stratégique, ne peut plus être ignorée est devenue dans ce domaine la dimension incontournable.

(...) A partir du moment où l'on est sur le marché, il peut y avoir des stratégies concurrentielles différentes. Tout le problème est d'arriver à faire en sorte d'imposer sa stratégie (...) Brandt a lancé une garantie de cinq ans, c'est un choix stratégique (E8)

Donc, c'est un choix qui a été fait, qui repose également sur le choix de dire, c'est sur le domaine de la qualité qu'il faut se battre, et il faut qu'on améliore considérablement la qualité de nos produits, ce qui permet en même temps de faire une attaque sur le marché sur ce plan. Alors que nos concurrents eux, essayent de se battre sur le prix.(E8)

La qualité, c'est une obligation, elle est primordiale dans nos métiers. Ce n'est pas du journal que l'on imprime, ce sont des revues de qualité. Bon, c'est quand-même une des revues relativement cher. (E10)

- L'accélération de l'innovation : la pression de plus en plus forte de la concurrence entraîne une multiplication du nombre des produits et des services proposés, en même temps que la réduction de durée de leur cycle de vie. Ainsi, par exemple, la moitié des produits fabriqués par philips a une vie commerciale inférieure à 3 ans. La seule façon de satisfaire un client de plus en plus sensible et informé est de s'orienter vers un travail bon du premier coup en construisant la qualité dans le produit ou le service dès le départ.

- La maîtrise du coût de la non qualité : dans un marché plus ouvert et concurrentiel, les clients cherchent à faire la différence entre les offres. Au fur et à mesure que le produit devient plus standard, il faut trouver d'autres façons de le différencier et il faut sans cesse en rajouter. Après les performances, il faut donner la conformité et la fiabilité, puis plus de service, un meilleur délai, ou un coût global de possession plus faible, etc. La qualité peut donc, plus que le prix, jouer un rôle différenciateur pour accroître les parts de marché et " fidéliser la clientèle". C'est bien à ce niveau que se situe le retournement fondamental de cette idée : la qualité n'est pas un problème, c'est une solution, une solution au besoin permanent de réduction des coûts et de gain de compétitivité.

L'objectif de l'entreprise est de supprimer cette sur qualité et cette sous qualité. Le problème de la qualité est à la fin. Au milieu du processus il n'est pas visible ou peu. Il faut donc surveiller de très près notre process de production, même si nous n'arrivons pas à voir les causes à effets. Il nous faut lisser, au niveau de la qualité interne. (E3)

- Une meilleure utilisation des ressources humaines et un changement culturel.: la qualité peut et doit ainsi servir de thème fédérateur pour conduire un changement dans la culture de l'entreprise. Et les valeurs qui vont conduire l'action et le changement ne sont pas externes et abstraites mais se construisent par la pratique journalière de l'amélioration, le développement du savoir-faire et des ressources humaines, et la recherche de la satisfaction efficace et efficiente des clients servis.

Juran (1981) par exemple, reconnaît le rôle essentiel du management pour conduire l'amélioration permanente de la qualité. L'amélioration se fait projet par projet, grâce à une méthode expérimentale systématique qui fait passer des symptômes aux causes, des causes aux solutions, puis des solutions à une nouvelle pratique et à la conversion des acquis. Chaque directeur, chaque responsable, se doit d'entreprendre des projets d'amélioration et de les intégrer dans un plan d'ensemble pour obtenir l'adéquation des produits ou des services aux besoins des clients. La part de marché des entreprises qui ont amélioré la qualité a augmenté cinq fois plus vite que celle des entreprises dont la qualité a décliné (Garvin 1984).

- La mutation du processus de production : Les technologies dérivées du traitement de l'information se sont imposées à l'entreprise. P. Cohendet et P. Lierena montrent bien que l'intégration de l'ordinateur au niveau de la conception et de la fabrication (CAO. FAO. CFAO..) a conduit à remettre en cause l'organisation taylorienne fondée sur la division du travail à la quelle J. Ford a ajouté la chaîne de production. La flexibilité, en particulier, est devenue une possibilité au niveau de la production: flexibilité au niveau de la composition du produit final, mais aussi adaptation, voire transformation des processus de production au moindre coût. Par exemple, variantes des modèles automobiles (automates qui peuvent effectuer des tâches de soudure, peinture, etc.).

Pour résumer, si nous retenons la présentation proposée par G. Archier et H. Serieyx à la qualité , nous disons que la qualité est la chasse à l'entreprise fantôme qui consiste à traquer les improductivités, c'est à dire faire plus et mieux avec autant. C'est la chasse aux cinq zéros encore appelés les zéros du management[7]. Cette démarche s'inscrit

---

[7]" - Le zéro panne (prévenir plutôt que réparer) : La panne administrative, pour plus sournoise qu'elle soit, est parfois plus dangereuse que la panne industrielle. Le zéro panne repose sur l'aphorisme suivant: il vaut mieux ne pas avoir de panne que de bons dépanneurs...!

- Le zéro délai (retard)-aussi bien internes qu'externes. Le délai de la mise en oeuvre des décisions prises est particulier en France. Et dans beaucoup d'entreprises, plus une décision a été prise individuellement, plus le

dans ce qu'on appelle communément " démarche qualité " ou tout simplement "qualité totale".

La qualité est devenue une variable stratégique. Elle peut concerner les matières utilisées (la qualité - matière), les soins ou la précision des opérations de transformation (la qualité - façon), les conditions de livraison (la qualité- service), l'adaptation à des besoins spécifiques (la qualité - adaptation), la facilité ou les commodités de l'usage (la qualité - usage), la nouveauté (la qualité - nouveauté) la durée de vie du produit , la sécurité, etc . Le tout est communément appelé la qualité - produit.

Ainsi, nous passons d'une conception trop limitée de la gestion classique de la qualité vers une conception plus globale. C'est la " qualité totale". J.C Werrebrouck dira que " l'entreprise fantôme ne pouvant se résumer et se concentrer sur le seul produit, il était bien nécessaire de déboucher vers des démarches globales...d'une vision beaucoup plus universelle des dysfonctionnements"[8]. Ceci revient à dire que la qualité totale est mise en oeuvre d'une politique qui tend à la " mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer : la qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs; en relation avec l'évolution de son environnement"[9]. Cette définition explicite que la qualité totale n'est pas un état, ni une situation stabilisée. C'est une voie, un mouvement et une dynamique.

Soulignons, enfin, que la qualité est en fait une question d'organisation et que l'accent qu'on y met fait en réalité ressortir les exigences organisationnelles de la fabrication de produits. Il s'agit d'une question d'une nouvelle rationalisation intelligente (on passe d'une rationalisation mécanique de la production à une rationalisation avec responsabisation) de l'organisation de la production . En d'autres mots, on accorde beaucoup plus d'importance aux activités de conception. La firme adapte son produit à la configuration

---

décideur pense être un chef, plus le coup est imprévisible et imprévu...Tout ceci crée des dysfonctionnements et beaucoup de nécessités.

- Le zéro défaut (pour réduire le coût des rebuts, les retours des clients). C'est le fameux "zéro defect" des Américains et des Japonais, la qualité immédiate. Chez Peugeot, il y a encore un an, sur cent véhicules en bout de chaîne, cinquante devaient être retouchés, alors que chez Toyota cela ne concerne que quatre véhicules sur cent; c'est une différence de vitesse.

- Le zéro stock.(le JAT)
- Le zéro papier (pour réduire les coûts des procédures administratives).
- on peut ajouter, aussi, zéro mépris.

[8] Werrebrouck J.C, Regard sur deux approches de la qualité. Revue Française de Gestion. N° 95, sept. - octobre 1993.
[9] Cruchant L , La qualité, PUF, Paris , 1993.

moyenne des besoins et des goûts des consommateurs en introduisant parfois des éléments de différenciation.

Nous venons de définir la qualité et de soulever les mobiles de base à cette notion, il convient maintenant de voir quels sont les enjeux organisationnels de celle-ci. Ceci fera l'objet de la section qui va suivre.

8.4. LES ENJEUX ORGANISATIONNELS DE LA QUALITE

Aujourd'hui si nous regardons les entreprises qui cherchent le chemin de la réussite, nous nous apercevons très vite qu'il s'agit de celles qui ont accepté de reconnaître le changement, de faire des transformations parfois considérables pour répondre au mieux aux besoins des clients, en produisant non seulement de la quantité mais aussi de la qualité et en respectant les délais et d'adopter d'autres modes de gestion.

A travers nos entretiens, nous avons pu observer l'impact de la qualité, en tant que FCS, sur la structure de l'entreprise. Nous examinerons en particulier la relation entre les fonctionnels et les opérationnels , un débat déjà ancien, mais qui reste toujours d'actualité.

8.4.1. Qui est concerné par la qualité ?

Nous savons que le système entreprise est constitué d'un ensemble de fonctions, de départements qui réalisent une chaîne de valeur ajoutées de la conception jusqu'au marché et au service après vente. Chaque fonction, que ce soit la conception, les achats, l'industrialisation ou la production regroupe un certain nombre de processus. La question qui se pose alors est la suivante : qui est concerné par la qualité ?

Afin de donner quelques éléments de réflexion sur l'impact organisationnel de la qualité, nous allons appuyer notre réflexion par les propos suivants :

" *Tout le monde est impliqué. Avec l'arrivée de Mr Rouault en 1982, un autre style de management a été progressivement mis en place. Les services techniques étaient alors dans un bâtiment à part, séparés de la production. Ces services techniques comprenaient le développement, l'industrialisation, les méthodes à ce moment-là, le chef des prototypes aussi. En effet, alors que l'atelier prototypes était dans un coin de l'usine, le chef et les techniciens étaient dans un autre coin, dans les services administratifs. Tout ceci a été complètement cassé. (E2)*

Tout le monde est impliqué, c'est bâteau comme réponse, mais le principal est moi. Si le patron d'une entreprise laisse faire n'importe quoi, ou ne fait pas attention, les employés vont tout de suite se rendre compte que le patron s'en fout.(E12)

Notre argumentation c'est que tout le monde est concerné, le succès on ne l'aura que si tout le monde est concerné, et chacun dans son domaine, dans sa fonction contribue au succès de l'entreprise, et ce n'est pas un discours, c'est une réalité.(E8)

Les quelques témoignages que nous venons de citer , parmi d'autres, nous invitent à mener une réflexion sur le rôle de la direction générale, d'une part, et la relation entre fonctionnels et opérationnels, d'autre part.

Tableau 8.16
Les personnes (ou services) impliquées dans la qualité (N=13)

les citations	Nombre de fois	%
1. Tout le monde est concerné par la qualité	10	26 %
2. La Direction Générale "doit rassurer et convaincre"	8	21%
3. L'intégration et la différenciation des postes (opérationnels et fonctionnels)	7	18%
4. La gestion par projet	7	18%
5. La recours à une organisation matricielle.....	6	16%
Total	38	100%

8.4.2. Le rôle de la direction Générale

Dans leur ouvrage, Declerck R.P, Debourse J.P et Navarre CH.(1983) consacrent tout un chapitre aux fonctions et rôles de direction générale (D.G). Les auteurs attribuent neuf rôles à la D.G de l'entreprise, qu'on peut résumer succintement comme suit :

1. Un des rôles de la direction générale est de constituer un pont d'abcrage et un référentiel par rapport à quoi les membres de l'entreprise peuvent se déterminer et savoir comment se comporter en toutes circonstances.
2. Dans un contexte où, l'incertiude l'emporte sur l'incertain, la direction générale a pour fonction, de donner des référentiels et un sens à l'activité des membres de la firme.
3. La direction générale, doit être capable de transcender la dichotomie firme-environnement. Elle est l'interlocuteur priviligié de la firme avec son environnement..
4. Cette position charnière de la direction générale entre la firme et l'environnement doit lui permettre d'avoir une bonne compréhension de la réalité et jouer le rôle de constructeur de cette réalité.
5. Cette réalité à construire est plus celle du futur que du présent. La direction générale doit avoir une vision stratégique et être capable de se projeter dans l'avenir.

6. Cette réalité construite n'est pas nécessairement partagée par tous les membres de l'organisation. La direction générale doit , par conséquent, obtenir la diffusion de cette réalité dans l'entreprise.
7. La construction et la diffusion de cette réalité doivent permettre à la firme de faire face aux différentes situations de l'environnement.
8. La direction générale a aussi le rôle de création culturelle dans l'entreprise.C'est à elle que revient le développement et le renforcement des mécanismes d'intégration à d'appartenance à l'entreprise.
9. La direction générale est un agent de changement.

C'est sur ces deux derniers rôles que nous insistons le plus. En effet, la direction générale ne peut pas mettre en marche une réforme tout en continuant à gérer l'entreprise de façon traditionnelle. Elle doit conduire le changement avec une détermination sans faille, un engagement visible et convaincant à long terme, car il faudra réorganiser le système "entreprise" et en changer la culture. Par conséquent, dans la démarche " Qualité" les maîtres mots sont alors : convaincre et rassurer

> *On a mis sous le vocable de qualité beaucoup de choses à boire et à manger, comme à une époque, on a mis sous le vocable cercle de qualité, gestion à la japonaise, etc.... pas mal de bêtises, des mots mais pas de véritables concepts. Mais la politique de qualité, ça consiste et peut avoir un effet bénéfique sur la motivation et ce que j'appelle " politique de qualité", c'est bien expliquer, bien démontrer aux gens que ce qu'il faut, c'est de bien faire la première fois. C'est à dire que, pour arriver à un but, et le but ça peut être de fabriquer des tonnes répondant à certains critères, à certaines spécifications, il faut utiliser le minimum de matières premières, le minimum de temps, le minimum d'énergie, avoir le minimum de déchets. (...) On peut motiver les gens par un tableau ou un graphique de suivi de qualités ou de suivi des dépôts de déchets en leur montrant les résultats de leur action personnelle ou de l'action d'un groupe. C'est beaucoup plus motivant que de les payer avec une prime. (E15)*

- **Convaincre** : Il s'agit d'expliquer le plan de bataille, la raison des axes de progrès choisis et leur importance pour le client. Des mesures comparatives objectives permettent d'expliciter la situation et les positions.

> *Quand les dirigeants ont pris conscience que la notion de qualité n'était pas comprise par tous de la même façon, on a dit: il y a un problème, il faut le traiter. D'abord, il faut,au niveau de la direction d'entreprise, qu'on ait une définition de la qualité. Ce n'est pas la peine de parler de qualité, si on n'a pas défini ce qu'est la qualité. On a défini la qualité au niveau du comité de Direction. Déjà, on s'est aperçu qu'il y avait besoin d'en discuter. Ensuite, on est descendu au niveau des cadres en leur disant : Voilà, on a défini ce qu'on pense être la qualité, est-ce que vous êtes bien d'accord avec cela? ". (E14).*

Pour convaincre l'ensemble du personnel de l'intérêt du changement et de sa détermination à entraîner chacun à se mobiliser dans son univers quotidien, la Direction générale doit donner l'exemple, en expliquant la situation et en affichant les nouvelles valeurs, en rassurant ceux qui se lancent dans l'aventure, en changeant les enjeux et les coopérations, en encourageant l'acquisition des nouveaux savoir-faire, en choisissant les

hommes qui partagent cette vision. La direction prépare les nouveaux comportements et les nouvelles pratiques qui donneront le résultat recherché à terme et créera la nouvelle culture et les nouvelles valeurs.

- **Rassurer et encourager** : Une fois que le programme qualité est lancé, il est essentiel de le maintenir en mouvement et de l'alimenter en projets de plus en plus significatifs mais en même temps sensibles. Les projets devenant plus stratégiques, il faut davantage tenir compte de l'organisation existante, des hommes en place et des territoires.

> *(...) iL y a eu des réunions et des séminaires où sont expliqués clairement et de façon didactique toutes les régles de vie. Ce sont simplement des régles de bon sens, de morale et de respect des autres sans paternalisme ou démagogie. (E6)*

Tableau 8.17
L'exemple de l'énoncé d'une charte

Nous avons pour but la prospérité de notre entreprise et l'épanouissement des femmes et des hommes qui y travaillent.Pour gagner, nous nous sommes fixés des objectifs :

* L'exigence de la qualité : dans le service à nos clients, dans notre travail et nos relations, la qualité est notre volonté permanente.

* La réussite sur le marché international : nous sommes offensifs et compétitifs face à un environnement fortement concurrentiel.

* La maîtrise de l'avenir : par l'innovation technologique et industrielle constante, nous construisons notre métier de demain. Pour gagner, nous croyons en nos forces:

- La volonté de se mobiliser : au sein d'équipes dynamiques, nous sommes des femmes et des hommes motivés, responsables et compétents.

- L'efficacité de la communication : pour améliorer notre qualité de vie au travail et développer nos performances, nous privilégions l'information et le dialogue.

- La reconnaissance de chacun : nous considérons chaque personne et prenons en compte les apports de tous.

- L'esprit de partenariat : nos relations avec nos clients et fournisseurs reposent sur une exigence partagée et un respect mutuel. Deux atoûts privilégiés : - nous possédons la dimension permettant la souplesse, l'initiative et le dynamisme,- nous bénéficions de la puissance et de l'image d'un grand groupe.

- La conscience de notre rôle économique : nous participons à la vie de la région et contribuons à son venir.

La direction doit donc conduire le changement avec une vision claire à long terme mais avec une tactique pragmatique à court terme, en donnant des ressources pour tel projet, en encourageant certaines alliances pour un autre, en réorganisant les coopérations, en promouvant des champions ici, en contournant des résistances là. C'est un travail minitieux et soigneux de tissage et de retissage. Tout ce travail de longue haleine ne parvient à terme que si les chefs d'entreprise se rendent comptent des enjeux organisationnels de la qualité. D'où le principe de l'intégration et de la différenciation.

8.4.3. Le principe de la théorie de la contingence : l'intégration et la différenciation

Nous savons que le développement théorique de cette approche est fourni par le courant contingent dont Lawrence et Lorsch (1967) sont à l'origine. L'idée de base de ces auteurs est que l'environnement n'est presque jamais stable ou turbulent dans sa totalité. Cette approche suppose en réalité que les structures sont dotées de fonctions dont chacune est capable d'établir ses propres objectifs, ses propres horizons temporels , son propre degré de formalisme , et par conséquent il résulte une différenciation et une intégration plus ou moins élevées entre les départements.

Selon le raisonnement contingent, l'environnement joue un rôle décisif dans la structuration de l'organisation. Lawrence et Lorsh, dont les travaux sont la référence absolue dans ce type de courant, ont révélé le double mécanisme de " différenciation" et " d'intégration" par lequel l'organisation s'adapte à un environnement d'incertitude variable. Leurs recherches ont montré que dans les organisations à faible différenciation, la ligne hiérarchique est un moyen suffisant pour obtenir l'intégration entre les groupes. Par contre dans les organisations caractérisées par une forte différenciation de leurs unités, ce à quoi devrait correspondre une intégration élevée, le système d'encadrement est appelé à évoluer pour intégrer un rôle de coordination et de liaison horizontales. Dans la logique de raisonnement, la responsabilisation de l'encadrement est donc dictée par la nécessité de s'adapter aux contraintes de l'environnement et à la satisfaction des besoins des clients.

8.4.4. Les limites du raisonnement contingent

Les limites des hypothèses du raisonnement contingent, ne fournissent pas de réponses à d'autres questions que soulève cette même réalité. Quelle est la part prise par l'action des individus et des groupes dans la définition de nouveaux rôles de l'encadrement, dans l'établissement des relations clients -fournisseurs et la responsabilisation qu'elle implique pour les uns et les autres ? plus concrètement, comment expliquer que des cadres opérationnels et des cadres fonctionnels, ayant des objectifs différents mais nécessairement complémentaires, ne parviennent pas toujours à coopérer ? N'est-il pas paradoxal de constater l'absence d'intégration et les "cloisonnements" qui rendent difficile toute collaboration réelle entre les groupes ?

Le raisonnement contingent atteint ses limites en constatant ce paradoxe sans parvenir à l'expliquer. Il se contente de l'attribuer à un vice de fonctionnement ou à un comportement irrationnel des individus. Le changement organisationnel n'est alors pour lui qu'une

succession d'événements orientant, de façon parfois mystérieuse, les relations entre facteurs d'environnement et configurations structurelles.

Si la démarche " Qualité Totale", visant la conformité et le travail sans erreur, présente le grand avantage d'être facile à expliquer, à comprendre ou à généraliser, sa mise en oeuvre est d'autant plus difficile qu'elle nécessite une coopération transversale entre les départements et des fonctions qui ont une tendance naturelle à développer leur propre culture, leurs propres objectifs et qui ne sympathisent pas avec des dysfonctionnements qui leur sont extérieurs. Cette politique de coopération nécessite un management fort qui pousse les départements hors de leurs " silos" par le retour au dialogue client-fournisseur, par les groupes d'amélioration interfonctionnels, par le travail d'équipe pour le développement des nouveaux produits ou par le partenariat avec les fournisseurs extérieurs. Il est donc question d'une remise en cause des structures rigides existantes.

8.4.5. La remise en cause des structures existantes : Il faut briser les barrières

8.4.5.1. La gestion par projet

Distinguant autorité et responsabilité, la gestion par projets a l'avantage de faire sauter les barrières traditionnelles des organisations hiérarchisées et de modifier le sens et la nature des responsabilisations qui s'y exercent. Elle coupe à travers les lignes fonctionnelles et hiérarchiques, pour atteidre un objectif commun à plusieurs organismes.

De plus, le projet, et donc l'organisation de celui-ci, est par définition, de durée finie. Une succession de projets est donc, d'une part, génératrices, au sein d'une organisation, d'une plus grande transitivité. D'autre part, le mode de gestion par projets paraît favorable au développement de la créativité interne:

- D'une part, au niveau de la structure, car il entraîne une distribution du pouvoir et de l'autorité plus fluide et changeante, ainsi qu'une cohésion fondée sur l'interdépendance nécessaire à l'accomplissement d'une tâche, plus que sur le degré d'interiorisation des normes intituées;

- D'autre part, au niveau des individus, qui sont amenés, parfois non sans problèmes, à changer plus fréquemment d'activités et à "tourner" entre projets et fonctions. " Passer du point de vue projet à celui de l'organe fonctionnel élargit les perspectives et chacun parvient ainsi à mieux comprendre les problèmes de l'autre", écrivent Cleland & King (1).

On peut donc admettre que le mode de relations existant au sein d'un projet favorise à priori les capacités créatives et que sur ce terrain, l'emploi de technique spécifiques a des

chances d'être plus efficaces. Il est vraisemblable que la combinaison de gestion par projets et de groupes de créativité offre à cet égard de bonnes chances de réussite. Ce n'est pas pour autant que la gestion par projets représente une panacée, d'une part parcequ'elle est rarement généralisable et que son impact est limitée à certaines couches d'une organisation, d'autre part parceque si elle évolue souvent vers une structure matricielle génératrice de conflits, elle ne touche que superficiellement aux structures fondamentales.

Prenons l'exemple de Mr X et de Mr Y qui se plairent quand ils ont parlé respectivement de la structure de E4 et E6 . Tantôt on entend ici " la hiérarchie n'existe pas". tantôt, c'est plutôt: " Nous avons une organisation plate".

Il y a un style de management tel que, quand vous arrivez dans la société, votre fonction n'est pas définie précisément. On ne vous dit pas : " Monsieur, voilà ce que vous avez à faire ". Vous arrivez, vous avez tel poste. Et après, c'est vous qui faites votre poste. Ainsi, quelqu'un qui est issu d'une entreprise où il y a beaucoup de procédures, où tout est clair, net, chiffré et écrit, aura du mal à s'adapter à notre style de management. Nous avons eu l'occasion d'avoir au niveau du recrutement des gens venant de chez Michelin-Orléans lorsqu'il a fermé. Sur les différents techniciens et agents de maîtrise nous avons embauché un seul à la qualité. Les autres étaient des personnes ayant de 20 à 25 ans de boîte, Or le management chez Michelin est totalement différent de chez nous..(E2)

Selon les responsables, la structure pyramidale hiérarchisée est source d'inefficacité. Les cadres qui évoluent, cherchent à se dépasser. Ils consacrent beaucoup d'énergies à se constituer un territoire, au détriment de la bonne marche de l'entreprise. En effet beaucoup d'énergies sont gaspillées dans cette compétition sans intérêt. Ce qui importe chez E4, c'est de remplir la mission de l'entreprise, à savoir la recherche de l'efficacité. Détruire le pouvoir, lié à une rétention d'information, est un impératif, d'où le rôle prépondérant de l'ordinateur dans la vie de l'entreprise.

" Les structures de l'entreprise sont relativement simples, mais rendues compliquées par des gens qui font de la rétention d'informations (comptables, commerciaux, agents techniques, etc) dans l'espoir d'accroître leur pouvoir personnel. J'ai mis la connaissance, donc le pouvoir dans l'ordinateur, afin qu'il soit à la disposition de tous", explique Mr X."..Auparavant il y avait ce fameux mur de Berlin mais maintenant ce mur est tombé même à l'intérieur de l'entreprise.(E12)

(....), d'autre part, une flexibilité sur toute la partie aval de notre production : auparavant tous nos ateliers de finitions de produits étaient organisés à la méthode Taylorienne. Ce que nous avons fait, c'est que tous les ateliers en aval ont été reconstruits sur un seul site géographique et tous les ouvriers qui travaillent sur ce site ont une polyvalence pour conduire un produit ou un autre. (....) Alors les stocks, il faut les redescendre au niveau où il y a le moins de risque tout en ayant englobé la partie la plus longue de notre cycle de fabrication.(E12)

Le bâtiment technique a " explosé ". (...). Les personnes des services techniques sont de plein-pied avec les ateliers, ceux du développement sont juste à côté des services prototypes. Il n'est pas rare de voir un ingénieur ou un technicien les mains dans la graisse ou dans le glycol, car c'est ce dernier qui est utilisé dans les supports hydrauliques. Même chose du côté des pièces classiques : un réel rapprochement des études, des prototypes et de la production. C'est un point important.(E2)

En cassant les barrières entre les départements, en instaurant des enjeux positifs, en restaurant des relations client - fournisseur, en multipliant les groupes interdisciplinaires, le pilotage par la qualité réduit les tensions et renforce la solidarité et la cohésion interne du système entreprise. Si la responsabilisation de chacun permet plus de différenciation, d'adaptation sur le terrain, la coopération permet de renforcer l'intégration des efforts vers un objectif commun de travail sans erreur. On retrouve ici l'une des propriétés fondamentales d'un système: l'ensemble de ses parties donc l'ensemble des départements, services, directions concourent à l'objectif commun, la satisfaction du client par la conformité.

> " *Le problème de la qualité n'est pas seulement l'affaire des techniciens et des responsables de la production ou de certaines fonctions de l'entreprise, mais qu'il concerne tout le personnel, de la direction générale au personnel d'accueil, de l'ingénieur de production au livreur, du marketing au service juridique,etc. Tous contribuent à leur niveau, à la perception de la qualité par le client.*"

A travers ce propos, l'organisation peut, en effet, être considérée comme un ensemble formé de sous-ensembles (marketing, finance, production...) en interrelation les uns avec les autres et où chacun des sous-ensembles peut avoir son propre système de management (Lawrence et Lorch). Cela signifie que l'obtension de la qualité finale pour le client passe par l'obtension de la qualité interne. Chaque service doit être considéré comme fournisseur et client, en tout cas partenaire d'un autre service de l'entreprise, avec ses propres attentes de qualité d'un ou d'autres services. Par exemple, qualité des achats, qualité du système d'approvisionnement pour une qualité de production, une qualité de délai,etc.

Selon cette conception, un projet qualité ne peut être que global et apparaît comme moyen de cohésion et de motivation du personnel. Cependant, la qualité dans l'absolu n'a pas de signification, elle est contingente. Les choix stratégiques, le positionnement adopté, la taille de l'entreprise, ses compétences, la nature de produit, les besoins des clients vont intervenir dans l'élaboration du projet qualité (théorie de la contingence). Tout n'est pas possible, il faut faire des choix conduisant à une véritable stratégie qualité qu'il faudra en suite mettre en oeuvre.

> *Quand on parle de gestion de production, il faut être bien en phase avec la demande commerciale. Il faut une bonne liaison entre la direction commerciale et la gestion de production, pour que les commerçants soient de connivence avec les industriels et non contre eux. DEFI est une démarche transversale : elle part du commercial, elle passe à la production et elle retourne au commercial. Il faut bien qu'il y ait l'idée d'aller et de retour, donc cela demande une organisation spécifique, avec des secteurs d'activité où un tel est à questionner, mais les gens se connaissent, donc il n'y a pas de problèmes. Ce n'est pas l'armée mexicaine qui arrive n'importe où, il faut canaliser tout cela.(E13).*

8.4.5.2. Le recours à une organisation de type matricielle

Tantôt E4 doit faire des produits répétitifs et en grande séries, tantôt des produits spécifiques en petite série. Donc, il faut une organisation souple, capable de s'adapter instantanément. C'est pourquoi E4 met en place une organisation de type matricielle.

Compte tenu de cette organisation comportant, d'une part un noyau de responsabilité fixe, d'autre part, une "stratosphère" "d'entraides", il est courant d'entendre dire que " Ici la hiérarchie n'existe pas", ou encore"Ici, l'organisation est plate". C'est vrai que d'une chaîne de commandement "centripède", on est passé à un commandement "centrifuge".

Donc la vieille maxime" un seul patron pour chaque homme" est battue en brèche chez E4. Mais en réalité, la hiérarchie existe. D'ailleurs, ne parle- t-on pas de chef de produit confection, de directeur commercial,etc. Ce qui à mettre au crédit de E4, c'est la suppression du nombre de niveaux hiérarchiques. Car l'organisation matricielle engendre tout d'abord un nombre de niveau hiérarchique réduit, ensuite la forme séquentielle des tâches conduit à de petites cellules capables de se regrouper en configurations temporaires lorsque les circonstances l'exigent; enfin, chaque cellule entretient une relation particulière avec le monde extérieur." Le même client" reçoit le client au téléphone, élabore son devis, et s'occupe de l'expédition du produit et de bien d'autres choses" explique le chef des produits tabulaires.

En résumé, l'organisation matricielle est une configuration de mini- organisation, capables de prendre différents profils structuraux distincts lorsque la situation l'exige. Aux dires des professeurs S.M. DAVID de l'université de BOSTON et de P.R. LAURENCE de HARVARD, " la matrice n'est ni une nouvelle technique de management mineure ni une mode éphémère... Elle représente une rupture brutale... Une nouvelle forme d'organisation du business". Le mérite de E4 a été de mettre en oeuvre une telle organisation dont les pionniers sont General Electric aux Etats-Unis et SKandia insurance en suède.

D'ailleurs, Burns et Stalker (1961), ont présenté une classification des entreprises en deux catégories. La première est qualifiée de mécaniste, tandis que la seconde est de type organique.

Tableau 8.18
Le modèle de structure mécaniste / organique

quelques caractéristiques	le modèle mécaniste	le modèle organique
la différenciation	Parcellisation des tâches et la différenciation des fonctions.	Contributions des connaissances et expériences valorisées globalement.
L'organisation du travail	l'accent est mis à chaque tâche et aux moyens techniques pour la réaliser.	les tâches individuelles sont appréhendées globalement.
La coordination des rôles	Une définition précise des rôles et des spécifications techniques sont définies à chaque rôle.	Les tâches individuelles sont ajustées et redéfinies en fonction des autres membres de l'organisation.
La définition des résponsabilités	Les responsabilités et la position fonctionnelle coïncident.	Le champs est illimité aux responsabilités.
La communication	Il existe une structure hiérarchique de contrôle, d'autorité et de communication.	Une structure sous forme de réseau pour les communications, le contrôle et l'autorité.
La prise de décision	Les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie.	La connaissance des facteurs pertinents est répartie dans toute l'organisation, de même que la décision.
La circulation de l'information et de la communication	Tendance à l'interaction verticale entre les supérieurs et les subordonnés. L'information est descendante.	Tendance à l'interaction horizontale. L'information est dans les deux sens ascendante et descendante (up/down).
Nature des informations	Informations de type instructions et de décisions.	Informations de conseils plutôt que des instructions et des décisions.
Les valeurs de l'entreprise	L'accent est accordé à la loyauté envers l'entreprise et le respect de la hiérarchie.	L'implication dans les tâches et le progrès est plus importante que la loyauté et l'obéissance.
Les valeurs et récompenses	Prestige et importance attachés aux compétences et à l'expérience.	L'expertise, la connaissance sont empruntes de prestige et d'importance.
turbulence de l'environnement	faible	forte
Stabilité de l'environnement	forte	faible

Source : Burns & Stalker (1961).

A cette typologie binaire, s'ajoute un découpage de l'environnement selon son degré de stabilité relative et son degré de turbulence; le croisement des critères définit une fonction d'adaptation de l'entreprise. Ainsi l'adéquation des caractéristiques de l'environnement et de la structure constitue un des FCS de l'entreprise.

S'il est vrai que dans une structure matricielle, l'information circule plus rapidement, qu'on a une vue plus large des problèmes et que l'organisation a une réaction prompte aux fluctuations de l'environnement, il n'en demeure pas moins vrai que l'entreprise qui l'adopte n'est pas à l'abri de la rétention d'information. On comprend alors pourquoi E 18 a eu recourir à l'informatique.

8.5. LA REMISE EN CAUSE DE CERTAINS OUTILS DE CONTROLE

L'un des objectifs des études de cas, qui ont été faites, est de voir comment les outils de gestion développés récemment s'articulent autour des FCS (qualité des produits, délais, compétences des hommes) avec ceux de la gestion stratégique de l'entreprise ? A travers les propos recueillis au cours de nos entretiens, il est souhaitable de mener la réflexion sur les outils de contrôle.

Il convient, d'une part, de préciser ce que nous entendons par outils de contrôle de gestion, d'autre part, de fournir une réflexion sur l'évolution de la conception de ces outils dans les systèmes de contrôle. Nous nous limitons, seulement, au destin du plan, du budget, de la comptabilité analytique et le tableau de bord, outils de contrôle de gestion qui sont les plus connus et le plus souvent cités par nos interlocuteurs.

8.5.1.La Planification[10] et ses limites

---

10 La planification stratégique, a sans doute représenté vers 1875 la forme la plus achevée du rationalisme économique. Le mérite, revient sans doute à G. Steine, d'avoir le mieux étudié la planification et en particulier la planification stratégique qui regroupe quatre éléments :
1. La nature générique de la planification permet d'envisager les différentes alternatives du futur et fixe un cadre de référence pour le présent; elle situe les effets futurs qui résulteront des décisions présentes.
2. Le processus de planification- continu et systématique - permet aux responsables de décider par avance ce qu'il convient de faire, quand, comment et qui doit le faire.
3. L'état d'esprit est celui d'une appréhension de la réalité de l'entreprise dans la perspective de maîtriser le futur de celle-ci. Tout "rituel" doit être banni.
4. La structure des plans. il s'agit d'un ensemble de plans partiels (par secteurs stratégiques et opérationnels) qui forme précisément les composantes de la planification.
On distingue :

1. la planification stratégique proprement dite qui reprend de manière qualitative les décisions stratégiques qui ont été arrêtées et les fait suivre d'une quantification, par grandes masses, des ressources nécessaires à la mise en oeuvre, notamment des ressources techniques et humaines et financières.

2. la planification opérationnelle : Elle traduit les données de base (orientations générales, hypothèses de travail retenues, calendrier , procédure) en données opératoires pour les différents responsables (divisions , départements, services ,...);
- Elle permet à ces mêmes responsables d'établir leurs propres plans d'action sectoriels, plans qui comprennent : les objectifs de performance, les programmes d'action envisagés avec les moyens nécessaires, une évaluation financières en fonction de l'horizon envisagé.

8.5.1.1. Le rôle de la planification

L'idée qui consiste à explorer le futur, à composer une représentation préalable de ce que l'on va faire, à imaginer par avance les manières d'opérer est presque aussi vieille que l'entreprise elle-même. Elle a revêtu de nombreuses formes, connu de multiples avatars. La planification, avec ses différents aspects, en est une manifestation et la rationalisation du futur constitue un vaste domaine dans lequel " il se passe toujours quelque chose".

D'un point de vue systèmique, la planification constitue un sous-système du système de contrôle qui dépend de l'horizon temporel des actions à engager et la distance de celles-ci avec l'environnement. Ainsi on parle de plan starégique (à long terme), de plan opérationnel (à moyen terme) et de plan d'exécution (à court terme), la distance avec l'environnement étant croissante à mesure qu'on va du plan stratégique au plan d'exécution.

L'étalement dans le temps des diverses actions à engager et ce, quelque soit l'horizon de ces dernières, suppose au préalable le choix des objectifs à atteindre. Ce sont des objectifs qui déterminent la nature des actions ainsi que la combinaison des moyens nécessaires. La planification de l'activité d'une organisation nécessite par conséquent :
- le choix préalable des objectifs ou des résultats à atteindre dans un horizon temporel donné
- en fonction de ces objectifs et de leur horizon de réalisation, l'étalement selon un certain ordre, des différentes actions ainsi que l'allocation des moyens nécessaires.

Ainsi, la planification suppose une prévision, une anticipation sur les états futurs, une volonté d'action qui se traduit par la mise en oeuvre des moyens, le placement sous responsabilité des actions à entreprendre, la détermination des individus chargés de la mise en oeuvre de telle action ou de la réalisation de tel objectif.

Souvent mise à l'épreuve dans la décennie qui vient de s'écouler, la planification s'est vu reprocher (ou du moins ceux qui l'appliquent) de manquer de créativité, d'être un facteur de rigidité. Ce qui conduit à s'interroger sur les limites de son emploi.

- Elle rassemble le tout et - après des itérations entre les responsables et le(s) planificateur(s) pour obtenir compatibilité et cohérence - le consolide à l'usage de la direction générale.

8.5.1.2. Les limites de la planification

"En termes de planification et de budget ? J'ai fait le choix de la non précision à outrance des ordres de grandeurs. Tous les ans à partir de septembre, je commence à établir mon plan par famille de produits et par pays et je descends même par client ou par familles de clients. Nous nous basons sur un budget prévisionnel pour l'année qui suit. On se plante toujours, c'est normal, ce plan nous sert de canevas et après on adopte un olan glissant . (E3).

La planification s'est voulue réductrice d'incertitude. Ce rôle, toujours possible, suppose néanmoins un environnement sinon stable du moins aisément prédictible, ce qui n'est guère le cas actuellement. D'où une évolution de la conception même de la planification qui se doit de prendre en compte les incertitudes, se voulant ainsi plus souple, plus évolutive. C'est , en somme , la position de G. Archier et H. Serieyx dont le système comporte un plan de trois -cinq ans, situé entre des scénarios à long terme. S'agissant du plan à moyen terme, les auteurs déclarent " il s'agit moins de figer l'avenir que prendre le corps de décisions qui permet à l'entreprise de se diriger vers son ambition (son projet) tout en restant manoeuvrante quel que soit le sénario qui se réalise . Cette souplesse, cette capacité manoeuvrière sont évidemment fonction du caractère réversible et / ou fractionnable des décisions.

Tableau 8.19
Degré de confiance / au temps accordé aux hypothèses stratégiques

Degré de confiance / temps accordé	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très elevé
< 6 mois					
6 mois à 1an				3	
>1 et< 3 ans		2	4		
3 ans et +			3		

La planification s'est déclarée, surtout quand elle était stratégique, au service de la direction générale. Là encore ce rôle existe toujours mais s'étalle d'une exigence supplémentaire: intégrer l'ensemble du personnel à ce type de problème, servir de relais entre la direction générale et l'entreprise, atteler cet ensemble de forces aux problèmes stratégiques. Ce rôle nouveau prônant " un système de planification rustique mais participatif".

L'intégration du personnel ne saurait se réduire à une simple politique de communication qui reste néanmoins un préalable nécessaire à cette politique. Elle ne saurait non plus être comprise comme relevant de l'autogestion. Comme le soulignent C. Michon et P. Stern (1985): " il ne s'agit pas de déplacer le pouvoir stratégique - dans l'entreprise- du

sommet à la base, mais de faire partager la capacité d'entreprendre à partir d'une orientation stratégique ".

Actuellement, les dirigeants d'entreprise et les théoriciens du management seraient plus enclins à une révision de son rôle et , par conséquent, de son statut qu'à une remise en cause de son principe. En effet au cours de nos entretiens, nous avons pu observer que le plan reste un outil priviligié pour la plupart des chefs d'entreprises". "Même s'il n'est pas respecté, il sert de canevas " nous déclarent certains parmi eux. Pour la plupart des entreprises que nous avons visitées, l'horizon du plan stratégique se limite à trois ans et il est souvent glissant[11]. Un des avantages de ce dernier est qu'il facilite l'apprentissage organisationnel : on apprend pas "ex -nihilo ", mais on apprend plutôt ex-post, c'est à dire on apprend toujours à partir d'une expérience vécue, la sienne ou celle des autres. La principale difficulté consiste à découvrir ce qui, dans l'expérience passée a de valeur pour des situations futures. Parmi les sources d'apprentissage, on peut mentionner au moins deux sources qui sont : (1) l'apprentissage par le contrôle du système lui même. En effet à chaque contrôle, le décideur reçoit un ensemble d'informations sur l'environnement et le système, caractérisant plus ou moins complètement leurs actions ou leurs états durant la période de contrôle qui doit s'écouler; (2) l'apprentissage par des expériences-tests : ce mode d'apprentissage se fait quand le décideur fait face à un nouveau système ou à un nouvel

---

[11]Trois concepts différents interviennent dans la définition des plans glissants :

- L'horizon du plan : c'est la période de temps considérée lors de la conception du plan durant laquelle les décisions et les objectifs sont planifiés. Un plan à trois ans , par exemple, définit les objectifs à atteindre au cours des trois années à venir et les décisions à prendre pour y parvenir. L' " horizon de ce que l'on va faire diminue, tandis que celui de ce l'on pourrait faire se développe dans l'espace et dans le temps".

- La période de planification : désormais détachée de l'horizon du plan - indique le temps qui s'écoule entre la mise en oeuvre de deux plans successifs. La période de planification est établie d'avance et est fixe. Ainsi par exemple, le plan à trois ans est appliqué pendant la première année, puis un autre plan lui est systématiquement substitué au bout de cette année, dont l'horizon est à nouveau de trois années.

- La période de contrôle: qui est fixe, indique le temps écoulé entre deux contrôles, durant la période de planification. Le plan à trois ans, appliqué uniquement durant sa première année de validité, voit ses résultats contrôlés tous les trimestres durant cette année de validité exemple le trimestre.(c'est à dire le processus de révision du plan devient de plus en plus continu et flexible).

on peut souligner deux autres avantages du plan glissant que ceux évoqués plus haut:

- Le premier avantage qui apparait est lié au fait que quelque soit l'instant du contrôle, l'horizon temporel à prendre en compte pour décider d'une intervention est à peu près le même.

- Le deuxième avantage provient du fait qu'un nouveau plan est systématiquement établi à la fin de la période de planification. Il n'est plus question désormais d'entamer un processus de replanification complet durant celle-ci : seules des corrections marginales seront éventuellement apportées mais on attendra que le temps se soit écoulé pour concevoir et mettre en oeuvre un nouveau plan à un moment où toutes les tâches impliquées ont été programmées et où la mobilisation des ressources nécessaires a été prévue.

environnement pour lesquels il n'a pas pu acquérir une certaine expéeience, il hésitera à ce lancer " dans l'inconnu" en prenant des décisions au hasard dont l'impact serait entaché d'une très grande incertitude et qui risqueraient d'entrainer des coûts très élevés. A chaque fois que celà sera possible, il conduira une simulation ou une expérience - test lui permettant d'étudier à l'échelle réduite et donc à un coût moindre les comportements des systèmes et des sous-ensembles environnants. Une unité pilote permet, par exemple, d'expérimenter diverses techniques de production et de déterminer certaines conditions optimales pour obtenir un produit de qualité donné au moindre coût.

Sur le plan opérationnel, on assiste de plus en plus à une reprévision du plan. Cette reprévision consiste, pour le responsable concerné à évaluer chaque mois le niveau de performance qu'il estime capable d'atteindre le mois suivant (le plus souvent trois à six mois).

> *" Les plus gros travaux du contrôle de gestion sont le plan et le budget qu'on a estimé. Au mois de Mai, on l'a estimé pour l'année en cours et tous les mois, on refait des prévisions à trois mois. On suit les résultats, on regarde ce qu'on avait prévu, par exemple pour le mois d'Août, ce qu'on a réalisé, et on obtient ce qu'on a budgété. En Août, on avait prévu Septembre et Octobre. Début Septembre, on a refait une prévision pour Septembre, Octobre et Novembre, et cela à tous les stades". (E1)*

L'objectif est de les amener à formaliser des plans d'action sur des indicateurs physiques comme les délais ou la qualité et à proposer des progrès significatifs. Dans les établissements indiquant pratiquer le reprévision le degré de réalisation du budget et le suivi sont particulièrement mis sur l'engagement du responsable dans la recherche permanente d'amélioration, nous déclare un chef d'entreprise. (E8).

Enfin, et pour conclure, nous pouvons affirmer que :

- La planification n'est pas un plan.: le plan n'est pas un tas de papier. L'objet du plan, c'est de faire réflichir, de faire en sorte que le monde la question qu'est ce qui va être demain. C'est l'action qualitative la plus essentielle et la quantification d'un document est sans importance.

- Planifier : c'est réflichir ce qu'on détient dans trois ou cinq ans, si le plan est réaliste ou non, c'est amener les gens à réfléchir sur l'évolution du produit , etc.

- Le contrôleur de gestion et le planificateur ne sont plus rien d'autres que des aninmateurs, ce sont les hommes qui vont titiller s'il y a cohérence et intégrer.

La planification , ce n'est pas faire jouer les modéles de simulation. Planifier, c'est d'abord faire en sorte que les opérationnels prennenent du terrain, et se mettent à réflichir.

8.5.2. La pratique budgétaire et le suivi des réalisations

Comme l'indique Bouquin (1986), " le budget est un outil central du contrôle de gestion ". C'est à la fois un instrument de coordination et de communication, un outil de gestion prévisionnelle et un outil de délégation et de motivation. Il sert de contrat entre le responsable et son supérieur. Le respect de ce budget (contrat) est essentiel pour que les objectifs généraux de l'entreprise aient de chance d'être atteints et suppose donc que chaque responsable s'engage d'atteindre ses propres objectifs. Il s'ensuit que, pour tenir ses engagement, chaque responsable doit être à même de réguler l'activité de son centre, de telle manière qu'elle progresse vers les objectifs fixés. Cette action de régulation est rendu possible par le rapprochement des réalisations et des objectifs permettant de comprendre les causes et amener le responsable à corriger la trajectoire conduisant aux objectifs. Cette phase importante de la gestion budgétaire que l'on dénomme contrôle budgétaire aboutit à l'appréciation de la performance des responsables. Le budget devient ainsi l'instrument priviligié du contrôle de gestion.

Au niveau de l'enquête, il a été demandé au répondant d'indiquer quel était le plus bas niveau hiérarchique ayant la resposabilité d'un budget, quels étaient les aspects les plus importants de sa responsabilité et s'il participe à leur fixation.

Tableau 8.20
Procédure de fixation des objectifs budgétaires (N =13)

Citations	Nombre de fois
1. Les objectifs budgétaires sont négociés	9
2. Les objectifs budgétaires sont imposés après consultation	2
3. Les objectifs budgétaires sont imposés par les supérieurs hiérarchiques	2

Dans la plupart des entreprises enquêtées (9 /13), la fixation des objectifs servant à l'élaboration des budgets, à tous les niveaux hiérerchiques, est conduite suivant une procédure permettant d'associer peu ou prou les responsables budgétaires concernés.

Dans 9 entreprises, les responsables budgétaires participent à la fixation de leurs objectifs dans la limite des discussions avec leurs supérieurs hiérarchiques.En régle générale , la procédure de fixation des objectifs est plutôt " particicipative". Les responsables budgétaires s'expriment sur leurs objectifs et sur les moyens pour les atteindre dans le cadre du pré-

budget, mais sous contrainte d'objectifs généraux. Cela n'exclut pas, nous déclaré la plupart de nos interlocuteurs, que la prosédure se termine parfois par des objectifs imposés si ceux remontés par les responsables budgétaires ne cadrent pas avec les objectifs généraux.

Dans deux établissements seulement, la démarche de fixation des objectifs servant à l'élaborationb des budgets est plutôt " consultative". Les responsables concernés sont en effet, consultés au moment de l'élaboration des budgets, non pas pour négocier les objectifs qui leur sont imposés, mais pour dire comment faire atteindre ces objectifs. Cette constatation peut être illustrée par le commentaire suivant :

> " *Les gens sont bien consultés au moment de l'élaboration des budgets; on demande aux intéressés comment faire, mais à la fin on dépase leur volonté*" .

Dans les deux autres cas, enfin, ni les objectifs contenus dans les budgets, ni les moyens pour les atteindre ne font l'objet d'une négociation. La procédure de fixation des objectifs est plutôt " autoritaire". Les objectifs descendent de plus haut, nous ont déclaré nos interlocuteurs, et sont imposés aux responsables budgétaires concernés.

En conclusion, l'expression d'une participation des responsables budgétaires à la fixation des objectifs de leur centre domine. Cette impression résulte toutefois des seules réponses des contrôleurs de gestion dont nous ne pouvons pas exclure qu'elles soient pour partie de convention. Seule une interrogation des utilisateurs pourraient en apporter confirmation.

Bien que de multiples situations courantes se dégagent de l'analyse des réponses aux questions portant sur le degré de délégation des responsabilités budgétaires, nous avons pu constater que, à quelques exceptions près, les 13 établissements de notre échantillon s'efforcent d'avoir une démarche participative permettant d'associer, à des degrés divers, la maîtrise d'ateliers à la procédure budgétaire.

Le tableau 8.21 ci-après résume les indications recueillies concernant le comportement des établissements en matière de suivi des réalisations.

Tableau 8.21
Le suivi des réalisations budgétaires (N=13)

Citations	Nombre d'entreprises
1. Extension du contrôle budgétaire à la maîtrise d'atelier.....	7
2. Suivi régulier d'indicateurs physiqques.....	4
3. Une reprévision régulière	2

Ainsi, le plus bas niveau hiérarchique ayant la responsabilité d'un budget est :
- l'agent de mmaîtrise subordonné du chef d'atelier dans trois établissements;
- le chef d'atelier dans 5 établissements
- le chef d'atelier ou de département dans un établissement;

Il est à noter, cependant, que dans les établissements où le plus bas niveau hiérarchique ayant la responsabilité d'un budget est un chef d'atelier, le contremaître et, plus souvent, le chef d'équipe sont responsables de lignes budgétaires.

S'agissant de la procédure de fixation des objectifs, tous nos interlocuteurs jugent que les responsables participent à la fixation de leurs objectifs, mais sous contrainte d'objectifs généraux. Ceux-ci déscendent d'abord de plus haut et seulement après, les responsables concernés s'expriment dans le cadre du pré-budget sur leurs objectifs et sur les moyens pour les atteindre.

En régle générale, les agents de maîtrise subalternes discutent leurs objectifs avec leurs supérieurs hiérarchiques. La pratique du contrôle budgétaire est étendue majoritairement à la maîtrise de l'atelier .

Dans sa version classique, le contrôle budgétaire suppose que, périodiquement, les résultats réels doivent être mesurés et comparés aux résultats budgétés : les écarts qui en résultent sont alors étudiés et leurs causes détectées. Le contrôle budgétaire débouche sur des actions correctives si les écarts constatés sont jugés trop importants.

Cette logique exige une définition claire des responsabilités conformément à l'organigramme de l'entreprise. Cette verticalisation (Chassang, 1989) pose de plus en plus de très sérieux problèmes lorsqu'il s'agit de prendre en compte des progrès qui ne peuvent être réalisés qu'à travers une meilleure collaboration. Ainsi, on peut s'interroger sur le véritable responsable du délai, si ce dernier est le principal facteur clé de succès de l'entreprise par exemple. Dans une version classique, le contrôle budgétaire ne peut pas apporter une réponse satisfaisante, car il est incapable de prendre en compte l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise et notamment dans le cadre des nouveaux processus de production. Cette verticalisation doit céder la place à une relative intégration des différentes fonctions de l'entreprise.

En dépit de tous ses avantages, la méthode budgétaire présente certaines limites, voire même des effets pervers, auxquelles le contrôleur de gestion se doit d'être attentif. Ces limites tiennent, d'une part, à la nature même de l'outil budgétaire, à ses imperfections et aux

difficultés de sa mise en oeuvre[12]. D'autre part, en priviligiant l'évaluation du court terme, le contrôle budgétaire peut inciter certains responsables à compromettre l'avenir pour afficher les résultats escomptés, grâce à un sacrifice de la maintenance des ressources permanentes. Par exemple, nous entendons par là :

- la maintenance des équipements par une révision à la baisse des programmes de maintenance préventive et même corrective (exemple : utilisation des pièces de rechange moins coûteuses et moins fiables);
- la maintenance des ressources humaines, par le biais d'une réduction de la sécurité, des programmes de formation mais aussi par des mesures (ou l'absence de mesure) qui ont pour effet une dégradation du climat social de l'entreprise et donc du potentiel de mobilisation des hommes;
- de la maintenance du portefeuille d'activités par arrêt de l'innovation (recherche de produits nouveaux, d'amélioration de processus, de marchés nouveaux, etc , pour contrer la tendance à l'obsolescence commerciale et technologique); on peut également ranger sous cette rubrique le sacrifice de la qualité des produits (dont les effts pourront ne se faire sentir que sur le moyen et long terme).

Les quelques exemples de risques que l'on vient de décrire sont limités lorsque les responsables restent en place assez longtemps pour supporter les conséquences de leurs décisions. La rotation accrue du personnel dirigeant fait que les cadres ne restent plus en poste qu'un laps de temps insuffisant pour subir les conséquences de leurs décisions.

8.5.3. La comptabilité analytique[13]

Dés son origine, qui remonte à la révolution industrielle et au développement de l'économie de marché concurrentielle, la comptabilité analytique (industrielle ou de gestion) a priviligié le calcul des coûts et prix de revient (H.BOUQUIN, 1997)

Les 13 établissements, où nous avons mené nos entretiens, utilisent l'information sur les coûts fournie par la comptabilité analytique à des fins divers. Comme le montre le tableau 8.19 ci- après, l'usage fait, par les établissements , de la comptabilité analytique confirme très clairement ce que l'on sait déjà des objectifs assignés à celle-ci dans les ouvrages et les cours que nous avons reçus. Ceci revient à considérer que la variable " usage fait de l'information sur les coûts" n'est pas un indicateur qui mesure l'évolution de la comptabilité analytique.

---

[12] voir G. Hofestède, contrôle budgétaire: les régles du jeu, Editions Hommes et techniques, 1977.
[13] pour une analyse approfondie voir H. BOUQUIN (1993,1997)

Tableau 8.22
Le rôle de comptabilité analytique

Citations	Nombre d'entreprises
1. Calcul des coûts de production	13
2. Valorisation des stocks	12
3. Calcul et analyse des écarts	10
4. Prix de cession internes	5
5. Etudes économiques ponctuelles	4

Au niveau comptable, les postes les plus importants à surveiller sont surtout, effectivement au niveau analytique, les coûts, les prix de revient... On a quand-même un produit très performant, ce qui nous permet de savoir à tout stade de la fabrication l'endroit où cela peut éventuellement ne pas fonctionner, et avoir des problèmes. Donc, l'analytique a une très grande importance chez nous. (E10)

La comptabilité analytique demeure, pour la plupart de nos interlocuteurs, le système de base de l'information du contrôle de gestion. Selon les entreprises rencontrées, la comptabilité analytique s'intéresse aux coûts par produits et par centre de responsabilité. Elle fournit donc des informations très importantes aux différents responsables internes. Elle permet, entr' autre, de calculer le coût de production et le coût de revient des produits, des services ou des commandes et le coût de fonctionnement des divers centres de responsabilité. Elle permet également par l'intermédiaires de standards, de définir des coûts qui pourront constituer des normes de référence. La comptabilité analytique doit se préoccuper de la fiabilité des informations qu'elle transmet.

Tableau 23
Procédure de calcul des coûts et prix de revient (N=13)

Méthodes de calcul des coûts et P. de revient	Nombre d'entreprises
1. La méthode du coût complet	9
2. Le " direct costing " ou coût variable	4

En outre, ni le calcul des coûts de produits, ni la valorisation des stocks, ni le calcul et l'analyse des écarts ne différencient les 13 établissements en matière d'usage fait de l'information sur les coûts fournis par leur comptabilité analytique.

Il nous faut toutefois prêter attention à la fréquence relativement faible (4 sur 13) de cas d'utilisation de l'information sur les coûts pour la détermination des prix de cession internes.

Rappelons qu'il ne s'agit pas ici de prix de cession s'appliquant aux transferts entre filiales d'un groupe, sociétés juridiquement distinctes, mais de tarification des cessions de produits ou prestations entre centres de responsabilité sans autonomie juridique. A défaut d'une appellation plus précise, nous conservons l'expression " prix de refacturation interne" pour désigner de telles pratiques; expression utilisées souvent par plupart de nos interlocuteurs.

Ainsi qu'il ressort des indications du tableau 8.23 qu'il y a 9 établissements sur 13 déclarent ne pas utiliser l'information sur les coûts pour la détermination des prix des refacturations internes. En termes plus précis, ces établissements ont utilisé dans le passé les refacturations internes entre centres de responsabilité faisant référence aux coûts, mais ils ont abandonné cette pratique car ils ne la considèrent plus aujourd'hui comme un outil efficace pour le contrôle de gestion.

Il est important de noter qu'aucun des 9 établissements n'a supprimé les refacturations internes faisant référence aux coûts pour utiliser d'autres méthodes de détermination des prix des refacturations non fondées sur les coûts. C'est le principe même de refacturation interne qui est mis en cause.

La supression des refacturations internes répond à deux objectifs :
- la simplification des systèmes d'information et des modes d'imputation, ce que le dépouillement des réponses à d'autres questions tend à confirmer.
- la volonté de responsabiliser davantage les opérationnels concernés. Un interloculeur nous dit spontanément : " A chaque dépense corespond un responsable. Le responsable est celui qui peut maîtriser et agir sur l'évolution des dépenses".

Les 13 établissemens du groupe mesurent le coût complet de production. Ce qui est sans doute à repprocher du constat précédent quant à l'information sur les coûts pour la valorisation des stocks.

Exemple N°1 : Le cas Mr X (nouveau PDG)

Les différents séjours dans les divers services l'amènent à se poser deux questions fondamentales :
- où est l'information ?: réforme de la comptabilité
- comment vendre ? : réforme du système de vente

Les réponses à ces questions lui permettent de découvrir que l'information peut être retenue dans une organisation par un individu ou par un groupe d'individus pour conserver un certain pouvoir. Ce qui à terme peut être préjudiciable à l'entreprise. Mr X se convaint qu'on peut démolir pour reconstruire. Lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise, Mr X s'aperçoit que l'information ne circulait pas comme il l'espérait. Pour lui, la comptabilité devrait être un outil de gestion. En conséquence, il faut y mettre de l'ordre. E4 est une entreprise industrielle qui n'a pas de comptabilité analytique. Le jeune Manager s'emploie alors à concevoir un système intégré pour que l'information circule, pour que les prix de revient soient maîtrisées. L'analyse de la valeur devient une priorité. Mais cela ne s'accomplit pas sans résistance.

Exemple N°2 : Le cas de Mr Y (PDG depuis trois ans)

Dés son arrivée au poste de PDG, Mr Y a procédé à une réorganisation de l'entreprise et un renforcement de la comptabilité analytique. Car selon lui: "c'était le seul moyen de voir quels étaient les secteurs les plus rentables et les moins rentables". Pour ce faire l'entreprise va devoir recourir aux méthodes modernes de gestion." compte tenu de son développement et dans la perspective de son avenir, cette société va continuer de faire évoluer ses structures internes en suivant des principes modernes d'organisation et de gestion, s'armant ainsi pour d'une part, être mieux en mesure d'analyser l'évolution des marchés de ses produits et d'en déterminer les rentabilités; et d'autre part améliorer ses coûts de production". Depuis, une nouvelle structure formelle a vu le jour. Deux différences essentielles par rapport à l'ancienne. D'une part, il y a apparition d'une fonction: le contrôle financier. D'autre part, la nouvelle structure est beaucoup plus flexible.

Bien que la comptabilité analytique demeure l'outil privilégié, certains de nos interlocuteurs ont manifesté une certaine réticence vis à vis du calcul des coûts par la méthode des sections homogènes[14] (ou du coût complet) du fait que cette dernière ne permet pas d'éviter les effets de compensation.

---

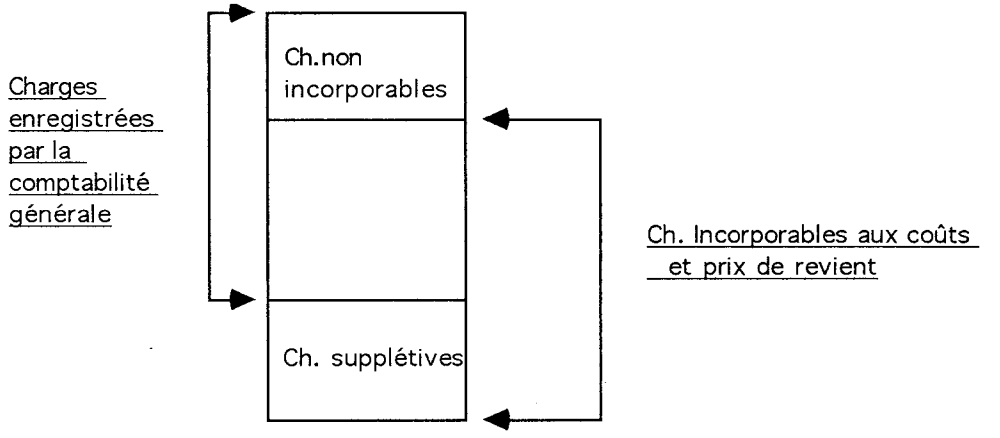
[14] Le plan comptable général français définit la section homogène comme étant un compartiment d'ordre comptable dans lequel sont groupés les éléments de charges qui nepeuvent être affectés directement et qui seront appelés frais de section.

La méthode des sections homogènes est la méthode adoptée par le plan comptable, elle a deux objectifs :
- d'abord, c'est un procédé d'imputation des charges indirectes
- Ensuite , c'est un procédé de contrôle de gestion puisqu'elle est basée sur la décentralisation des responsabilités.

8.5.3.1. Le principe de la méthode du coût complet (ou sections homogènes)

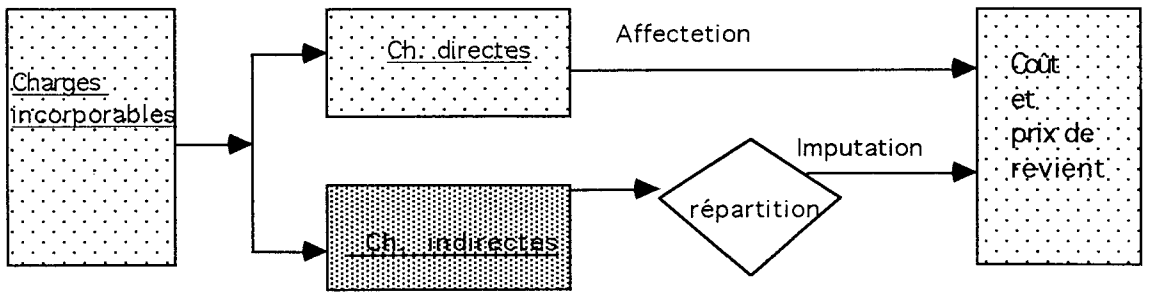
Les deux schémas ci -dessous résument l'essentiel de cette méthode qui suppose que :
- l'entreprise soit divisée en un certain nombre de sections de telle sorte qu'aucune partie ne demeure en dehors des sections.
- On répartit la totalité des charges indirectes entre les sections
- on peut alors procéder à l'imputation des charges indirectes entre les coûts et prix de revient en proportion de la contribution de chaque section à l'activité considérée.

Schéma 8.1
La nature des charges selon la comptabilité générale et la comptabilité analytique



La nature des charges selon la comptabilité générale et la comptabilité analytique

Schéma 8.2



La répartion des charges selon la méthode du coût complet

- Les éléments de charges répartis entre les sections sont appelés frais de sections. Ils doivent être ramenés à une unité commune d'où l'appellation sections homogènes.

- L'unité commune est appelée " unité d'oeuvre". Elle permet de mesurer la part des frais de section qui incombe effectivement à chacun des coûts et prix de revient intéressés.
- On distingue les sections principales (qui collaborent directement à la production) et les sections auxiliaires (qui ne collaborent pas directement à la production) et qui doivent être " versées" dans les sections principales : c'est le tableau de répartition qu'on appelle répartition secondaire.
- Il se peut qu'il y ait prestation réciproques entre les sections auxiliaires. Il faut résoudre le système d'équation correspondant avant de passer à la répartition secondaire.

8.5.3.2. Les limites de la méthode des coûts complets

Malgré les évolutions rapides et les changements fréquents qui caractérisent l'entreprise industrielle comtemporaine, les outils de contrôle de gestion n'ont guère évolué, de sorte que R.S Kaplan (1985) a pu écrire que " les systèmes de contrôle et des comptabilités désuets ou mal conçus peuvent masquer les réalités de la performance industrielle." En effet, les limites de la comptabilité analytique comme outil de contrôle sont nombreuses[15]. On peut malgré tout les résumer comme suit :
- En l'absence de phase de planification , l'analyse des coûts et des prix de revient ne peut se faire qu'en comparaison avec des résultats passés ou des résultats de concurrents. Tant que des standards n'ont pas été établis le contrôle a ainsi une signification limitée.

- La comptabilité analytique concerne surtout la fabrication, elle est très peu développée dans le secteurs de la distribution, du marketing, de la recherche, des services d'administration. Comme les dépenses correspondant à ces domaines constituent une part de plus en plus importante des prix de revient, le contrôle par la comptabilité analytique voit son intérêt diminuer.

- En dépit des difficultés d'ordre conceptuel empêchant le développement de la comptabilité analytique dans les entreprises des différents secteurs , les dépenses de marketing, par exemple, ne constituent pas vraiment des coûts qu'il faudrait incorporer dans les prix de revient: elles stimulent les ventes, elles les précèdent, les accompagnent et plus elles sont élevées plus les ventes ont des chances d'être fortes. Le problème est alors de trouver le niveau de dépenses marketing qui optimisent les objectifs - le profit par exemple - compte tenu du prix de revient déjà calculé et du prix du marché.

---

[15] Pour une analyse critique de la comptabilité analytique, on peut se référer à l'article de Marie Ginette Marteau. La comptabilité analytique face aux nouvelles régles de gestion de production. Direction et Gestion des entreprises N°135, mars-avril 1992, Comptabilité analytique.

- Même si des variations importantes de prix de revient étaient révélées par la comptabilité analytique, il ne serait pas facile d'en trouver les causes , tant les centres de coût sont nombreux et leurs interrelations sont complexes. L'important pour l'organisation est de déceler, dans quelle unité, placée sous les ordres de quel responsable, les déviations observées trouvent leur origine. Une comptabilité par centre de responsabilité (ou par activité) serait plus appropriée.[16]

- Le raccourcissement de la durée de vie des produits et l'accélération des flux de production remettent en cause les fondements du principe de calcul des coûts standards, généralement fixes à la phase de maturité du produit. Il s'agit d'évoluer vers la notion de coût en temps réel indépendant des phases du cycle de vie du produit.

- L'évolution de la structure des charges tire ses sources dans l'introduction des équipements de production de plus en plus automatisés. La conséquence de cette automatisation est qu'il y a eu une substitution de la machine à l'homme ce qu'a entrainé une baisse du coût de la main d'oeuvre directe dans le coût de production global. Mais ce qui est plus grave encore nous semble t-il c'est la distorsion entre la réalité et sa représentation comptable. En effet, le mode traditionnel de la comptabilité analytique qui fait la distinction entre les charges directes et les charges indirectes (par rapport au coût du produit recherché), fonctionne toujours comme si les charges directes représentaient l'essentiel du coût [17].

Pour calculer le coût de revient complet , les charges indirectes font l'objet d'un traitement analytique. La méthode d'analyse la plus courante est celle dite " la méthode des centres d'analyse" qui est préconisée par le plan comptable général. Cette méthode permet , en partant des charges classées par la comptabilité générale, selon leur nature, d'aboutir par le truchement des centres d'analyse, d'aboutir à un coût de revient complet (c'est à dire incorporant toutes les charges supportées par l'entreprise) par produit ou par commande.

Ce n'est pas ce schéma du calcul du coût complet en lui même qui est en question, mais les perversions intervenues dans sa pratique. Il semblerait que, dans la plupart des entreprises, le coût des produits incorporent les charges indirectes proportionnellement à leur volume de production ou de vente respectifs. Cette relation " volumique " tire son origine de la façon dont le nombre d'unité d'oeuvre , c'est - à - dire le niveau d'activité de chaque centre, est déterminé. D'après Mevellec (1991), il semble que dans la pratique le nombre d'unité d'oeuvre de chaque centre principal est "déduit du volume de production par

---

[16] Ce qui est à la mode actuellement, c'est la comptabilité par activité. Voir à ce sujet H. Bouquin (1993).
[17] Voir J. Laverty & R. Demeestere, les nouvelles régles du contrôle de gestion industrielle, Dunod, 1990.

le biais de produits finis et non évalué en soi . On obtient ainsi , ajoute-il , le bouclage qui permet d' être assuré que toutes les charges indirectes seront bien imputées aux produits".

Notre propos sur le caractère "volumique" du chemin du calcul du coût complet est de souligner que la méthode des centres d'analyse est mise en oeuvre dans les entreprises plus pour incorporer les charges indirectes au coût du produit sur la base de leur volume produit ou commercialisé par le biais de l'artifice des unités d'oeuvre que pour rechercher les liens de causalité entre les charges et les activités des centres d'analyse qui les induisent. C'est ainsi que J.G. Miller et et T.E. Vollmann (1986 / 87) font remarquer que les pratiques comptables traditionnelles répartissent plus qu'elles n'expliquent les charges indirectes.

La deuxième distorsion s'explique par les rapports de coûts différents de chacune des activités regroupées dans un même centre d'analyse. Dans ce cas, l'utilisation d'une unité d'oeuvre unique comme base d'imputation aboutit également à des subventions croisées entre les produits. L'importance de celles-ci dépend toutefois du coût unitaire des activités mal représentées par l'unité d'oeuvre unique retenue. En effet, la subvention résultant de la première distorsion signalée ci-dessus est fixée si le coût unitaire de l'activité mal répartie est plus élevé que celui de l'activité la mieux représentée par l'unité d'oeuvre retenue comme base d'imputation.

La subvention est atténuée dans le cas contraire. Ainsi les effets des deux premières distorsions provoquées de l'utilisation d'une unité d'oeuvre unique simplifieront ou s'atténueront suivant que les rapports de consommation des activités (regroupées dans un même centre) par les produits sont de même sens ou de sens inverse au rapport de coût de l'unité de chacune de ces activités.

La troisième distorsion s'explique par la taille des séries de production. Elle apparaît quand les activités mal représentées par l'unité d'oeuvre unique retenue (l'activité de contrôle par exemple) sont consommées par des lots de tailles différentes. Il en résulte que les produits fabriqués en grande quantité subventionnent les produits fabriqués en petites quantités, car l'imputation par unité de produit se fait non pas sur la base d'un coût moyen par lot de l'activité en cause mais sur la base d'un coût moyen par produit[18]. La question qu'on peut se poser : la comptabilité par activités apporte-t-elle une meilleure solution ?

En résumé, les constats précédents confirment très clairement l'absence d'un changement adaptatif de la comptabilité analytique. Reste à savoir quelles sont les

[18]R. Cooper & R.S. Kaplan (1987).

modifications projetées par ces établissements. Le dépouillement des réponses à cette question a permis d'établir les catégories résumées dans le tableau 8.20 ci-après.

Tableau 8.24
Les améliorations souhaitées par les chefs
d'entreprises à apporter à la comptabilité analytique (N=13)

Citations	Nombre de fois
1. Raccourcissement des délais de sortie des états comptables	10
2. Réduction de suivi des mouvements de matières.....	4
3. Simplification des centres de coûts.....	5
4. Modification du mode de couverture des sections auxiliaires.....	4
5. Moindre focalisatlion sur les coûts de produits	3
6. Suppression des coûts standards	3
7. Abandon de l'heure de main d'oeuvre directe	2
8. Formation des responsables des centres de coûts	2
9. Réflexion sur l'introduction de la comptabilité par activité.....	6

Comme nous le voyons, ces projets mettent tous l'accent sur l'allègement des procédures et rapprocheront à terme les pratiques comptables. Ceci est mis en relief par le résumé du contrôleur de gestion d'une entreprise s'apprêtant à mettre en oeuvre cinq de ces modifications : " de la comptabilité analytique vers le contrôle de gestion".

Notons enfin, que 77% des entreprises intérrogées (10 / 13) perçoivent comme essentiel de raccourcir leurs délais actuels de sortie des états comptables.

8.5.4. La comptabilité par activités est-t-elle la meilleure solution ?[19]

Bien que que le terme " activité" n'est pas repris dans le jargon de la plupart des dirigeants que nous avons rencontrés. Ces derniers manifestent, par contre, un certain mécontentement à l'égard de la comptabilité analytique en général et la méthode du coût complet en particulier.

> " *Nous allons mettre au point un système de contrôle de gestion essentiellement basé en analytique et très rigorreux car nous ne voulons pas qu'il y ait des problèmes d'effets de compensation de marge pour cette diversification. Je veux que cela soit clair et précis, car après la mise en place de ressources financières très importantes, il va falloir faire* les bons *choix* ". *(E3)*

[19]pour une étude comparative entre le coût complet et le coût par activités voir P. Mevellec . Coût complet à base d'activités: une étude comparative. Revue Française de comptabilité octobre 1990 , N°216.

Cette nouvelle approche de calcul et d'analyse du coût que le programme CAM s'efforce de promouvoir ces dernières années sous l'appellation de "comptabilité d'activité"[20] s'appuie essentiellement sur les travaux de R. Cooper et R.S Kaplan (1987) et s'inspire largement de la notion de la chaîne de valeur développée par PORTER (1986).

8.5.4.1. Principe de la méthode

La mesure des coûts des produits n'est pas le but de la comptabilité d'activités . Néanmoins, cette approche permet en partant des coûts des activités, d'aboutir au coût de revient des produits. La procédure repose sur une idée simple : Les activités réalisées au sein de l'entreprise consomment des ressources , les produits consomment des activités. Le problème est de savoir comment relier les activités aux produits. La procédure consiste à relier d'abord les charges (c'est à dire la consommation des ressources) aux activités qui les génèrent et les imputer ensuite aux produits. Ainsi, la logique de mesure du coût de revient des produits basés sur l'analyse des activités peut être décrite en quatre étapes[21].

1- Identifier les activités économiquement significatives : Cette étape consiste à identifier dans chaque centre de travail les différentes tâches composant chacune des activités considérées comme significatives. Le découpage plus ou moins fin de l'entreprise en activités dépend à la fois du degré de précision désiré et de la capacité de caractériser l'activité de l'entreprise. Il est également essentiel de veiller à ce que l'activité soit repérable au sein du système d'information , si l'on souhaite lui affecter des charges.

2 - Rechercher le lien de causalité entre les consommations de ressources et les activités: Cette étape consiste à retrouver pour chacune des activités recencée au cours de la première étape le facteur explicatif de variation de consommation de ressources. Cette étape est très importante puisqu'elle permet d'identifie les relations de causes à effets existant d'abord entre la consommation de ressources et les activités, ensuite entre les activités et les produits.

3 - Construire des centres de regroupement et calculer le coût unitaire des inducteurs : Toutes les activités de base (exercées par un même centre de travail ou des centres de travail différents) dont les variation de la consommation de ressources est expliquée par le même inducteur seront regroupées dans des compartiments d'ordre comptables appelé "centre de

---

[20] voir Henri bouquin

[21] voir : S. Evraert & P. Mevellec, " Les systèmes de coûts par activité: réconcilier le calcul du coût des produits et le contrôle de gestion" Revue Française de Gestion, N°82, Janvier-février 1991.
M. Lebas ," Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités" , Revue Française de comptabilité, N° 226, septembre 1991.

regroupement". Chaque centre de regroupement est caractérisé par un inducteur de coût. (un même facteur explicatif de la consommation de ressources par les activités ainsi regroupées).

Un inducteur bien choisi permet de mesurer l'efficience de l'activité " mesurer la productivité globale de l 'activité" pour reprendre les termes de P.H. Lorino (1991). Plus une activité concourt à la réalisation d'un ajout de valeurs au sens de Porter en consommant le minimum de ressources, plus elle est efficiente. L'objectif poursuivi n'est -il pas comme le souligne M. Lebas (1991), ainsi " ce qui est important , c'est d'arriver à comprendre pourquoi les coûts existent afin de chercher à les éviter".

4 - Calcul du coût de revient des produits : Bien que la comptabilité par activités ne soit pas focalisée sur le produit , il est possible si l'on souhaite mesurer le coût de revient des produits de se servir " d'indicateur de coût " en vue d'attacher les coûts des activités au produit.

La question que l'on doit se poser est celle de la nature et du nombre d'inducteurs de coût associés à chaque produit. En termes plus précis , il faut prévoir établir une relation de causalité qui peut exister entre chaque inducteur de coût et le produit dont on cherche à mesurer le coût [22].

---

[22]S'inspirant des travaux de Cooper et Kaplan (1987) . Mevellec et M. Lebas distinguent quatre niveaux de causalité correspondant chacun à un mode de consommation des activités par les produits.

1. Les inducteurs liés aux produits par le biais de volume de production (ou de distribution) comme par exemple, l'heure de MOD., l'heure machine, les quantités consommées , etc.

2 Les inducteurs n'ayant pas de relations directes avec le volume de production ou de distribution mais avec le mode de production ou de distribution (par exemple les ordres d'achats, les receptions, contrôle) les ordres de fabrication (les livraisons, etc). L'attachement des coûts de ces activités au coût de produit recherché se fera grâce aux inducteurs ayant une relation avec le mode de production ou de distribution.

3- Les inducteurs ayant des relations directes avec le produit : ce sont les inducteurs qui mesurent le niveau de réalisation des activités causées par l'existence même du produit, comme, par exemple l'activité de modification de gamme ou de nomenclature, l'activité d'amélioration du produit, etc. Cette troisième catégorie d'inducteurs servira à attacher au produit intéressé les coûts des activités dont les variations de leur consommation de ressources sont expliquées par l'existence même de ce produit.

4. Les inducteurs sans liens avec le produit : Il s'agit ici d'activités composant l'infrastructure de l'entreprises qui sont par exemple , la direction générale, la planificattion , la comptabilité , la finance , etc.C'est pourquoi les auteursrecommandent de ne pas chercher à attacher aux produits les coûts des activités d'infrastructures: politique de coût partiel . Par contre si l'on veut mesurer le coût de revient complet , il est proposé d'imputer au produit les coûts des activités d'infrastructure sur la base du coût ajouté , c'est à dire les coûts des activités déjà attribués au produit .

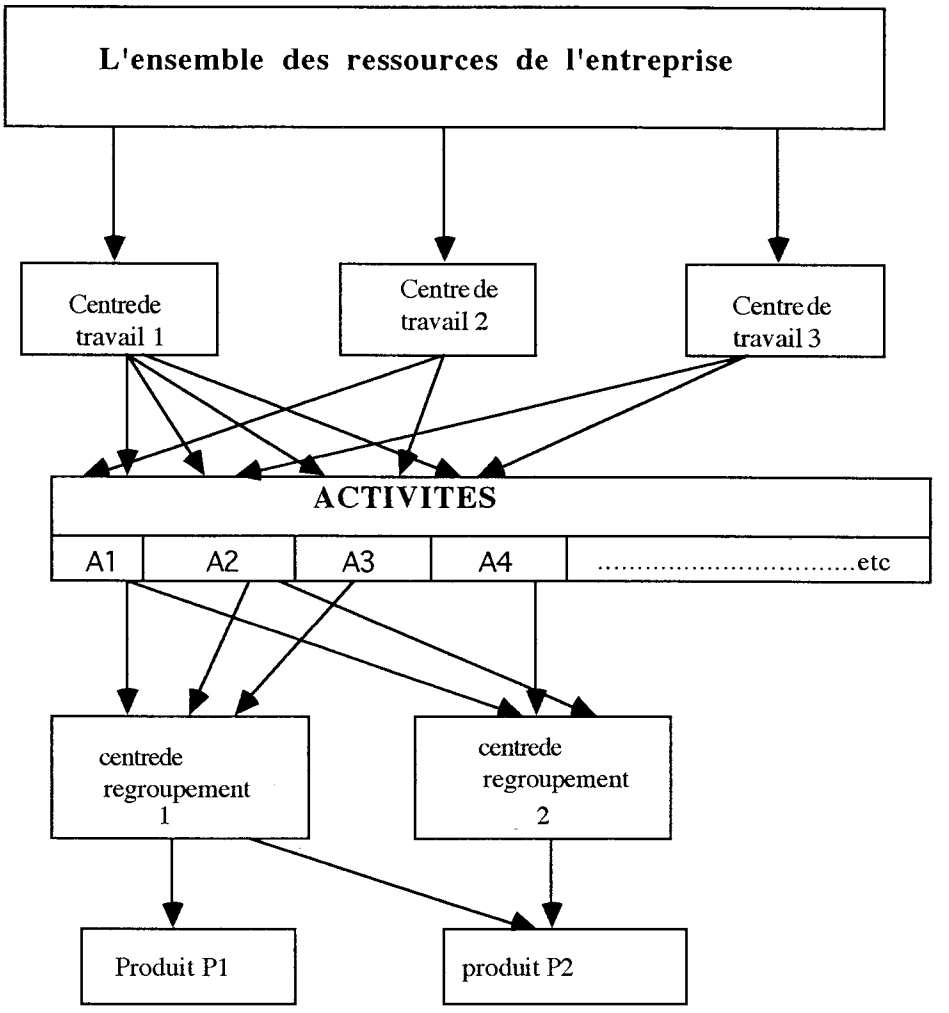


Schéma 8.3
La mesure de coût de revient d'un produit selon l'approche de la comptabilité par activités

Le schéma 8.3 ci-dessus simplifié, illustre la séquence de mesure de coût de revient d'un produit dans l'approche de la comptabilité par activités. Il faut enfin souligner qu'en raison de la différenciation croissante des produits faits par l'entreprise, de l'évolution de la complexité des produits et de leur mode de production, le calcul des coûts doit se réaliser au niveau des sous- ensembles et des ensembles. Le coût du produit fini sera obtenu par empilement de coûts de sous- ensembles et d'ensembles jusqu'au produit final expédié au client (P. Mevellec, 1991).

8.5.4.2. Les avantages de la comptabilité par "activités"

La comptabilité par activités comparée à la méthode traditionnelle des sections homogènes présente au moins les trois avantages suivants :

- Le premier avantage est que la distinction entre charges directes et charges indirectes est abondonnée.Toutes les charges sont considérées comme des charges directes par rapport aux activités , puisque toute la démarche repose sur l'idée que les activités consomment l'ensemble des ressources de l'entreprise. A ce titre, la démarche de coût à base d'activités peut être qualifiée de " démarche en coûts directs" (Mevellec, 1991) qui permet d'aboutir par le truchement des coûts directs d'activités au coût de revient complet du produit. D'où la disparition de la distinction entre centre principaux et centre auxiliaires sur laquelle repose la méthode des centres d'analyse.

L'abandon de la dichotomie entre centre d'analyse principaux et auxiliaires constitue un apport fondamental de la comptabilité par activités. Cet apport est d'autant plus significatif, que les activités s'exercant à travers les centres auxiliaires, induisent des charges qui sont en forte progression pour les raisons déjà évoquées, de sorte que J. G. Miller et T.E. Vollmann (1985) ont pu les qualifier "d'usines cachés".

- Le deuxième avantage est que la comptabilité par activité permet , note PH. Lorino (1989), " de cerner les coûts et les performances d'activités qui paraissent négligeables au niveau de chaque unité organisationnelle , mais peuvent devenir significatives lorsqu'on les accumule au niveau de l'entreprise " et son apport très appréciable à notre avis est dans la mise en relation du montant des charges indirectes (dans l'actuelle terminologie) et les activités qui les induisent. Vue sous cet angle, la comptabilité par activités devient un instrument pour l'analyse et la maîtrise des charges indirectes dont le poids relatif , pour les raisons déjà évoquées, et de plus en plus forts dans les coûts de revient de produit. Ainsi que nous l'avons déjà souligné, il s'agit moins de promouvoir une technique d'incorporation au coût de produits des coûts des centres de travail que d'analyser des activités accomplies dans ceux-ci.

- Le troisième avantage, et ce n'est pas le moindre, réside dans le fait que la mesure des coûts de produits fondés sur les activités permet une vision plus réaliste des marges par produits. En effet, l'emploi de plusieurs inducteurs de coûts de natures différentes permet de cerner au mieux les liens de causalité réels qui existent entre les activités et les produits. Il en résulte une amélioration de la préparation des décisions stratégiques (abondan ou maintien de la fabrication d'un produit, substitution de la sous-traitance à la fabrication , etc (R.S. Kaplan hiver 88 / 89). Le calcul de coût de produit, reposant sur l'analyse de la comptabilité par activité, devient ainsi l'outil par excellence d'aide à la décision . Malgré ces avantages décisifs la comptabilité " par activités " est au "balotage". En effet certains remettent en cause

ses principes (R.Schaffer & H. Thomson 1992)[24], d'autres (Mevellec & Evraert 1991, Bouquin 1993, 1997) regrettent le fait que cette approche commence à gagner du terrain au niveau de la réflexion, mais elle n'a pas pénétré comme il se doit l'entreprise industrielle.

Jusqu'à présent , nous avons mené une discussion sur les outils de contrôle, voyons, à présent quels les dispositifs de motivation dans une démarche qualité ? C'est ce que nous allons examiner au cours de la section qui va suivre.

---

[24]R. Schaffer et H.Thomson (1992) - dans un article intitulé : Qualité se concentrer sur les résultats à Harvard l'Expansion - remettent sévèrement en cause cette notion.Selon ces auteurs " les efforts que déploient certaines entreprises pour améliorer leurs performances ont autant d'impact sur leurs résultats opérationnels et financiers qu'une danse rituelle de la pluie en a sur le temps (...). Cette "danse de la pluie" regroupe un certain nombre d'activités, rangées en général sous la bannière de la " qualité totale" ou de l'amélioration continue" et caractérisées par l'esprit ou la philosophie d'entreprise qu'elles mettent en avant: collaboration entre les fonctions, délégation de pouvoirs aux les cadres moyens,...

Selon les auteurs, au coeur de ces programmes qualifiés " par activités" réside une faille logique: ils confondent la fin et les moyens, le processus et le résultat. "... La faveur dont jouissent les programmes " par activités" continue de croître alors qu'aucune donnée ne justifie le flot d'investissement qu'ils drainent (...) et les bénéfices qu'on en tire sont illusoires".

Des exemples et des chiffres à l'appui de "l'échec" des programmes " par activités" et par conséquent de qualité totale. Les erreurs des programmes " par activités"
1. Ils ne visent pas un objectif précis.
2. Leur champ d'application est trop vaste et diffus
3. Le mot résultat est un terme grossier: souvent quand les résultats sont médiocres, le responsable des opérations avance l'explication suivante:" on ne peut espérer bouleverser une culture d'entreprise forgée en cinquante ans en seulement quelques années".Et il pousse l'équipe dirigeante à poursuivre ces activités.
4. Les mesures sont illusoires
5. Projets de spécialistes et de consultants.
6. Tendance doctrinaire et non empirisme.

Les auteurs citent l'exemple de la Morgan Bank qui illustre bien les quatre clès de succès d'une approche " par objectifs", là où échouent les programmes " par activités".[24]
1. Les entreprises n'introduisent que les innovations nécessaires.
2.Le contrôle empirique révèle ce qui marche
3.Un renforcement fréquent dynamise le processus d'amélioration. " Il n' y pas de motivation plus puissante que des succès répétés".
4.La direction crée un processus de formation continue en tirant les leçons des phases précédentes pour définir la phase à venir du programme.

Les auteurs s'inscrivent plutôt dans la logique incrémentale de QUINN " essais et erreurs" et nous livrent un certain mode d'emploi des actions d'amélioration de la qualité " par objectifs": qui se résume en quatre étapes:
1. Demander à chaque unité de fixer quelques objectifs ambitieux à court terme et les réaliser
2. Contrôler périodiquement l'avancement du projet, en tirer les leçons essentielles et reformuler la stratégie.
3.Institutionaliser les changements qui marchent, abandonner les autres
4. Créer le contexte et déterminer les points cruciaux de l'entreprise.

8.6. LA MOTIVATION : DES STYLES VARIES

On peut dire d'un individu qu'il est motivé s'il oriente ses énergies vers la réalisation d'un but. De ce fait, on peut affirmer avec Lord & Hanges (1987), que la motivation peut être expliquée et produite par le fonctionnement du système de contrôle entier dépendant de l'amplitude avec l'état désiré.La motivation a aussi des conséquences affectives. Elle conditionne le niveau d'engagement dans l'action, l'effort à déployer, l'orientation dans une direction. La motivation relève du contrôle de comportement (Dalton, 1971).

La motivation du personnel concerne donc la satisfaction des besoins de développement (d'estime et d'épanouissement) des individus qui ont la charge de permettre à l'organisation d'atteindre ses buts. Pour y parvenir, l'organisation se doit de mettre en place un dispositif offrant l'occasion à l'individu de faire la preuve de ses capacités.Les affirmations qui suivent témoignent la présence d'une politique de gestion des ressources humaines en général et une politique de motivation du personnel en particulier , mais les approches ne convergent qu'en partie et se cachent derrière des styles de direction très variés:

" ***Comment définissez vous donc la motivation ?***

" C'est l'énergie, la force, qui vous pousse à satisfaire un besoin. Nous garantissons la motivation de nos salariés et de nos collaborateurs, en essayant de satisfaire leurs besoins tout en conciliant les besoins de l'entreprise. Nous satisfaisons leurs besoins dans les domaines endogènes et exogènes, c'est à dire à la fois dans le contenu du travail et dans ce que l'on peut lui apporter pour améliorer sa qualité et son niveau de vie, à savoir le salaire et différents avantages sociaux. Cependant la motivation est essentiellement endogène car si l'individu peut se réaliser pleinement dans son travail, il représentera un atout compétitif non négligeable pour son entreprise" (E9).

" La motivation , c'est un énorme sujet. la motivation, il y a des grands discours qui ont été fait dessus. Je crois que c'est une notion à multiples composants.C'est une question, qui, pour moi n'est plus du domaine de la gestion pure, au sens traditionnel du contrôle de gestion mais des relations humaines. A partir du moment qu'on est une entreprise de taille importante, il est difficile de motiver le personnel sur le plan rémunération. (E10)

" (....) Il y a tout le problème d'intéressement, de participation, mais en fait, ce qui garantit la motivation, c'est l'intérêt que les gens ont à faire leur travail, donc je crois que ce qui est très important, c'est la très grande délégation (...) (E 8)

Je pense que pour bien gérer, il faut qu'ils soient au courant du maximum d'informations sur l'entreprise, sur l'environnement, sur l'évolution et il faut que l'employeur sache apporter le satisficit au moment opportun. Parfois un merci, un bravo, c'est beaucoup plus important que 3% d'augmentation de salaire (...) (E11)

Ce qui garantit la motivation, c'est le fait de les faire participer, ce n'est pas des instructions, ce n'est pas des ordres, c'est eux-même qui se fixent des objectifs. (E8)

La motivation par les salaires est un leurre. Enfin c'est un leurre quand on n'a pu motiver les gens autrement donc on croit que le salaire va les motiver. Pour obtenir la meilleure motivation, je suis convaincu que ce qu'il faut faire, c'est d'abord avoir affaire à des gens compétents. Il faut quand même avoir essayé de mettre les bonnes personnes aux bons endroits (....). La meilleure façon de les motiver, c'est de les informer, de leur montrer l'importance de leur rôle, éventuellement aussi l'importance qu'il y a à avoir des

idées pour améliorer leur travail parce que l'innovation n'est pas l'apanage d'une caste ou d'un système qui fait de l'organisation tout seul dans son coin. (E5)

La motivation est un processus global faisant intervenir différentes personnes. Chacun, chacune a un rôle à tenir et , s'il ne tient pas son rôle, c'est l'ensemble de la chaîne qui va capoter. On n'a pas la possibilité de mettre les gens dehors quand ils font des bêtises, ni de les rémunérer de façon exceptionnelle donc on est coincé et on doit faire avec ce que l'on a. Donc, il faut réussir à les motiver essentiellement par un intérêt au travail.(E10)

A travers les propos recueillis, on s'aperçoit que certaines méthodes de motivation sont " bassement " matérielles mais restent importantes, à savoir les questions de qualification et de rémunération. Il ne sert à rien d'aller plus loin si ces deux questions ne sont pas réglées:

Il faut que ce minimum soit rempli. Parfois je crains, qu'en parlant de motivation, on oublie l'aspect financier, même pour les stagiaires. On demande aux gens de se défoncer, et quand vient le moment de les augmenter, on fait ça avec un lance-pierre et on s'étonne après". (E 12)

Autre dispositif garantissant la motivation : les informations et leur transparence, la qualité des relations. Nous parlions de l'importance de la motivation de l'encadrement. C'est le rôle des gens composant le noyau de direction de la société. D'où l'importance du recrutement et du suivi individuel des gens pour qu'ils aient le poste qui leur convienne le mieux et qu'ils puissent s'éclater autant que possible. (E 12)

Le courant des relations humaines à travers de Mc Gregor, de maslow et d'Herzberg montre que l'homme a des motivations complexes et ne réagit pas uniquement à l'appât du gain.

Pour Mc Gregor (1976), l'homme aime prendre des initiatives, innover, créer; Aussi, il importe que les structures mettent ces capacités en valeur. Les managers doivent non pas intégrer les hommes dans les organisations mais concevoir celle-ci de telle sorte qu'y naisse le désir d'y participer. La participation aux décisions et l'autonomie dans le travail sont des facteurs importants qui jouent sur le niveau de satisfaction au travail (Ripon A, 1983).

Un autre élément importe, c'est le style de leadership. Pour Likert (1961)," le leadership et les autres processus de l'organisation doivent être tels qu'ils assurent un maximum de probabilité que, dans toutes les interactions et dans toutes les relations au sein de l'organisation, chaque membre, à la lumière de son expérience , de ses valeurs, de ses désirs et de ses attentes, percevra l'expérience comme un soutien qui fonde et maintient son sentiment de sa valeur personnelle et de son importance.

Pour C. Argyris (1964), l'organisation requiert une évolution progressive des styles de commandement, de sorte que les individus puissent exprimer leurs propres systèmes de valeurs et d'intérêts, prendre des responsabilités et satisfaire leurs motivations.

Blake et mouton ont étudié les styles de management selon l'intérêt que le responsable porte à la tâche et aux hommes. Selon eux , " le manager 9,9 admet pour postulat qu'il n'y a plus besoin de faire acte d'autorité quand les individus qui doivent coordonner leurs activités sont informés des objectifs de la société et conscients de l'importance des résultats. Sous un commandement véritable, les hommes sont capables de se diriger, de se contrôler eux-mêmes et d'associer intimement leurs efforts" (1969).

Au delà des analyses que nous avons mentionnées, nous retenons que le courant des relations humaines a attiré l'attention sur l'émergence de structure informelles et sur l'apparition de " styles interpersonnels" de pouvoir.

Selon A.W Gouldner , la structure informelle désigne à la fois des modèles de conduite non prescrits par l'organisation (par exemple, une stratégie délibérée de feinage), des structures sociales qui s'élaborent en dehors de la structure formelle de l'organisation ou un type de relation primaire entre individus d'une même organisation.

De plus en plus , on s'accorde à dire qu'il n'existe pas d'organisation idéale. Mais ces discours ont été tenu depuis longtemps, à travers les approches ouvertes et relativistes de Chandler A. (1972), LawrenceP.R. & Lorsch J.W (1973); Thomson J.D, (1965). Le but est de garantir un bon niveau de fonctionnement en s'adaptant aux situations et en intégrant la complexité de l'environnement.

Tableau 8.25
Les variables de motivation dans les systèmes de contrôle (N =13)

Citations	Nombre de fois
1. Une délégation des responsabilités budgétaires au niveau des cadres.....	9
2. PLus de responsabilisation et d'autonomie au niveau des opérationnels	8
3. Création des comités de pilotages	6
4. La formation	8
5. L'implication des gens par une culture d'entreprise forte	6
6. Des salaires et des primes intéressantes.....	5

8.6.1. Vers plus de délégation des responsabilités budgétaires au niveau des cadres

L'organisation budgétaire fondée nécessairement sur un découpage par centre de responsabilité qui traduit l'attitude de la DG vis à vis de la délégation du pouvoir et la décentralisation et la prise de décision. Il est généralement admis que les besoins d'estime (

estime de soi, reconnaissance par les autres) les besoins de réalisation de soi jouent un rôle vis à vis de la gestion budgétaire (voir hofstède 1977). Suivant cette conception, plus l'entreprise crée des conditions stimulant la poursuite de satisfaction de ces besoins, plus les gens sont motivés pour atteindre les objectifs budgétaires. L'intégration des besoins des individus aux objectifs de l'entreprise, en s'appuyant sur leur initiative et leur participation à la définition et au contrôle des objectifs, est ainsi , comme un moyen d'augmenter l'intensité de la motivation à l'égard des budget et par la suite d'élever le niveau performance.

En régle générale, la procédure de fixation des objectifs est plutôt participative. Les responsables budgétaires s'expriment sur leur objectifs et sur leur moyens pour les atteindre ; dans le cadre du près-budget sous contraintes d'objectifs généraux . Cela n'exclut pas que la plupart des interlocuteurs ont déclaré que les objectifs finissent par être imposés.

Quand deux établissements : la démarche de construction du budget est plutôt consultative. En effet les responsables concernés sont consultés au moment de l'élaboration du budget non pas pour négocier les objectifs qui leur sont imposés mais pour dire comment faire pour atteindre ces objectifs.

Cette constatation peut être illustrée par le commentaire suivant d'un répondant ." Les gens sont consultés au moment de l'établissement du budget. On demande aux intéressés comment faire, mais à la fin on dépasse leur volonté". Dans cette optique, le budget a une double mission : un moyen de décentralisation et un moyen de coordination.

- Le budget comme moyen de décentralisation : La gestion budgétaire implique nécessairement la participation de tous ceux qui ont une responsabilité dans l'entreprise quel que soit le niveau hiérarchique où ils se situent à l'élaboration du budget et nécessairement au contrôle budgétaire. Le budget exprimé en termes financiers et la politique à suivre afin de déterminer les objectifs de l'entreprise pour une période déterminée "constitue un véritable instrument de délégation d'autorité et par suite de délégation de responsabilité" . Dans une structure décentralisée, "le budget devient un instrument de base d'une direction par objectif " (A. Burleau & C.Simon 1988). La délégation du pouvoir et la décentralisation de prise de décision sont d'autant mieux percue quand tous ceux qui ont une responsabilité budgétaire participe à l'élaboration du budget c'est à dire à la négociation des moyens et des objectifs pour atteindre ces mêmes objectifs. Vue sous cet angle le budget devient une sorte de contrat entre le responsable budgétaire et son supérieur.

- Le budget comme moyen de coordination : Dans une structure décentralisée et surtout, quand il y a participation à la détermination des objectifs, le budget traduction en

termes monétaires des objectifs de l'entreprise sert de moyens de coordination . Il permet de s'assurer que les objectifs des responsables sont cohérents entre eux et conformes aux objectifs généraux de l'entreprise. Son rôle est particulièrement déterminant pour résoudre les conflits qui résultent des incompatibilités des objectifs propres des différents centres avec les objectifs généraux de l'entreprise[24].

8.6.2. Vers plus de responsabilisation et d'autonomie au niveau des opérationnels

La création de cercles et groupes de progrès rentre dans le cadre d'initiative Qualité et ne peut être dissociée du projet d'entreprise élaboré par (E8). Elle s'inscrit dans le plan qualité, ou mieux dans un ensemble d'actions concourant à une matrice totale de la qualité. Si le mot progrès vient remplacer le mot plus traditionnel de " qualité", c'est parce qu'en soi, la qualité est constamment recherchée, de part la technologie de pointe utilisée.

> *La responsabilisation est indispensable mais ne peut se faire que si ces gens sont capables d'assumer ces responsabilités. Or les gens demandent, à priori des responsabilités mais ne sont pas capables de les assumer. Il faut donc les aider à être en mesure d'assumer de nouvelles responsabilités et c'est un gros travail. La tentation de l'environnement est de dire: on a pas le temps car à ce stade cela prend un temps incroyable de déléguer une activité sur un subordonné car, quand on délégue, il faut en assurer le contrôle de toutes les façons, on garde la responsabilité finale.(E10)*

> *Le Japon nous a très largement dépassé: ce n'est plus du tout le Japon que j'ai connu. J'y suis allé trois fois : en 1978, en 1983 et en 1993. En 1983, on pouvait considérer que les japonais étaient à notre niveau mais en 1993, ils nous ont dépassé. Ils sont en avance sur nous non pas sur le plan technologique mais surtout du point de vue des responsabilités des personnes.(E8).*

En effet, il apparaît que, dans un environnement mondial de plus en plus incertain, turbulent, agressif, les chances de survie d'une entreprise sont si faibles qu'elle doit, pour les saisir, utiliser les idées de tous jusqu'à celles de ses modestes agents. Mobiliser l'intelligence de tous, c'est cela le management participatif.(hypothèse de base).

Ainsi, les cercles et les groupes de progrès reposent sur une transformation des structures de communication en impliquant directement le personnel. Certains problèmes de la vie quotidienne de l'entreprise peuvent être résolus par ceux qui les vivent et dès lors, il n'est pas étonnant que 95 % du personnel y soit favorable. En donnant à l'ensemble des salariés et en particulier à la base la possibilité d'apporter ses idées pour les appliquer au travail et à son environnement, les cercles et les groupes de progrès contribueront nécessairement à l'amélioration de la vie et des performances de l'entreprise.

---

[24] voir R.M. Cyert & J.G. March , Processus de décision dans l'entreprise, Dunod, paris, 1970.

Les cercles et les groupes de progrès sont souvent apparus comme " le nec plus ultra" qu'il fallait généraliser et développer. Encore faut-il que les responsables en soient parfaitement convaincus ! la mise en place d'un cercle ou d'un groupe de progrès ne va pas sans une formation adéquate de toute la hiérarchie à la maîtrise totale de la qualité. Aussi, les différents membres des cercles et des groupes de progrès reçoivent -ils une formation nécessaire pour travailler en groupe, identifier, analyser les problèmes, présenter des propositions et suivre les résultats de leur application. L'encadrement facilite la mise en place des moyens nécessaires: faciliteurs, animateurs, assistance technique ou comités de mesure de progrès réalisés.

La décentralisation de l'information et de l'initiative fait que les décisions se prennent à la source et les problèmes se règlent directement entre client et fournisseurs internes. En étant plus directement responsable de son travail, chacun peut mieux se valoriser et utiliser son intelligence. Les hiérarchies se raccourcissent et les cadres perdent leur rôle de chef impossible à satisfaire qui s'irrite, à qui il faut plaire, ou qui peut imposer des consignes ou des contrôles pas toujours adéquats. Le cadre devient animateur, conseil, entraîneur, aide à établir les standards adaptés, rend l'expérimentation et le progrès possible, rétablit la communication horizontale.

> *"Engagés dans une relation fournisseur à client, les services fonctionnels retrouvent leur rôle naturel qui est de faciliter le travail des opérationnels.On essaye de réduire le circuit de décision. Dans une grosse entreprise, les processus de décision sont lents. Entre l'idée qui peut jaillir dans un service, dans la tête d'un ingénieur éclairé et le moment où la décision est prise d'investir, il peut se passer beaucoup de temps. De plus en plus en plus, les entreprises se donnent des structures très souples, qui sont à la fois modulables et temporaires. En effet, un organigramme classique bien défini, qui sera modifier dans x temps sera toujours un organigramme. Tandis qu'une équipe projet est créée pour répondre à un problème. Le jour où le problème est réglé, l'équipe projet disparaît en tant qu'équipe projet. Elles sont reconstituées après(E5)".*

Cette capacité d'autonomie et d'engagement est source de motivation. Une motivation est induite par l'intérêt au travail, le besoin naturel de bien faire et d'améliorer et non une motivation d'exhortation, de contrainte ou de récompense, car dans ce dernier cas ce sont ceux qui tiennent le bâton ou la carotte qui sont motivés, les autres sont simplement mis en mouvement .

En résumé, le fondement du discours sur la responsabilisation repose sur une idée clef, à la base d'un projet qualité totale qui est de favoriser l'avènement d'un nouveau management " transversalité". Celui-ci implique la création de relations nouvelles inter-services, privilégiant les relations transversales (client -fournisseurs) et le décloisonnement

entre services fonctionnels et services opérationnels. C'est là précisément que réside un problème épineux qui touche aux conceptions que chacun de ces services . "fonctionnels" ou " opérationnels", se font du changement.

L'opposition traditionnelle entre " fonctionnel" et " opérationnel" constitue, à bien des égards un thème classique de la littérature managériale qui peut faire douter de l'intérêt de la prendre comme objet d'étude. Il n'en reste pas moins qu'elle représente une clef essentielle et un passage obligé de tout projet de changement.

Le principe de la relation dîte client-fournisseur pose , de fait, le service fonctionnel (méthodes, qualité, contrôle de gestion, planning...) comme étant le " fournisseur " et le service opérationnel (fabrication.....) comme le "client". Toutefois , l'application de ce principe soulève des problèmes sur le terrain des entreprises comme le notent Gélinier et Punir (1990): " certains grands services fonctionnels n'acceptent pas l'esprit qualité qui les positionnerait comme fournisseurs". La raison en est, qu'autrefois, les services fonctionnels , détenteurs du savoir, imposaient des normes et jugeaient les performances des opérationnels soumis à leur juridiction. A l'inverse , en tant que fournisseur, le service fonctionnel serait jugé par les opérationnels sur la qualité et le délai de leurs prestations, ce qui suppose un vrai changement culturel . Dans le discours sur la qualité totale, ce principe va de pair avec la nécessité de renforcer la responsabilisation de l'encadrement opérationnel par le biais d'un accroissement de leur autonomie décisionnelle.

BU LILLE I

8.6.3. Le rôle du comité de pilotage

La qualité totale suppose cependant un travail obstiné de maîtrise et d'amélioration du système. L'expérience accumulée compte plus que le résultat à un moment donné. Le management se doit alors d'aider chacun à mieux connaitre et à mieux comprendre son processus, à repérer et à maîtriser les paramètres essentiels qui expliquent le résultat.

La direction ne peut se contenter d'annoncer et de demander les résultats, elle doit aller sur le terrain et suivre la mise en place concrète du changement et des progrès.

Le rôle essentiel du comité de pilotage est donc de suivre le développement du processus de changement en le planifiant, en mesurant son évolution et en coordonnant les actions de promotion, d'éducation ou de reconnaissances des mérites. Maîtriser ce processus de changement ne consiste pas simplement à fixer des objectifs et à désigner les écarts à corriger. Maîtriser le processus nécessite une volonté d'expérimentation pour apprendre concrètement du terrain et adapter les conditions d'application et les politiques avec beaucoup

de pragmatisme. Chaque entreprise doit développer sa propre culture " qualité totale", à son propre rythme.

Notons que la responsabilisation demande parfois un regroupement des tâches (élargissement et enrichissement des tâches) et un travail en équipe de façon à obtenir une activité significative. Or, ce sont les gens de l'interface qui font la qualité de leur action qui s'accomode d'autant plus mal de hiérarchies lourdes et de standards rigides que l'environnement fluctue. Ainsi, en permettant à l'employé de corriger les problèmes survenant dans la sphère de responsabilité sans en référer à plusieurs niveaux hiérarchiques, on allège les procédures et on raccourcit la hiérarchie.

Le noyau constitué pour amorcer la pompe devient le comité de pilotage et se complète en fonction des chantiers entrepris. En fait, dans les entreprises importantes, il est possible d'envisager autant de comités de pilotage que d'unités stratégiques d'activité (département, divisions). Tous ces comités peuvent être coordonnés par un conseil de la qualité. Cette organisation peut être calquée sur la structure normale de l'entreprise. Chaque comité va jouer un rôle important dans le processus d'amélioration. Il va contrôler la diffusion du mouvement, donc le choix des axes de développement puis la communication et la promotion, la formation, la reconnaissance des mérites et la célébration.

Ainsi, dans de telles ciconstances, le véritable contrôle de gestion a pour objet de doter les divers responsables, du directeur général au chef d'atelier, des instruments de bord indispensable pour fixer les objectifs à atteindre, et en assumer la coordination, de programmer les activités et les tâches à effectuer, ainsi que les ressources à mettre en oeuvre, de contrôler l'utilisation des ressources et les performances réalisées, de prendre au fur et à mesure du déroulement des opérations les décisions correctrices nécessaires.

8.6.4. La formation est à la base de tous les dispositifs

L'une des grandes richesses de toute entreprise, ce sont les hommes qui la composent. Ceci est d'autant plus vrai dans les circonstances économiques actuelles. C'est pourquoi, il est important que ceux -ci soient les plus compétents, les plus adaptés, les plus ouverts possible dans leur métier d'aujourd'hui et pour celui de demain.

La gestion décentralisée révèle à l'expérience, des besoins importants en formation et en ressources humaines créatives. Collaborer à l'introduction d'une innovation dans l'entreprise n'est pas une attitude spontanée ou acquise d'avance. Un état d'esprit est à créer. Des outils psychologiques " ad hoc" doivent être mis en place afin de pouvoir tirer le meilleur parti des

recherches engagées dans les domaines scientifiques et techniques, ou des stratégies d'expansion commerciales. Le développement de l'entreprise dépend d'un ensemble de performances individuelles et de groupes (travail en équipe). " En fait, la seule ressource importante et la supériorité permanente d'une entreprise résident dans la qualité et les performances de ses responsables", affirme , un chef d'entreprise, avec autorité. La direction d'une firme devrait, selon lui, s'appuyer sur les qualités de son personnel, au lieu de se contenter d'en corriger les faiblesses, instruire et former ses agents d'encadrement en fonction des connaissances, des techniques et de la forme de pensée que l'avenir exigera. La planification du personnel et des ressources de direction fait partie intégrante de la planification globale de l'entreprise. Le développement quantitatif et qualitatif des ressources humaines doit être étudié avec au moins autant d'attention que les perspectives de financement ou les problèmes de production.

La formation n'est qu'une partie de l'investissement réalisé pour préserver et augmenter les ressources humaines de l'entreprise. Après la seconde guerre mondiale pour les besoins de la reconstruction, le Taylorisme eut son heure de gloire. Aujourd'hui, les buts et les besoins de l'entreprise sont différents, l'accent est mis sur la valorisation du potentiel humain, la seule chose qui ne se déprécie pas dans l'entreprise. La machine et la bureautique ont libéré l'homme des tâches astreintes et répétitives, l'actif humain peut aujourd'hui être valorisé par des formations, une personnalisation du travail, une prise en compte de la recherche et de la créativité de chacun. Cela nécessite une responsabilisation de chacun, un encadrement ouvert et efficace afin d'officialiser la liberté d'action de tous, toujours en suivant la politique à long terme de l'entreprise (E11).

Les travaux de Porter sur l'avantage concurrentiel ont obtenu un grand écho dans le domaine de la littérature stratégique. Cette notion d'avantage concurrentiel a été reprise dés le début des années 80 par les chercheurs s'intéressant à la stratégie de ressources humaines (Devanna & alii. 1981, 1982; Fombrun & alii, 1984). Pour eux, la congruence entre la stratégie d'entreprise et le système ressources humaines constitue le problème fondamental du management stratégique et la solution à la performance économique " The fundamental strategic management problem is to keep the strategy, structure and human resource dimensions of the organization in direct alignment" (Tichy & alii, 1982). Pour d'autres (Lengnick-hall & al., 1988, 1990) le management stratégique est un des moyens sur lequel repose l'avantage compétitif d'une firme. Les ressources humaines peuvent fournir un avantage compétitif substantiel et important si elles sont gérées en ayant des objectifs stratégiques à l'esprit.

Avec cette nouvelle perspective sur l'orientation proactive des ressources hmaines, on passe d'une vision centrée sur l'ajustement mécanique des individus à l'organisation , d'une prise en compte des besoins individuels - essentiellement ceux de l'encadrement supérieur - (planification organisation des carrières) et d'un intérêt porté sur la mobilisation de l'encadrement et le changement organisationnel (planification des ressources humaines) à une focalisation accrue sur les enjeux stratégiques de la gestion des ressources humaines et donc d'une nécessité d'établir des liens plus étroit entre direction générale et direction ressources humaines.

La formation contribue à réduire les résistances au changement que l'on rencontre naturellement dans toute organisation humaine; cela est important à une époque où le rythme du changement ne cesse de s'accélérer. Une politique de formation bien menée tend à développer les aptitudes à l'analyse et les facultés de synthèse des responsables, à susciter un esprit critique constructif et à stimuler la receptivité des agents. Il faut bien admettre que toutes les idées nouvelles lancées ne sont pas bonnes; celles qui sont ineptes doivent être repoussées avec vigueur.

Bref, une stratégie éducative doit être pensée et appliquée afin d'associer au mouvement les responsables en place, de les gagner à l'idée de la nécessité de l'évolution dans tous les domaines.

Cette stratégie éducative et l'effort de " formation" qu'implique une direction décentralisée, ne profitent pas seulement à l'entreprise : l'ensemble de la société en recueille les fruits: l'ouverture d'esprit des membres de l'organisation, le développement de leurs aptitudes imaginatives, leur acceptation des responsabilités, se répercutent dans les autres domaines de l'eur activité: politique, culturelle, syndicale, etc. La valorisation humaine dans un secteur ou sous-système contribue au progrés du système social global.

8.6.5. Vers l'implication par la culture d'entreprise

La culture peut être définie comme une façon de penser à propos des problèmes, apprise et transmise entre les membres de l'organisation (schein). " Apprise" et " transmise" sont des concepts importants puisqu'ils montrent que la culture s'appuie sur les expériences passées qui peuvent être utiles pour le futur. Or , cette culture par son influence sur le système de croyances influence fortement les comportements, elle les canalise en influençant la prise de décision (Fiol & Lyles 1989).

> *" Mais si vous voulez, ce qui garantit la motivation, je pense que c'est arriver à créer un esprit d'entreprise. Il faut que ce soit nous, les dirigeants, en disant "les petits, on attaque... on ne va pas se faire bouffer par les gros".*

Tout système culturel national évolue dans le temps, chaque époque sécrète son système culturel, il en est de même de la culture d'entreprise, sous peine de ne plus être en phase avec la société ou les individus.

" (...) on parle beaucoup de projet d'entreprise, moi, je préfère parler d'état d'esprit. En fait, c'est quelque chose qu'on respire en permanence, donc on ne peut pas dire en fait qu'il y ait telle ou telle personne.On est tous imprégné de cet état d'esprit là, c'est-à-dire, la satisfaction du client, ça, c'est dans l'air (E.4)".

Le projet d'entreprise s'intègre dans cette logique. Il propose un jeu mobilisateur qui s'appuie sur une gestion symbolique. Il tient compte du besoin d'identification sociale chez l'individu et nourrit en lui le sentiment d'appartenir à une communauté qui réussit.

Tout projet entraîne des modifications structurelles en aval (production, ventes,...). Pour éviter ou réduire les phénomènes de blocage, la direction doit savoir associer très tôt au développement du projet les différentes fonctions concernées: c'est l'intérêt des équipes interfonctions pour la coordination du (ou des) projet(s).

" C'est toute cette démarche dont on a parlé, cette démarche DEFI. Il faut que les gens aient tous en tête de respecter les délais et cela entraîne les directions commerciales, les directions industrielles ; enfin, quand je dis la direction, c'est l'ensemble, la famille commerciale, la famille industrielle, à tous les niveaux.(E1)

" Nous avons une chance extraordinaire, nous sommes ici près des frontières belges et cet emplacement est très important. Ce sont des Flamands (ou des français mariés avec des flamandes) qui ont une caractéristique très particulière, celle d'aimer travailler comme celle de bien s'amuser. Ils séparent bien les choses, c'est un de nos facteurs clés du succès (E3).

Qu'est-ce qui les caractérise par rapport aux Français ?

" C'est le goût du travail et de la propreté du travail. Ce sont des personnes qui sont contentes lorsqu'il y a du travail. Il y a un certain attachement à leur entreprise parce que c'est un produit plaisant. Ils savent aussi que nous sommes leader et ils en sont fiers. C'est une caractéristique du personnel qui est un facteur clé de succès. Si nous étions situés à 30 kilomètres d'ici, nous aurions plus de difficultés" (E3).

(...) Mais ce sont des personnes qui peuvent être dures et méchantes lorsqu'il y a quelque chose qui ne va pas.Si on abuse trop d'eux, ils peuvent être durs et méchants, c'est leur mentalité, cela donne un certain style. C'est leur culture et la culture de leur région.(E3)

Le projet d'entreprise doit rassembler et fédérer les énergies et orienter les actions dans un même sens grâce à " tableau de bord de pilotage stratégique", tout en tenant compte des particularités qui surgissent dans la négociation des contrats d'activité. C'est le seul moyen de stimuler et de mobiliser chacun dans une démarche participative.

L'organisation, de son côté, doit conférer la responsabilité du contrôle de la qualité au personnel d'exécution et à la retirer aux services spécialisés. Ce sont les opérateurs eux-

même qui visualisent l'exécution de leur tâche, l'objectif étant de faire bien dés le premier coût. Cette approche suggère de rompre, donc, avec le contrôle de conception traditionnelle, qui a un rôle limité à la détection des défauts après à leur apparition, et d'adopter le contrôle préventif de défauts qui permet ne pas les produire d'où on assiste à une certaine remise en cause des outils de contrôle.

8.7.LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES SYSTEMES DE CONTROLE

8.7.1. L'âge des systèmes de contrôle

La question posée à nos interlocuteurs était : quel âge a votre système de contrôle gestion ?

Les réponses fournies au tableau 8.26, nous autorisent d'affirmer que les systèmes de contrôle sont dans une phase de balbutiement et ils ont de plus en plus un enjeu social et culturel. En fait, on s'aperçoit que le contrôle de gestion est au carrefour de deux grandes acceptions :

Tableau 8.26
L'âge du système de contrôle* des entreprises interrogées (N=13)

Les citations	Nombre d'entreprises
1. Depuis la création de l'entreprise	4
2. Depuis dix ans	4
3. Depuis quatre ans	2
4. Depuis deux ans	1
5. Depuis un an	1
6. Il n'a pas d'âge	1
	13

* Certains résultats sont biaisés car nos interlocuteurs ont affirmé que la notion de contrôle de gestion a connu des appellations différentes à travers le temps.

- l'une est une pratique ancienne : Le contrôle de gestion n'est pas une réalité récente. Il ne date pas des années soixante, comme sa découverte tardive en France le fait parfois croire. C'est le contrôle de gestion classique qui juge la performance de l'entreprise au travers des critères purement comptables et financiers.C'est une notion cardinale autour de laquelle on essaye de bâtir la notion de contrôle de gestion et de respecter le plan. Donc la première idée qui vient à l'esprit est la soumission. La deuxième idée vient de la cybernétique, c'est l'action correctrice, c'est une idée qui risque de masquer la mise en place d'un système de contrôle à vue. Sans doute les difficultés des entreprises ont-elles été un fréquent catalyseur

de son adoption, même chez les pionniers, mais le contrôle de gestion n'a pas été conçu juste pour gérer plus serré. Il est le produit et le facilitateur d'un mouvement de fond déjà ancien qui fait date dans l'histoire du développement économique : la montée des organisations. Le contrôle de gestion est né de la conjonction d'au moins trois facteurs : la nécessité de diriger à distance de grandes entreprises, l'emprise croissante des raisonnements économiques exigeant une modélisation et des systèmes d'information complexes, l'impératif d'anticipation face à la concurrence et à la taille des enjeux économiques. Le contrôle de gestion est inséparable de l'apparition des grandes organisations et de leur devenir; il joue encore un rôle clé dans la façon dont bien des personnes travaillent, sont payées, font carrière dans l'économie moderne. Il a été une pièce critique de la réponse apportée par les grandes entreprises nord - américaines du début du siècle au défi du risque, de la taille et de la complexité.

- l'autre acception du contrôle de gestion, c'est qu'il est aujourd'hui dans une phase de transition et la notion de vérification cède la place à la notion de maîtrise d'un système de plus en plus complexe. Ainsi , on comprend bien pourquoi se dessinent plusieurs réponses à notre question de départ.

8.7.2. Informations recherchées et veille stratégique

Dans, la littérature, les auteurs qui traitent les orientations stratégiques font souvent référence aux innovations techniques et technologique, aux objectifs, aux raisons ou aux motivations qui sous- tendent les pratique de la veille technologique. Les thèses développées autour de cette première dimension sont diverses. Roberstson (1992), par exemple, soutient que la veille a pour objet ultime l'innovation et le développement d'avantages compétitifs. D'autres identifient la pratique de la veille comme un facteur critique du succès des entreprises, de l'efficacité de la planification et de la prise de décision stratégique (Brusch, 1992; Fann & Smelzer, 1989, Specgt, 1987). Jonson & Khuen (1987) associent la recherche d'information à l'amélioration de la productivité. Pour d'autres auteurs, la pratique de la veille est identifiée comme une condition essentielle à la survie des organisations (Radnor, 1992). Un consensus se dégage à l'effet que la veille technologique constitue un prérequis au soutien du changement technologique. Dans une recherche assez récente, Julien & al. (1994) cartérisent la veille technologisue dans les industries manufacturières par la poursuite d'objectifs multiples. Par ordre d'importance , les préoccupations évoquées par les dirigeants sont d'abord de nature commerciales (trouver des opportunités, puis technologique (intégrer de nouvelles technologies) et enfin concurrentielle (surveiller la concurrence).

La deuxième dimension traite du domaine d'application de la veille. La préoccupation de recherche porte ici sur les les besoins d'information et l'utilisation des ressources ou réseaux d'information. En fait, c'est à ce niveau-ci que se rapporte l'essentiel des travaux empiriques. Johnson & Khuen (1987) rapportent que les dirigeants consacrent plus de la moitié de leur temps de veille à rechercher des informations liées au marché et à la technologie. La classification des informations recherchées est souvent abordée soit pour établir les distinctions entre différents types de veille ou encore pour traiter de l'étendue des pratiques (environnement immédiat versus général). Les informations technologiques jugées les plus importantes ont rapport avec les innovations de produit, de matériaux et de procédés. Les résultats de leur étude montrent également que les informations commerciales sont consodérées plus importantes que celles de nature technologique. Johson & Kuehn (1987) rapportent que les dirigeants d'entreprise utilisent plus fréquemment comme sources : les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les subordonnés. Ils rapportent également que les revues d'affaires sont les sources écrites les plus utilisées alors qu'il s'agit des clients dans le cas des sources orales et des conférences en ce qui concrene les souces de groupe. Dans son étude sur les informations sur les marchés, Brusch (1992) distingue quatre types de sources. Les clients , les contacts d'affaires, les compétiteurs et les fournisseurs sont des sources personnelles les plus utilisées; alors qu'il s'agit des revues d'affaires, de la publicités et des journaux dans le cas des sources impersonnelles.

L'organisation elle-même constitue une troisième dimension de la veille stratégique. Il s'agit ici des questions relatives à l'implication du personnel, aux méthodes utilisées, à la structure déployée, à la formalisation et la fréquence des activités et à l'intégration de la veille dans la gestion stratégique.

Martinet & Rhibault (1989) opposent la veille passive à la veille active. Ils caractérisent cette dernière par la présence de groupes de recherche et de synthèse des informations. Un groupe de pilotage assume généralement l'initialisation du mouvement, l'élaboration de la méthodologie, la coordination des activités et la gestion du budget.

De notre côté, quand nous avons posé la question suivante à nos interlocuteurs : Pour l'avenir de votre entreprise, quelles sont les informations qui vous semblent les plus pertinentes à obtenir ?

Les informations recherchées , comme le laisse entendre le tableau 8.27, sont de deux natures :

- D'une part, quand la priorité est accordée à la surveillance des indicateurs d'équilibres macro-économiques par exemple, la tendance des secteurs d'activité, la veille technologique,

etc; nous parlerons plutôt d'environnement 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 à long terme et nous qualifions ce type d'informations "stratégiques".

Tableau N8.27
Les informayions recherchézs par les chefs d'entreprises (N = 13)

Citations	Nombre de fois
I. Les informations d'orde stratégiques :	
1.Les perspectives commerciales (le marché)	10 fois
2.La tendance du secteur d'activité	5 fois
3. La veille technologique	4 fois
4. Les techniques des concurrents (L'espionage industriel)	2 fois
5. L'évolution du CA par zone géographique	1 fois
6. L'évolution de la distribution	1 fois
II. Les informations d'ordre comptables et de gestion:	
1. Les coûts et prix de revient des produits (les marges)	9 fois
2. Le coût de la non qualité	6 fois
3. Les délais	4 fois
4. Les parts de marché	4 fois

- D'autre part, lors que les évènements surveillés concernent en priorité et essentiellement, les coûts, les prix de revient, les clients, les fournisseurs ou la conjoncture économique, etc, en accord avec les travaux de D. Aacker (1983)[25], nous parlerons plutôt d'un environnement immédiat et quotidien de l'entreprise. Leur impact produit principalement des effets à court terme. Nous avons qualifié ces informations de type" comptables et de gestion".

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.

Ainsi, l'analyse des dispositifs mis en oeuvre dans les treize entreprises étudiées permet de mettre en évidence trois configurations types de contrôle stratégique[26],

[25] Aacker D. (1983) : Organizing a strategic information system; California Management Review, 25 / 2.
[26] nous voulons dire ici par contrôle stratrégique, c'est le contrôle de mise en oeuvre de la stratégie, il concerne à la fois le long et le court terme.

correspondant à des ajustements différents des systèmes d'information stratégiques et comptables ainsi que les jeux des acteurs.

Une première configuration de contrôle stratégique se caractérise par une forte cohérence entre missions assignées au dispositif de contrôle stratégique et moyens mis en oeuvre. 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.

Les entreprises, insérées dans un environnement fortement concurrentiel et évolutif, font de gros efforts pour être à l'écoute des évolutions naissantes, des changements qui se dessinent dans les comportements des consommateurs, pour saisir ces opportunités et localiser les menaces de toutes sortes qui peuvent se présenter. Selon nos interlocuteirs " l'entreprise compétitive est celle qui sait se doter d'un système d'information efficace car comme disait le vieux dicton, " celui qui a l'information, a le pouvoir ".

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 d'indicateurs quantitatifs, financiers et non financiers ainsi que des indicateurs qualitatifs.

Ces entreprises ont le souci de maintien de l'efficacité en matière d'innovation et de découvertes de nouvelles opportunités Produits / marchés. Un système de contrôle financier avec un reporting assez fréquent et une étroite surveillance des résultats commerciaux.

Dans cette configuration, la direction générale joue un double rôle " acteur rationnel" et " acteur social " . La direction fait souvent une analyse exhaustive de la situation avant que toute décision ne soit prise. Elle se base plus sur une rationalité économique sans pour autant négliger l'aspect social. Les dirigeants s'interrogent le plus sur la mise en oeuvre des plans d'action et sur l'aspect coût et temps de la mise en oeuvre de la stratégie. Elle cherche aussi à satisfaire son personnel , elle joue un rôle social en développant l'implication de celui-ci dans les décisions et les résultats de l'entreprise. Le style de direction souvent adopté est celui de la direction participative par objectif.[27]

[27] l'exemple type de ces entreprise est E3, E9,et E13.

Une 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'oeuvre 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 assez hybride.

Dans le premier cas, on affiche une mission stratégique alors que les systèmes d'information comptable et de gestion mis en oeuvre sont à dominante financière.

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.

Dans cette deuxième configuration, les systèmes d'information comptable et de gestion se rapprochent du type précédent (Type I) par leur logique de programmation anticipée. Cependant, le suivi de la mise en oeuvre de la stratégie s'avère marqué d'une relative rigidité du plan. Le danger d'une telle attitude nous semble-il , c'est que le système d'information et de contrôle risqueraient de faire glisser la stratégie dans une perspective à court terme, car ce qui importe c'est la mesure de la performance

Dans cette configuration, le chef d'entreprise est " obsédé" par la mise en oeuvre de sa stratégie. Il essaye par tous les moyens de manipuler l'organisation à son plan stratégique. Il essaye d'éviter le plus possible la résistence aux changements pour atteindre les objectifs souhaités. Dans ce style de direction on se base sur l'utilisation de la structure et du staff pour convenir aux nouvelles priorités et aux domaines d'attention. Dans cette configuration, on est plus tenté de dire que la structure est au service de la stratégie, bien que cette relation a été fortement critiquée[28].

---

[28] l'exemple type de cette configuration E1,E2,

La troisième configuration de contrôle stratégique dispose certes d'un système d'information mais celui-ci a une stricte mission de surveillance de la validité des hypothèses stratégiques de départ. En effet, l'action du système d'information est centrée uniquement sur le suivi du contexte qui prévalait lors des décisions stratégiques initiales.

Dans ce type de système de contrôle, la collecte d'information est assurée par un organe spécialisé faisant partie intégrante d'un service de prévision et composé de spécialistes de prévision économiques et 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.

Les systèmes orientés sur les objectifs initiaux sont 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 oeuvre 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 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.

La périodicité, le mode de traitement des données et l'importance donnée au système d'information au sein de l'organisation sont aussi des indices quant à la forme et au contenu du fonctionnement du système d'information en oeuvre. 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. Le style de direction adopté, pour reprendre l'expression d'un Directeur général c'est que " je donne le clou et le marteau en même temps".

8.7.3. Vers quoi évoluent les systèmes de contrôle ?[29]

C'est la question par laquelle, après environ deux heures de débat, nous avons clôturé notre entretien. Le tableau 8.28, ci - dessous résume les principales affirmations fournies par nos interlocuteurs.

Tableau 8.28
L'évolution des systèmes de contrôle (N=13)

le système de contrôle doit évoluer vers :	nombre de citations
1. Un meilleur pilotage tout au long du flux de production et une meilleure conception des tableaux de bord.	8
2. De nouveaux indicateurs de mesure de performance : ex : marché (quels clients, quels prix, etc; afin d'éviter les effets de compensation) *	7
3. De nouveaux indicateurs pour le contrôle de gestion par exemple, la mesure des coûts de non qualité.	6
4. Une redéfinition du rôle du contrôleur de gestion et une meilleure circulation de l'information dans l'entreprise.	5
5. la mise en place de nouveaux systèmes d'intéressement.	4
6. en fonction des choix stratégiques .	3
7. une planification plus glissante et régulièrement actualisée .	3
8. la création des infocentres.	2
9. en fonction de la technologie .	2

* Une autre expression est utilisée dans ce sens: vers des possibilités analytiques plus fines et le suivi des dérives

Ainsi, comme nous pouvons le constater à travers ces résultats, la plupart de nos interlocuteurs espèrent une évolution des systèmes de contrôle essentiellement vers : une nouvelle conception des tableaux de bord, de nouveaux critères de mesure de performance, de nouveaux indicateurs pour le contrôle de gestion et enfin, une redéfinition du rôle du contrôleur de gestion. Ces quatre principaux thèmes sont le plus souvent cités, nous allons les reprendre dans ce qui suit.

8.7.3.1. Vers une nouvelle conception des tableaux de bord

Par définition, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent (Bouquin 1986). Le tableau de bord doit pouvoir renseigner les dirigeants sur l'évolution de l'activité à la mission globale de l'unité concernée. Dans la mesure où toutes les variables, et donc les critères de mesure, sont susceptibles d'évoluer, les objectifs du plan peuvent changer au même titre que les moyens et les actions à engager

[29] On peut consulter avec intérêt l'article de Gerry Ross. Le contrôle de gestion en pleine révolution. CMA magazine, octobre 1990, où l'auteur décrit les mobiles de l'émergence de nouveaux systèmes de gestion.

les indicateurs de performance seront donc relatifs à l'adéquation entre la mission et les objectifs dans le plan, d'une part, et entre ce plan et les moyens à engager, d'autre part. Les indicateurs doivent par conséquent, permettre aux dirigeants de surveiller la validité des hypothèses tant aux niveaux des objectifs à atteindre qu'au niveau des actions à engager[30].

> *Le Tableau de bord, affirme Monsieur S, est l'une des choses les plus difficiles à imaginer. Le problème le plus important et qui est difficilement maîtrisable, c'est que cela change tout le temps, ce n'est jamais les mêmes informations récurrentes de bases. (...). Le tableau de bord réel est celui qui va permettre de prendre la bonne décision. Analyser, faire circuler les tranches de chiffres n'offre aucun intérêt, c'est stérile. Ce qui est intéressant c'est de pouvoir, à la lecture d'une série de chiffres , se dire ce qu'il faut faire et ce n'est pas facile de réaliser cette synthèse*".

Si la définition d'un tableau de bord est incontestablement délicate, elle est faite sur mesure. Ce qui signifie que :

- Puisque limités en nombre, les indicateurs doivent être soigneusement sélectionnés.
- Ceux -ci n'ont pas le même poids ou la même pertinence pour tous les gestionnaires. Il existerait donc une hiérarchie d'indicateurs pour chaque décideur (quels indicateurs afficher en priorité?). Cette hiérarchie ou niveau de justification devrait être respectée lors de la présentation des informations. A notre avis, ce sont les facteurs clés de succès qui déterminent par priorité cette hiérarchie. Ainsi, selon que le facteur clé de succès est orienté vers la satisfaction du client ou vers le potentiel de production, le niveau de justification en dépendra. Le gestionnaire aura en priorité besoin des informations relatives à la satisfaction du client ou à l'utilisation des ressources par rapport à sa tâche. Cette prise de connaissance est souvent assez globale pour que des actions concrètes puissent être lancées; cela dépend du degré d'agrégation de l'information.

---

[30]Les raisons qui peuvent inciter une entreprise à élaborer un tableau de bord, ou à améliorer un système d'information préexistant sont essentiellement de trois ordres:

- Apprécier les délégations de pouvoirs : les délégation de responsabilité sont nécessairement pratiquées dans toutes les grandes, moyennes et mêmes petites entreprises. Mais dans un pareil système de gestion décentralisée, il est également nécessaire de contrôler le domaine délégué: " la confiance, c'est bien, mais la surveillance, c'est encore mieux " (Lénine) De par ce biais, le délégant vérifie les performances réalisées au niveau des échelons qui lui sont subordonnés.

- contrôler la réalisation des objectifs de l'entreprise : Tout responsable d'un centre de décision doit chercher à atteindre certains objectifs fixés à l'avance, objectifs sectoriels dont la bonne réalisation permettra à la firme de suivre les prévisions à court, moyen ou long terme, voire la politique générale de l'entreprise. Le tableau de bord - dans le cadre d'un tel système permet alors de contrôler aussi souvent que nécessaire la réalisation des prévisions ou de mettre en évidence les secteurs dans lesquels la firme n'a pas atteint les buts qu'elle s'était fixé. Aussi lorsque l'entreprise s'écarte de ses prévisions, le tableau de bord doit permettre dans un bref délai de déceler le centre de décision responsable et suggérer les actions correctrices nécessaires pour rétablir la situation. La structure du tableau de bord , calquée sur celle des responsabilités permet la localisation de la source de l'écart.

- Informer rapidement et utilement les responsables: L'information apportée par le tableau de bord doit être utile par sa forme et sa nature. Il faut que chaque responsable trouve dans son tableau de bord tous les renseignements qui peuvent le concerner, à l'exclusion de toutes autres statistiques.

Si nous nous référons au FCS qualité, les problèmes qui se posent le plus souvent sont au niveau du choix des indicateurs. Il faut inclure des indicateurs physiques : Dans 7 cas, le suivi des coûts est associé à des indicateurs physiques générateurs de coût au niveau des stocks, taux de rebuts, nombre de pannes, etc . Le suivi de ces indicateurs physiques fait l'objet d'une valorisation afin de mesurer l'économie générée par les actions du progrès entreprises. D'autres entreprises ont déclaré un suivi plutôt ponctuel (par exception).

> *" (...) J'ai budgété ma non qualité, mais je n'ai pas budgété ma qualité. Ma non qualité que j'ai arrivé à budgéter est : mes deuxièmes choix, les malfaçons, etc... Ce que je n'arrive pas à budgéter ce sont les retours clients, pourquoi a-t-on des retours clients, c'est énorme lorsque l'on voit cela à la fin de l'année et le montant correspondant. Je suis sûr que si l'on arrive à éliminer cela, le résultat sera multiplié par deux. Il y a donc beaucoup de choses à faire (E12) ".*

Les indicateurs choisis pour chaque centre doivent être peu nombreux pour que l'attention du décideur soit concentré sur l'essentiel . Leur nombre dépendra de la diversité des domaines de responsabilité et surtout des possibilités d'action existant dans le centre. D'une façon générale les indicateurs retenus doivent être définis en concertation avec les responsables concernés sinon par les responsables eux-mêmes. C'est à cette condition que les indicateurs acquièrent une certaine légitimité.

> *" Maintenant il faut absolument inculquer cette notion de contrôle de gestion à tout le monde, il faut que tout le monde soit son contrôleur de gestion et que le contrôleur de gestion central soit là pour donner les grandes lignes, pour leur expliquer les choses et pour vérifier qu'ils contrôlent leurs dépenses. Il faut qu'il soit le correspondant entre l'économique, toute la vie de l'entreprise et la direction générale, c'est toujours la notion de pilote auprès du capitaine. C'est être contrôleur de gestion dans un sens large : ce n'est pas contrôler soi-même, c'est s'assurer que les gens contrôlent leurs dépenses et qu'ils utilisent à bon escient les outils qu'on leur fournit pour cela (E1).*

La mission assignée à ces indicateurs est basée sur les actions en cours et non pas de mesurer un résultat par rapport à une norme statistique. Ils constituent la base d'une formalisation d'un plan d'action par les responsables. A chacune des variables sur lesquelles il est jugé prioritaire d'enregistrer une amélioration (par exemple taux de panne, temps de changement, etc) doit correspondre un indicateur de progrès. Lorsque le responsable évalue la performance qu'il s'estime capable d'atteindre dans la période à venir il fond ses plans d'actions sur le pallier de progrès déjà atteint . L' information ne peut lui être fournie que par un indicateur de progrès.

Certains indicateurs de progrès ne sont pas permanents parce que les priorités qu'ils sont censés suivre se ferment lors de leur réalisation. S'adaptant aux nouvelles priorités qui s'ouvrent, de nouveaux indicateurs apparaissent, ce qu'a exprimé un de nos répondant par la formule suivante: " **rendre les indicateurs efficaces , pertinents fidèles et**

jetables après usages". Cette pratique va bien dans le sens de la démarche " qualité totale" qui est de nature à réguler en termes de performance et de nouveaux procédés de production appelant de nouveaux indicateurs de progrès.

Les indicateurs de progrès n'excluent pas cependant les indicateurs de suivi qui restent les outils à l'aide desquels sont pilotés les activités d'un centre de décision . Les indicateurs de suivi ont pour vocation de rapprocher en permanence les réalisations et les objectifs pour lesquels le responsable s'est engagé vis à vis de son supérieur hiérarchique. Il permet ainsi de réagir aux besoins et les indicateurs de suivi sont forts divers . Ils sont définis en fonction des propres besoins du centre et les besoins d'agrégation pour ceux d'entre eux qui remontent à la hiérarchie.

La valeur de tout indicateur de suivi qui remonte la hiérarchie constitue un engagement de nature contractuelle entre deux niveaux hiérarchiques . Le niveau N se base sur le respect de cette valeur pour apprécier la performance du niveau N-1.

Les indicateurs de suivi ne donnant pas lieu à une agrégation, autorisent le recours à une gestion par exception, en fixant pour chaque indicateur, une fourchette de variation acceptable sur une remontée de l'indicateur quand il sort de cette fourchette. Cette logique de suivi de la plupart des indicateurs , dont sont dotés les niveaux hiérarchiques inférieurs, sont les budgets sub-délégués dans le cadre d'une décentralisation de prise de décision.

8.7.3.2. Vers de nouveaux critères de mesure de performance

D'un point de vue théorique, nous nous sommes largement exprimés, dans un précédent chapitre (chp 3), sur cette notion de performance (ou d'efficacité). D'une façon générale certains auteurs, dont steers (1974) admet que la problématique de l'efficacité organisationnelle consiste à savoir, comment équilibrer les considérations à court terme avec les intérêts à long terme de l'organisation dans un effort de maximisation de sa stabilité et de sa croissance à travers le temps. Il note , à ce sujet, qu'" aucun modèle d'efficacité n'a jusqu'à présent traité ce problème avec succès". Selon l'auteur, la meilleure façon d'étudier ce problème est de trouver un modèle d'équilibre entre les considérations de l'organisation à long terme et celles à court terme.

D'un point de vue pratique, les décideurs ont besoin de s'assurer en permanence que les actions menées conduisent aux objectifs visés. A cette fin, les réalisations sont périodiquement mesurées et comparées aux résultats souhaités, de sorte que les décideurs peuvent identifier les causes des dérives et décider des actions correctives nécessaires.

C'est la mission assignée au suivi des réalisations. Le contrôle budgétaire est le plus souvent présenté comme le moyen par excellence du suivi des réalisations.

Mais ce schéma cybernétique suppose la stabilité au niveau de la structure . Or, nous ne sommes plus dans un environnement stable et les problèmes auxquels font face les contrôleurs de gestion sont ceux de l'amélioration permanente. Dans ces conditions, l'apprentissage devient le pilier sur lequel le contrôle de gestion rénové doit s'asseoir .

Si l'idée d'apprentissage ne peut être prise pour une nouveauté au plan de la théorie, il n'en est pas de même au niveau de la pratique . Il est un peu exagéré de dire que, dans la pratique, dans une très grande partie des cas, il n'y a pas de contrôle de gestion. Le contrôle budgétaire, se basant sur des critères purement financiers, est en particulier digne de ce nom, mais il présente au moins deux lacunes:

- En premier lieu, l'analyse des écarts par rapport aux budgets caractérisés dans la très grande majorité des cas par la prééminence de l'analyse et la justification de la hiérarchie, constitue une approche tournée vers le passé .
- La suprématie des évaluations financières fait que le langage des écarts n'est pas celui des variables d'action des responsables opérationnelles .

Le contrôle des performances physiques ne peut être envisagé sans une mise en place d'un dispositif de contrôle de performance adéquat pour l'action. La dématrche " Qualité", par le développement de l'auto-contrôle, impose un déplacement du contrôle du processus de production . Ce glissement vers l'opérationnel suppose la mise en place d'indicateurs de pilotage intelligible par les opérationnels , indicateurs qui ne peuvent être que de nature physique, établis dans un langage qui est celui de variables d'action des responsables opérationnels. Ces indicateurs physiques permettent à ces derniers de mieux cerner la réalité du terrain, mieux mesurer les conséquences de leur décision et de réagir rapidement si besoin est .

Le langage de la réalité du terrain implique la non universalité des indicateurs de pilotage; à chaque centre ses décisions, ses outils de mesures adéquates . Leur définition doit refléter fidèlement l'activité du centre et notamment ce que celui-ci contrôle . La classification des domaines de responsabilité est donc un préalable pour concevoir les indicateurs physiques pertinents répondant au principe de contrabilité qui sont au coeur même du contrôle de gestion .

Il n'en demeure pas moins nécessaire de choisir, pour chaque centre de décision, des indicateurs assurant un minimum de cohérence avec ceux des autres centres . La cohérence à rechercher est d'abord verticale puisque très souvent les indicateurs d'un centre de décision agrége des indicateurs restitués par des centres qui lui sont hiérarchiquement rattachés. Elle est ensuite horizontale pour faciliter la coordination entre centres de décision hiérarchiquement indépendants et, en conséquence, éviter qu'une action menée dans un centre ne conduise à l' objectif au dépend de l'objectif global.

Le choix des critères de mesure de performance et une nouvelle conception des tableaux de bord ne constituent qu'un élément de conception du système de contrôle. La première nécessité est que la cohérence soit assurée avec les autres éléments de conception (FCS, critères de gestion, etc). Cette cohérence passe par une distinction nette entre les causes et les effets. Le point de départ est la recherche de ces causes. Elles dépendront principalement des décisions et des choix de l'entreprise et celles-ci devront être reliées à des indicateurs de performance les plus approppriés, étant entedu la pertinence de choix doit pouvoir se justifier en termes d'efficacité dans la mesure où l'indicateur doit permettre une évaluationla plus objective possible.

Le choix des indicateurs de performance est en effet, conditionné par l'identification des FCS requis dans les métiers exercés par l'entreprise; Il s'agit ici de repérer des paramètres clés conditionnant la réussite du processus stratégique. Ces FCS identifiés devront être hiérarchisés et décomposés en sous facteurs ou variables essentielles détaillées contôlables en fonction de l'horizon (1 an, 3ans ou plus) de leur intensité dans l'activité et de leur importance auprès des dirigeants. Cette évaluation des atoûts a pour utilité d'aider à établir des plans opérationnels et à planifier les actions à entreprendre dans le temps. Ces plans permettent en effet d'énoncer des objectifs qualitatifs et quantitatifs qui conduisent à la sélection des indicateurs de performance.

8.7.3.3. Vers de nouveaux indicateurs pour le contrôle de gestion

L'évolution des situations auxquelles se trouve confrontée l'entreprise impose en effet pour le moins la mise en place des schémas d'alerte. Autrement dit, il s'agit de receuillir des informations qui, à défaut de concerner directement des éléments essentiels à la survie de l'entreprise , apporteront un éclairage précis sur les caractéristiques , éventuellement les risques de son fonctionnement. En ce sens, les directions de réflexion s'orientent pour la plupart dans l'ordre qualitatif.

Elles concernent notamment les dimensions humaines et organisationnelles, et plus particulièrement leurs aptitudes et leurs attitudes face au changement technologique. L'approche socio- économique des organisations constitue un exemple caractéristique des développements en ce domaine. Elle est basée sur " la maîtrise des coûts cachés " , c'est à dire sur la mise en évidence des coûts de dysfonctionnements non distingués, par le système d'information de l'entreprise. Elle se combine ensuite avec une démarche de recherche de la qualité totale (Savall, Zardet, 1987). Mais, de nombreuses approches de la qualité ont été par ailleurs proposées. Toutes ont pour objectif d'associer les personnes concernées à l'évaluation et l'amélioration de la qualité. Elles participent donc à la fois à une démarche de participation et au principe d'auto-contrôle.

En effet, les opérationnels qui gèrent les FCS ont besoin d'une régulation par alerte, au moment des perturbations et correspondant aux FCS. Ils ont besoin de savoir si leurs FCS réussissent ou non et pourquoi. D'après nos entretiens, le risque est le suivant : l'opérationnel établit ses propres outils de contrôle détachés du contrôle officiel resté trop encore comptable. Il peut avoir tendance à ne pas être réaliste sur les paramètres utilisés souvent à saisir comme la rapidité du flux de production. Le contrôleur de gestion doit participer à l'élaboration de nouveaux instruments et assurer ainsi la distinction entre l'opérationnel et le contrôle. Il doit gérer également le "contrôle du bas" .

Sachant que les FCS sont donc les points clés de la stratégie. La répartition des ressources entre les potentiels et leur coordination ne dépendront donc plus seulement des choix stratégiques mais également des FCS sélectionnés. Le contrôle deviendra singulier en fonction de cette démarche. Il faut, par conséquent, retrouver des instruments de contrôle originaux.

Le contrôle tend naturellement à s'élargir aux modèles d'anticipation, fondés sur le traitement des signaux recueillis dans l'environnement de l'entreprise. C'est la manifestation par excellence des tentatives de réduction de l'incertitude. Mais il serait hasardeux d'en tirer d'ores et déjà des conclusions définitives quant aux caractéristiques requises des nouveaux systèmes de contrôle. Cependant, la mission du contrôleur de gestion n'est plus tout à fait la même et une redéfinition de son rôle est nécessaire.

8.7.4. Vers une redéfinition du rôle du contrôleur de gestion

Bien qu'il existe dans la littérature une multitude d'objectifs pour caractériser le rôle et les types d'activité du contrôle dans les entreprises, nous n'avons pas trouvé une typologie distinguant les dimensions principales du rôle du contrôleur de gestion. Il nous

semble donc utile de chercher à évaluer la perception qu'ont les contrôleurs de gestion d'eux mêmes, ainsi que la perception qu'ont les supérieurs hiérarchiques sur les contrôleur de gestion.

A travers nos entretiens, il était demandé à nos interlocuteurs quelle était la principale mission du contrôleur de gestion ? La taille réduite de notre échantillon ne nous permet pas de tirer une conclusion générale. Néanmoins, trois rôles principaux se dégagent des réponses de nos interlocuteurs :

1.Le garant du système d'information : En tant qu'architecte du système d'information, il doit avoir une connaissance approfondie des activités de l'entreprises. Cela est d'autant plus nécessaire que ce n'est qu'à cette condition qu'il sera à même de proposer des outils adaptés aux besoins informationnels des opérationnels, qu'il saura gérer la cohérence et la solidarité entre les différentes fonctions et entre les niveaux hiérarchiques, qu'il contribuera à mieux motiver les opérationnels, et qu'il saura faire évoluer le système. Pour y parvenir, il devra comprendre les problèmes opérationnels du bureau d'études ainsi que le fonctionnement des différentes cellules de travail. Les deux affirmations suivantes résument ce rôle :

> " *(...) En effet, le contrôleur de gestion est aussi garant du système d'informations économiques, donc il faut qu'il s'assure de la validité des indicateurs économiques. Il faut donc une bonne relation avec la comptabilité et dans certaines sociétés, le contrôle de gestion et la comptabilité ne font qu'un, ils sont gérés par la même personne (E8)*".

> " *(...) Il est garant du système d'information et vérifie que la connaissance concurrentielle est réactualisée en permanence. Chez nous, le contrôleur de gestion a une forte autonomie et peut remettre en cause tout responsable qui n'aurait pas pris suffisamment en considération les données du marché (E1)* "

2. L'animateur : En tant qu'animateur, il doit pouvoir cerner les facteurs psychologiques et socio-culturels qui influencent les actions ainsi que les comportements des différents acteurs ou groupes d'acteurs. Il doit favoriser la communication entre les acteurs de manière à pouvoir les assister efficacement, à faire comprendre à ces derniers les limites actuelles des outils mis à leur disposition et les moyens de les utiliser de façon efficiente. Le propos suivant illustre bien ce rôle :

> " *L'une des qualités premières du contrôleur de gestion, mis à part sa compétence, c'est la communication. Un contrôleur de gestion très compétent du point de vue technique, mise en place de reporting, formation informatique, etc, est "foutu" s'il est tout seul (E1)*".

3. Le coordinateur : Le contrôleur de gestion doit pouvoir gérer les interfaces retationnels dans un souci de cohérence globale. Il voit sa fonction grandir en complexité. Aussi-doit-il acquérir une pluridisciplinarité suffisante. Celui-ci devient véritablement le généraliste de l'entreprise. C'est dans ce sens qu' H. Bouquin (1997) s'exprimait ainsi : " Il se pourrait que le contrôle de gestion ne soit plus le fonds de commerce des seuls contrôleurs, mais une fonction déspécialisée dans l'entreprise que doit assumer tout responsable. Ce nouveau partage des tâches comporte un risque pour les contrôleurs qui perdent une sorte de chasse gardée, mais c'est une chance pour le contrôle qui s'intègre ainsi au management".

Nos interlocuteurs insisteraient en outre sur le rôle de communicateur et coordinateur. Il convient de préciser ici que, dans le dialogue régulier qu'il doit entretenir avec les opérationnels, le contrôleur de gestion est appelé à connaître les caractéristiques des activités; En cela, il se comporte comme homme de terrain, et pas seulement en homme de chiffres.

Grâce à ces connaissances et à une information adaptée en conséquence, un premier résultat peut être atteint : le contrôle de gestion n'est plus la seule affaire du contrôleur, les responsables opérationnels peuvent assumer les tâches de suivi de gestion. Ainsi libéré, le contrôleur de gestion devait, nous semble -t-il orienter l'essentiel de ses efforts dans deux directions. Il pourra s'attacher davantage à des travaux de modélisation et de conception de nouveaux outils. Il amplifiera ensuite son rôle de communicateur par l'aide à la décision et par la participation à la démarche d'amélioration permanente.

> *" A la limite, l'un des rôles du contrôleur de gestion est de s'assurer de l'état d'esprit du contrôle de gestion, à tous les niveaux. (...) Il faut suivre les sections de frais des différents services tous les mois, donc leur donner les outils et les moyens de le faire et leur montrer ensuite la progression de leurs résultats.(E1)*

Une telle définition du rôle du contrôleur nous parait toutefois incomplète dans la perspective de la " démarche qualité ". Le contrôleur ne nous parait plus pouvoir, en effet, se contenter, de raisonner sur les performances de chaque centre de responsabilité, il doit participer au processus d'optimisation globale. A ce titre, il doit initier des actions de concertation avec les responsables opérationnels pour la définition des indicateurs " horizontaux" et des indicateurs " partagés". Ainsi sa tâche essentielle demandera la coordination des performances locales dans le cadre d'une stratégie faisant interagir court et long terme. Son rôle prendra alors une dimension d'aide à l'élaboration et au suivi de la stratégie.

Cette seconde action permet la reconsidération du rôle du contrôleur de gestion dans le cadre d'une démarche " Qualité Totale" qui repose sur une dynamique de diffusion du contrôle vers la base par un ensemble de moyens que nous pouvons regrouper en deux branches complémentaires : la réhabilitation de l'opérateur et la promotion de l'esprit de qualité. Renouveler les outils est certainement une condition nécessaire dans l'adaptation du contrôle de gestion, mais repenser la place des hommes est sans doute le principal défi culturel à relever.

Déjà, M. Fiol et P. Jouault engagent la discussion au niveau des finalités du contrôle. Ils proposent des dispositifs concrets pour les réaliser. A leur avis, le contrôle opérationnel réalise la production et le contrôle de gestion, qui permet la décentralisation des responsabilités, doit être complété par d'autres types de contrôle, à base de pilotage stratégique et de méthodes de communication.

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'aspect stratégique de la gestion de la qualité est tout d'abord une réponse économique à des problèmes spécifiques. L'accroissement de la concurrence internationale, avec notamment l'agressivité commerciale de nombreux pays asiatiques (le japon en premier lieu, mais aussi " les quatres dragons" à savoir Hong kong, Singapour, Taiwan et la Corée du sud) a fait perdre en terme de prix de revient, d'importants avantages concurrentiels à plusieurs entreprises françaises. La gestion de la qualité se présente alors comme un moyen de reconquérir des marchés perdus et d'en conquérir de nouveaux.

En effet, si sur un plan purement stratégique, les entreprises ont perdu en terme de prix, c'est sur ce même aspect stratégique, qu'elles peuvent supplanter cette faiblesse, par ce qui pourrait être appelé " l'avantage qualité" au même titre que l'avantage concurrentiel. Si on ne peut faire moins cher, alors il faut faire mieux pour concurrencer l'avance concurrentielle en terme de coût car le client saura payer plus cher pour une meilleure qualité. Enfin, cette stratégie de la qualité ne fera que renforcer l'image de l'entreprise et la position concurrentielle de celle-ci. Le développement accru des " contrats qualité" et de toutes sortes de norme de qualité en est un témoin saisissant de réalité pour toutes les entreprises qui en font l'objet.

L'aspect stratégique de la gestion de la qualité est aussi un aspect plus macro-économique pour l'entreprise. Sur un plan purement interne à l'entreprise, l'aspect stratégique est aussi lié à un enjeu financier. En effet, il est très facile dans certains cas, de pouvoir chiffrer le coût de la non qualité: retour des marchandises, perte de clientèle et donc de part de marché, service après vente trop coûteux, mauvaise gestion de stocks qui accroissent les besoins en trésorerie, etc. A l'inverse, il est également aisé de chiffrer le gain de la gestion de la qualité: meilleure gestion des stocks, augmentation des parts de marché, valorisation du produit et augmentation de sa valeur ajoutée,etc.

La gestion de la qualité est aussi un facteur de motivation des salariés et de cohésion sociale dans l'entreprise. En effet, le goût pour le travail bien fait n'existe pas seulement pour le client mais aussi pour l'ouvrier, l'artisan et à plus grande échelle, pour chaque travailleur, car pour celui qui réalise ou participe à la production d'un produit ou d'un service, en retire satisfaction pour la qualité de sa conception. La valorisation du produit (puisqu'il s'agit aussi de valoriser ce produit par la gestion de la qualité) est donc valoriser le métier et l'exécutant de par sa responsabilisation dans l'exécution de sa tâche. Il est alors reconnu et estimé à juste mesure pour ce travail: c'est bien dans la pyramide de Maslow que l'on retrouve au sommet les facteurs de reconnaissance et d'estime. Cette valorisation du métier entraîne aussi un besoin

plus fort de qualification et de promotion de l'individu, ce qui changera indubitablement à long terme les structures de l'entreprise et son organisation grâce à des qualifications plus élevées. La responsabilisation face au produit entraîne donc certaines conséquences sur le plan organisationnel.

En conclusion, la gestion de la qualité est devenue plus qu'un simple débat mais une réalité présente et future et surtout un véritable enjeu pour les entreprises pour plusieurs raisons:

- Partie intégrante de la stratégie que les entreprises ne peuvent oublier, la gestion de la qualité influence directement les facteurs humains et l'aspect organisationnel de celles-ci. A la fois réponse à la concurrence et facteur de cohésion, elle doit s'inscrire dans le projet d'entreprise et faire partie de sa culture.

- La gestion de la qualité doit engager la responsabilité de chacun dans l'entreprise et sa mise en place doit nécessiter de nombreux efforts en matière de formation et d'investissement en recherche et développement. C'est dans ce sens qu'elle n'est pas seulement économique et sociale, mais aussi politique.

- Ne dit-on pas que les principaux gisements d'efficacité d'une entreprise se situent principalement aux interfaces et s'appuient sur une gestion efficace des liaisons interfonctionnelles ? Propos dont on trouve une traduction dans le domaine industriel à travers l'avantage concurrentiel que confère une bonne coordination qui peut d'ailleurs s'avèrer un levier de compétitivité plus fort que leur modernisation séparée.

L'importance du facteur organisationnel fait donc l'objet d'une reconnaissance de plus en plus partagée. D'ailleurs, les résultats de recherches récentes portant sur les conditions de réussite de lancement de produits nouveaux ne font-elles pas clairement ressortir les modes de management des projets comme facteurs-clès de succès ? La maîtrise du temps renvoit directement à l'adoption de processus organisationnel efficace (mise en place d'équipes par projet en remplacement de processus de type séquentiel).

Une illustration frappante de l'importance de la variable organisationnelle nous est fournie par l'analyse des caractéristiques socio-économiques du Japon: les avis s'accordent à reconnaître que la clé de la compétitivité de ce pays est notamment à rechercher dans l'originalité des schémas organisationnels mis en oeuvre.

L'étude réalisée en 1990 par L'Algoe auprès de 850 PMI françaises [31] fait ressortir que les entreprises les plus dynamiques sont celles qui ont engagé cinq types d'actions nécessitant beaucoup d'investissement immatériel :
- une maîtrise de l'information (écoute de l'environnement, la recherche d'information sur les marchés, la technologie et les concurrents).
- un souci de formation du personnel (volonté d'élévation de la qualification).
- l'existence de réseaux commerciaux à l'étranger.
- la mise en place d'une stratégie d'alliance (développement des liens et coopération multiple dans les domaines commercial et d' approvisionnement).
- le développement d'une gestion des ressources technologiques.

L'étude montre que la compétitivité des PMI les plus performantes s'alimente à l'une des synergies dégagées par le mix de ces variables. Cela se traduit par l'existence dans ces entreprises, de phénomènes cumulatifs en terme d'actions et de résultats[32], traduisant l'existence d'un processus d'apprentissage se développant parallèlement à l'existence de l''exploitation[33].

La même étude apporte, par ailleurs, un éclairage sur les mutations des facteurs explicatifs de la performance. Ainsi l'investissement qui connaît une évolution remarquée dans sa nature en relation avec l'élargissement de la part des investissements immatériels, voit son efficacité connaître une différenciation croissante en rapport avec la qualité de l'organisation mise en oeuvre à tel point où certaines modifications organisationnelles constituent des substituts à l'investissement.

En revanche la recherche de la qualité fait partie de ces valeurs positives qui font l'objet d'un très large consensus. C'est le relais de l'exigence du consommateur. La qualité est devenue une des principales variables stratégiques dans la compétition industruelle. Elle n'est plus seulement un attribut des produits fabriqués pour satisfaire le consommateur, elle est devenue " totale" et s'applique à tous les échanges internes avec la firme et ses autres

---

[31] ALGOE.PMI 90. Vers la compétitivité globale.Economica.1989.

[32] Debrinay (Gérard). Les nouvelles lois de la compétitivité. Harvard l'expansion. Printemps 1990.p.77.

[33] Hall Richard. The contribution of intangible ressources to business success. Journal of General Management. Vol 16. N°4. Summer 1991.P.41.

partenaires. Elle élimine de multiples dysfonctionnements qui affectent la productivité d'un système industriel et réduit les coûts de production.

" C'est l'histoire des tailleurs de pierre que l'on interroge sur ce qu'ils font. Le premier répond qu'il taille des pierres, le deuxième est là pour gagner son salaire, et le troisième pour bâtir une cathédrale. Alors dans les entreprises d'aujourd'hui , vaut-il mieux avoir des gens qui taillent des pierres ou qui bâtissent des cathédrales ?

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Un système de contrôle aussi parfait soit-il a une existence limitée. Le management consiste donc aussi à concevoir, puis à mettre en place des systèmes de contrôle plus performants et mieux adaptés. Il s'agit en quelque sorte, de gérer le changement. Les sources de tels changements résideront dans le vieillissement du système de contrôle, ou encore, résulteront d'un changement des objectifs du contrôle. Entre la nécessité du contrôle de l'organisation et la gestion du changement se situe un niveau intermédiaire d'activité du management; celui de la gestion des pertes de contrôle. Tout système de contrôle , même dans l'hypothèse d'un déterminisme mécanique le plus absolu, est sujet à l'échec. Percevoir la perte de contrôle et y porter remède est une troisième activité essentielle de management. Elle se distingue du contrôle proprement dit et la gestion du changement qui portera sur les transformations liées aux variations d'objectifs.

Il va de soi que la conception du système de contrôle du type d'organisation au sein de laquelle il doit s'appliquer. Il serait donc vain de vouloir brosser une typologie précise des systèmes de contrôle. En effet, "Les scientifiques étudient le corps humain car une meilleure compréhension de ses fonctions conduit à des généralisations sur la manière de rester en bonne santé et de guérir les maladies. Cependant, peu de fonction de base du corps humain sont sujettes à changement. Le coeur pompe le sang à un certain taux et pacemaker le modifiera que très légèrement. Par contre, une étude des systèmes de contrôle de gestion dans les organisations peut conduire à des changements dans les systèmes eux-mêmes qui amélioreront sensiblement la manière dont l'organisation fonctionne " (Anthony 1993).

Le contrôle de gestion est un mélange de considérations rationnelles et comportementales, et négliger les unes ou les autres conduit à des généralisations erronées.

Tout au long de nos développements, nous avons largement insisté sur le fait que l'efficacité du contrôle de gestion est fonction, d'une part, de la qualité intrinsèque du système, c'est à dire de son adéquation aux problèmes posés, d'autre part, des réactions qu'il suscite au sein du personnel.

A notre sens, le contrôle de toute stratégie et de tout FCS existe de toute façon. C'est le contrôle financier ou encore du haut qui s'exprime au pire par des documents de fin d'exercice, au mieux , par des indicateurs financiers mensuels. Mais c'est une régulation par erreur où les anomalies du système ne sont connues qu'après leurs effets.

Les opérationnels qui gèrent les FCS ont besoin d'une régulation par alerte, au moment des perturbations et correspondant aux FCS. Ils ont besoin de savoir si leurs FCS

réussissent ou non et pourquoi. D'après nos entretiens, le risque est le suivant : l'opérationnel établit ses propres outils de contrôle détachés du contrôle officiel resté trop encore comptable. Il peut avoir tendance à ne pas être réaliste sur les paramètres utilisés souvent à saisir comme la rapidité du flux de production. Le contrôleur de gestion doit participer à l'élaboration de nouveaux instruments et assurer ainsi la distinction entre l'opérationnel et le contrôle. Il doit gérer également le "contrôle du bas".

CONCLUSION GENERALE

" La vie est l'art de tirer des conclusions suffisantes à partir des prémisses insuffisantes".

SAMUEL BUTLER

Nous avons précisé au cours des premières pages de cette recheche que ce travail avait un triple objectifs. Rappelons tout d'abord lesquels?

Le premier objectif était de décrire les différents comportements stratégiques des entreprises dans leur processus de mise en oeuvre de la stratégie. Pour ce faire nous avons procédé comme suit :

-Tester la validité de la typologie de Miles et Snow appliquée au contexte des entreprises françaises à partir d'une conceptualisation très large d'items afin de constituer notre propre typologie (outil) de travail.

-Tenter de vérifier les convergences (ou similarités) ainsi que les divergences de comportement constatées au niveau de certaines variables contextuelles et organisationnelles. Ensuite, nous avons proposé un modèle limité de facteurs débouchant sur les prémisses d'une relation causale entre les variables.

Le deuxième objectif consiste à examiner la relation entre FCS / Contrôle / performance. Nous cherchons par cette étude de connaître le pouvoir explicatif des facteurs clés de succès dans la prédiction des vecteurs de contrôle et de performance.

Le troisième objectif consiste à étudier un exemple particulier de FCS, qui est " la qualité" et de voir son impact sur les perspectives d'une évolution possible des systèmes de contrôle.

Ces ojectifs ont été atteints dans l'ensemble.

Ce triple objectif devait permettre d'apporter une contribution à la compréhension de la relation entre la stratégie et contrôle tant d'un point de vue théorique que sur le plan pratique de la gestion des entreprises. La réalisation de cette recherche a nécessité le recours à une méthodologie supposant tout d'abord la définition d'un cadre théorique puis l'élaboration d'une démarche permettant la collecte et le traitement de l'information. Comme toute méthodologie, celle qui a été retenue comporte des limites qui ont été ponctuellement abordées lors de l'analyse de certains aspects de l'étude. Il convient maintenant, de les regouper et de les synthétiser afin de préciser la portée des résultats auxquels nous sommes parvenus. Ceci étant fait, il nous appartiendra de mettre en relief notre contribution méthodologique et nos apports à la connaissance théorique et pratique de la gestion des entreprises.Mais avant tout, **Quels résultats pouvons-nous afficher en regard de nos objectifs de départ ?**

I - BILAN DES RESULTATS

Il nous semble nécessaire, étant donné la diversité des résultats auxquels nous sommes parvenus, de les rappeler et d'en tirer les implications tant pratiques que théoriques. Tout en gardant à l'esprit la prudence à laquelle nous invitent les limites de notre recherche, nous croyons pouvoir dégager les conclusions suivantes :

- Sur le premier objectif: la dimension restreinte de notre échantillon (89 entreprises réduit à 83) ne nous paraît pas un obstacle majeur. De même, pour constituer notre propre typologie de comportement stratégique des entreprises, nous avons pris soin, en effet de s'adresser à des entreprises plutôt industrielles de taille supérieure à 200 personnes, exerçant principalement un seul métier (c'est - à - dire dont le produit ou la même ligne de produits représente à peu près 100 % du chiffre d'affaires).

L'analyse typologique, qui a été menée (chp 5) , nous révèle que la plupart des entreprises françaises ont un comportement " Défensif (57 /89)", "Analyste (14 / 89)", " Prospecteurs (6/89) " et enfin " Réactifs (12 / 89)". Ces différents comportements sont omni-présents quelle que soit la phase de maturité du secteur (chp V.Tableau 5.19, p.307 et Tableau 5.29, p.318).

Le profil de la classe 1 (chp 5,Tableau 5.21, p. 308) qu'on a qualifié de "défenseur ", pour ne reprendre que les deux (2/11) caractéristiques extrêmes suivantes :- Nous ne cherchons pas de nouvelles opportunités hors de notre domaine d'activité, - nos efforts sont concentés sur l'efficacité opérationnelle dans la production.

Le profil de la classe 2 (chp 5, Tableau 5.22, p. 309) qualifié d' " analyste " , pour ne reprendre que les deux (2/17) caractéristiques extrêmes suivantes : nous surveillons de très près les conditions de l'environnement et la concurrence, - notre système de contrôle est centralisé par un système d'information vertical.

Le profil de la classe 3 (chp 5, Tableau 5.23, p. 310) qualifié de "prospecteur", pour ne reprendre que les deux (2/ 8) caractéristiques extrêmes suivantes : - les hommes clés de notre entreprise sont du domaine du marketing, - l'âge de l'entreprise entre 21 à 30 ans.

Le profil de la classe 4 (chp 5, Tableau 5.24, p. 311) qualifié de " Réactif " , pour ne reprendre que les (2/7) caractéristiques extrêmes suivantes : - nous travaillons dans un domaine d'activité où les produits / marchés sont stables et bien définis, - les

hommes clés de l'entreprise sont du domaine de la R&D. Pour ces deux items, les réactifs affichent comme quoi , ils ne sont pas du tout d'accord.

Pour ce qui est de l'examen de la structure morphologique des comportements stratégiques observés , il est utile de rappeler combien la description de leur état est nécessaire. Elle permet, en effet, de fournir aux lecteurs des informations souvent peu disponibles sur les pratiques de gestion des entreprises. Nos tests d'hypothèses effectués font ressortir les résultats suivants :

- H1. Comportement stratégique / Contraintes de l'environnement (V1).
(cf : chp 6, Tableau 6.3, p 330)

D: défenseur
A: analyste
P : prospecteur
R : réactif

Nos tests sont significatifs sur 3 parmi les 10 variables:

- l'apparition sur le marché de nouveaux produits: (F = 5,01; p = 0,003 D - Test. P > R , A ,D).
- la disponibilité des matières premières : (F= 3,06; p = 0,03 D - Test. A, P, R > D).
- le comportement des fournisseurs: (F = 2,88; p = 0,05 ; D - Test. A, P, R > D).

- H2. Comportement stratégique / Pression de la concurrence (V2) :
(cf: chp 6, Tableau 6.5, p 333)

Nos tests sont significatifs sur 3 parmi les 5 variables:

- les prix: (F = 2,96; p = 0,03 D - Test : R, D, A > P).
- les nouveaux produits : (F = 2,05; p = 0,05 D -Test ; P > D , A > R).
- les canaux de distribution: (F = 3,61 ; p = 0,01 D - Test ; A > D > P > R).

- H3. Comportement stratégique / Armes concurrentielles (V3) :
(cf : chp 6, Tableau 6.7, p.337)

Nos tests sont significatifs sur 6 parmi les 21 variables:

- La R & D de nouveaux produits (F = 4,14 ; p = 0,008 D - Test : P, A > D, R).
- Le contrôle de la qualité (F = 3,71 ; p = 0,01 D - Test : P, A > D, R).
- L'expérience et la formation du personnel. (F = 3,54 ; p = 0,01 D - Test : P, A , D > R).
- Le développement et l'amélioration des produits. (F = 2,45 ; p = 0,05 D - Test : A , D > P, R).
- L'identification de la marque. (F = 3,13 ; p = 0,03 D - Test : P, A, D > R).
- L'innovation dans les procédés de fabrication. (F = 2,9 ; p = 0,03 D - Test : A > P, D R).

H4. Comportement stratégique / Compétences distinctives (V4) :
(cf : chap 6 Tableau 6.9, p. 343)

Nos tests sont significatifs sur 16 parmi les 21 variables:

- l'organisation interne de l'entreprise: (F = 2,33 ; D - Test : p = 0,08 ; P, A, R > D).
- Intérêt et motivation des cadres. (F = 3,49 ; D - Test : p = 0,02 ; P, A > D, R).
- les procédures de contrôles (F = 4,13 ; D - Test ; p = 0,008 ; A > D, R, P).

- Le système de contrôle:	(F = 4, 61; D - Test ; p = 0,007	; D, P > A, R).
- le système de planification	(F = 3,33 ; D - Test; p = 0,02	; A, P > D, R).
- Expérience et qualification de la main d'oeuvre	(F = 3, 26 ; D - Test; p = 0,025	; A, P,D > R).
- L'appareillage industriel	(F = 2,88 ; D - Test ; p = 0,04	; A, D > P, R).
- La R & D de nouveaux produits	(F= 5,5 ; D - Test ; p = 0,001	; A, P, D > R).
- La qualité des produits	(F = 3,79; D - Test ; p = 0,01	; A, P>D, R).
- La capacité de financement de l'entreprise.	(F =3,77; D. Test; p = 0,01	; P> A ,B, D).
- Les services aux clients	(F = 4,52 ; D - Test; p = 0,005	; A , P > D, R).
- L'information sur les parts de marché.	(F = 3,47, D - Test; p = 0,0001	; P, A > D, R).
- La réputation de l"entrepsise	(F = 7,66; D - Test; p = 0,0001	; P,A > D > R).
- Les coûts de production	(F = 2,69; D - Test ; p = 0,05	; A > P, D, R).
- L'informatisation du système d'information	(F = 2,3; D - Test; p = 0,08	; A, R > D, P).
- Les relations sociales	(F = 2,00 D - Test ; p = 0,03	; P, A > D, R).

H5. Comportement stratégique / Intensité du contrôle (V5) :

(cf: chap 6, Tableau 6.12 , p 354)

Nos tests sont significatifs sur 14 parmi les 24 variables:

- les caractéristiques générales de la brache d'activité	(F=3,077;	; p = 0,02)	(P, A > D, R).
- L 'évolution des parts de marché	(F= 2,69;	; p = 0,05)	(A> P , D, R).
- La publicité	(F= 2,65;	; p = 0,06)	(P,A D > R).
- La distribution	(F= 4,85	; p = 0,003)	(A > P,D > R).
- Les services aux clients	(F= 2,73	; p = 0,05)	(A, D , R >P).
- La solvabilité de l'entreprise	(F= 2,84	; p = 0,04)	(A , D, P > R).
- La disponibilité du personnel	(F= 3,31	; p = 0,02)	(A , P, D > R).
- Les relations au travail	(F= 2,91	;p = 0,03)	(P>A , D>R).
- La R & D de nouveaux produits	(F= 5,11	; p =0,002)	(P, A , D> R).
- La R & D de nouveaux procédés de fabrication	(F = 5,44	; p = 0,001)	(A, D , P> R).
- La révision du système de plani. et du contrôle	(F = 5,90	; p = 0,001)	(P, A, D > R).
- L'informatisation des systèmes d'information	(F= 2,58	; p = 0,05)	(P, A > D, R).
- La fixation des procédures de contrôle	(F= 2,42	; p = 0,07)	(A , P >D, R).
- L'organisation de l'entreprise	(F= 7,46	; p = 0,002)	(P> A, D, R).

H6.Comportement stratégique/ Horiz.temporel des vecteurs de contrôle(V6):

Nos tests donnent la répartition suivante :

Pour les défenseurs:(cf: chp 6, Tableau 6.12, p. 366) :

* 12 variables où l'horizon temporel du contrôle est > 1 an.
* 4 variables où l'horizon temporel du contrôle est d'un an.
* 5 variables où l'horizon temporel du contrôle est < 1 an.
* 3 variables où aucun horizon temporel est dominant.

Pour les Analystes :(cf: chp 6, Tableau 6.13, p. 368) :

* 10 variables où l'horizon temporel du contrôle est > 1 an.
* 7 variables où l'horizon temporel du contrôle est d'un an.
* 5 variables où l'horizon temporel du contrôle est < 1 an.
* 2 variables où aucun horizon temporel est dominant.

Pour les Prospecteurs :(cf: chp 6, Tableau 6.16, p. 370) :

* 8 variables où l'horizon temporel du contrôle est > 1 an.
* 11 variables où l'horizon temporel du contrôle est d'un an.
* 5 variables où l'horizon temporel du contrôle est < 1 an.

Pour les Réactifs :(cf: chp 6, Tableau 6.17, p. 372) :

* 6 variables où l'horizon temporel du contrôle est > 1 an.
* 13 variables où l'horizon temporel du contrôle est d'un an.
* 5 variables où l'horizon temporel du contrôle est < 1 an.

H7. Comportement stratégique / Performance : (cf : chp 6, Tableau 6.22, p.375)
(cf: chap 6, Tableau 6.22 , p 383)

Nos tests sont significatifs sur la totalité des 12 variables:

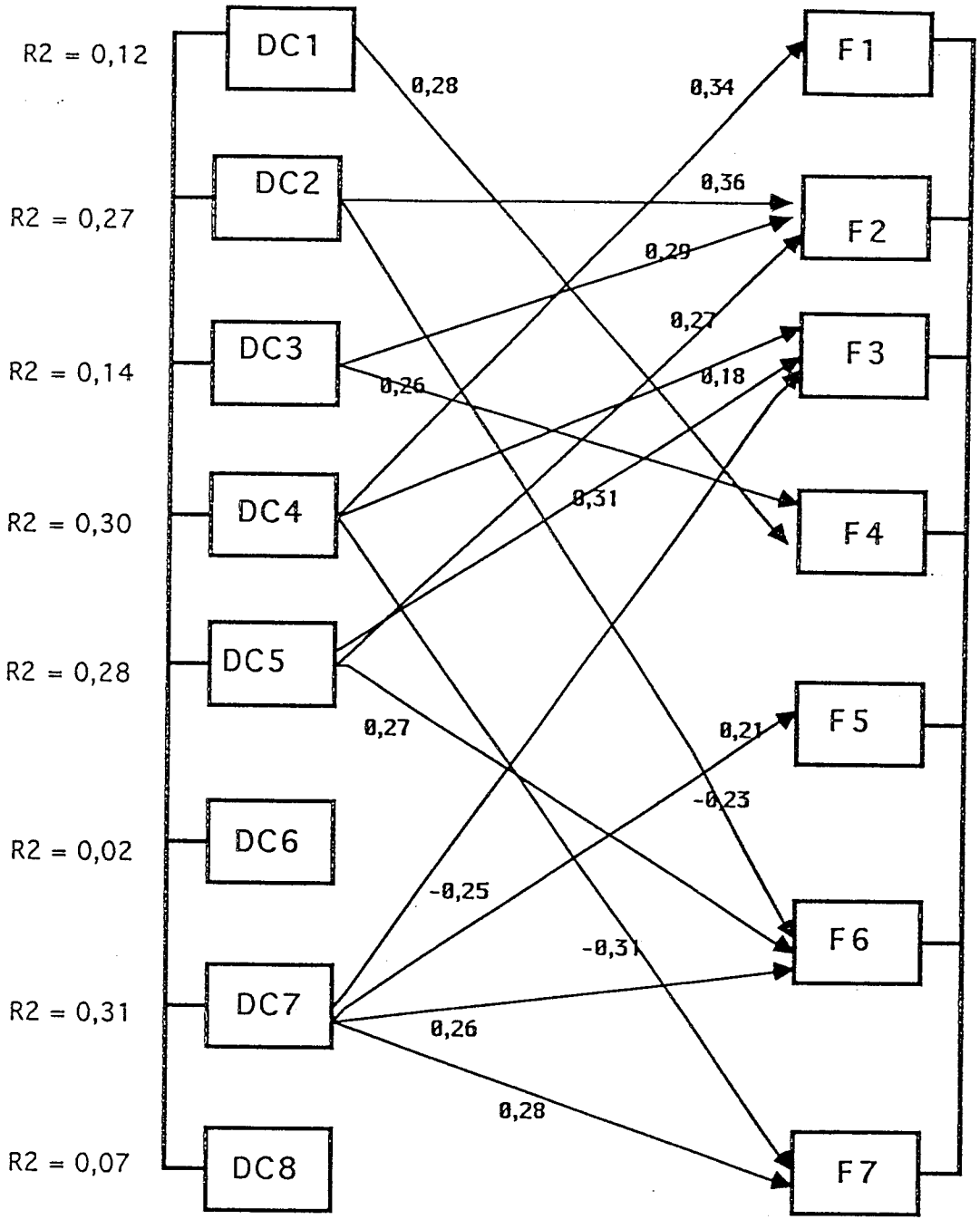
- Le rendement des capitaux investis	(F= 2,66	; p = 0,05	(A, D, P > R).
- La capacité de l'entreprise à gagner de nouv. marchés	(F= 2,69	; p = 0,05	(P , A , R >D).
- La capacité de l'entreprise à réduire ses coûts	(F= 3,68	; p = 0,01	(P , A , D , R).
- La qualité de la gestion	(F= 2,94	; p = 0,03	(P, A > D, R).
- La qualité des produits et services	(F= 3,07	; p = 0,03	(P > A, D , R).
- L'amélioration de la productivité	(F= 5,31	; p = 0,002	(P > A >D, R).
- La solvabilité de l'entreprise	(F= 2,7	; p = 0,05	(P, A, D > R).
- L'image de l'entreprise	(F= 3,3	; p = 0,02	(P, A >D >R).

- **Sur le deuxième objectif** : Nous avons dans le chapitre VII , après validation du modèle général par l'analyse discriminante, dégagé un certain nombre de résultats. Dans un premier temps, nous avons formulé huit modèles partiels mettant en relation FCS et contrôle. De ces modèles se dégagent les principaux FCS qui servent de vecteur de prédiction de chacun des domaines de contrôle.

H8. Les FCS comme vecteur de prédiction des domaines de contrôle:

Les domaines de contrôle:	Les facteurs clés de succès (FCS):
DC1 : Contrôle des ressources humaines.	F1 : La qualité des ressou. humaines et techno.
DC2 : Contrôle d'approvi. et la fixation des procédures.	F2 : L'efficacité du système de contrôle
DC3 : Contrôle du finan. et la sovabi. de l'entreprise.	F3 : L'image de l'entrep. et la maîtrise de la dist.
DC4 : Contrôle de la R & D.	F4 : La qualité du management
DC5 : Contrôle de la communication et de la distrib.	F5 : L'efficacité du système de production
DC6 : Contrôle de l'orga. et la délégation des décisions.	F6 : La capacité d'adaptation de l'entreprise
DC7 : Le contrôle du système de production.	F7 : Le contrôle des ressources d'approvisio.
DC7 : Le contrôle des services rendus aux clients	

Le schéma ci dessous nous laisse voir la prédiction des domaines de contrôle par le biais des FCS. Par exemple : **DC2 = 0,36 F2 + 0,23 F6**. C'est - à - dire, le fait que l'efficacité du système de contrôle et la capacité d'adaptation de l'entreprise sont des FCS. Ces derniers ont un impact positif sur l'intensité du contrôle de l'approvisionnement et la fixation des procédures de contrôle. Ce qui nous paraît normal.



Les FCS comme vecteur de prédiction du vecteur de contrôle

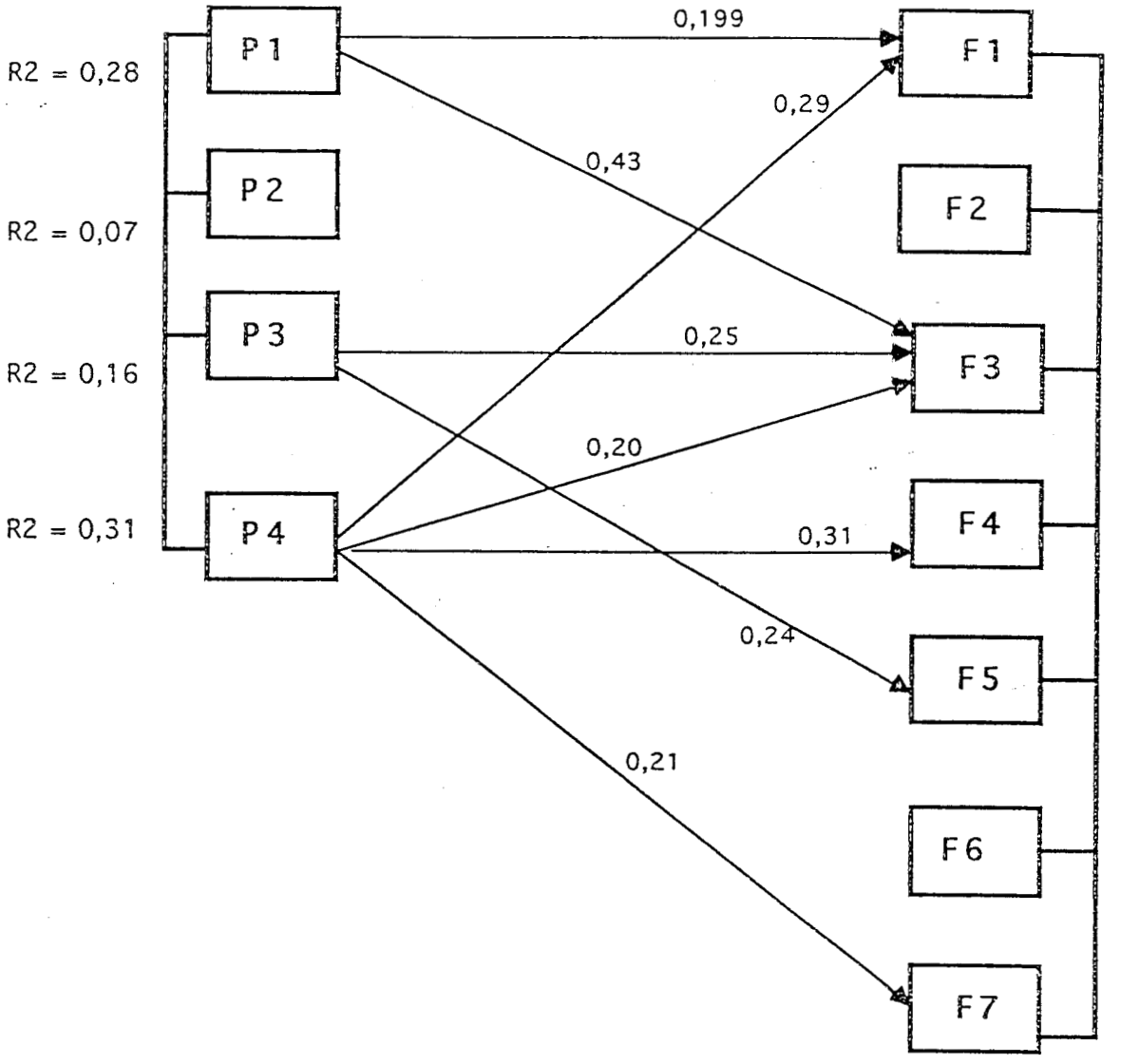
H9. Les FCS comme vecteur de prédiction de la performance

Les facteurs de performances:

P1: Facteur de performance N°1 : L'image de l'entreprise
P2: Facteur de performance N°2 : La performace humaine est commerciale
P3: Facteur de performance N°3: La performance économique et financière
P4: Facteur de performance N°4 : La performance opérationnelle et organisationnelle

Dans un second temps, nous avons formulé quatre modèles partiels mettant en relation FCS et performance. De ces modèles se dégagent les principaux FCS qui servent de vecteur de prédiction de chacun des facteurs de performance.

Dans l'ensemble ces résultats confirment nos hypothèses de départ, mais parfois le pouvoir explicatif des FCS reste limité et nous invitons les chercheurs à mener d'autres études dans ce sens.



- **Sur le troisième objectif:** Ce dernier objectif fait l'objet du chapitre VIII, les résultats ne laissent pas d'être modestes. Sans doute la nature même de l'exercice invitait elle à la précaution. Nous avons surtout cherché à dresser un tableau cohérent des principaux domaines de gestion du FCS "Qualité ". En matière de renouvellement des outils de contrôle de gestion; nous avons pu observer que la mise en cohérence avec la démarche "Qualité totale" brouillait le paysage soigneusement codifié de la mesure des coûts et incitait à pousser plus loin encore le principe de simplification dans une optique de suivi des efforts d'amélioration continue.

Ce que nous constatons, depuis ces vingt dernières années, c'est qu'il y a plusieurs signes annonciateurs qui rendent compte des difficultés que rencontre les systèmes de contrôle traditionnels . Au long des années soixante-dix, les entreprises ont plutôt recherché des voies d'aménagement permettant de maintenir la tradition: la direction par objectifs, par exemple, a tenté de mieux faire transmettre les objectifs de la direction, le budget à base zéro a fait un peu mieux cerner les dépenses discrétionnaires. Mais dans les années quatre-vingt, les aménagements semblent avoir fait place à une remise en cause.

D'un côté, les signes réels existent d'un boulversement de la concurrence et des modes d'organisation qui semblent indiqués pour y faire face. D'un autre côté une dimension idéologique sous-tend diverses affirmations, structurées autour de certaines valeurs " éternelles" d'une certaine pratique de la gestion des ressources humaines, issues de certaines doctines nord américaines et japonaises qui ont pénétré après quelques années le modèle européen et notamment le modèle français. Il convient donc de tenter d'évaluer l'impact des facteurs concurrentiels durables qui jouent un rôle moteur dans cette évolution. Les outils comptables , comme nous l'avons signalé, ont été les premiers remis en cause, mais aussi l'heure est arrivée à l'organisation et au management d'ensemble de l'entreprise comme nous l'avait confirmé, à maintes reprises, la plupart des chefs d'entreprises interrogés.

Dans de nombreux secteurs d'activité, le changement de l'environnement concurrentiel semble conduire à trois constats, qui , par rapport à ce référentiel, impliquent à la fois une certaine extension de la démarche propre au contrôle de gestion et remettent en cause les hypothèses fondamentales formant le socle de son modèle traditionnel. Ainsi , il est apparu aujourd'hui urgent, pour les chefs d'entreprises, qui se sont lancés dans cette démarche " Qualité " tout court ou " Qualité totale", de rapprocher la stratégie des opérateurs, notamment parcequ'il fallait alléger la communication verticale et décloisonner, ce qui conduit à remettre en cause le rôle du langage et des indicateurs financiers.

1. Le rapprochement de la stratégie des opérateurs :

la stratégie réelle d'une entreprise est la logique qui semble sous-entendre ce qu'elle fait réellement, ce ne sont pas les intentions ni les discours de ses dirigeants. Faute d'aligner les comportements des opérateurs avec les souhaits des dirigeants, une bonne partie de l'activité de ceux-ci se trouve dépourvue de valeur puisque consacrée à l'édification de plans sans suite, voire à la construction de système de gestion générateurs d'effets pervers (Lorino, 1991).

Le modèle traditionnel de contôle de gestion situe la stratégie au sommet et n'en exige pas une déclinaison complète, parce que les marges de manoeuvre qu'il laisse tout en décentralisant restent faibles. Même dans la zone intermédiaire des centres de responsabilité, une lenteur suffisante des cycles de vie des produits, des activités, de l'organisation permettent à la planification budgétaire interposée de jouer son rôle de relais, stabilisant des objectifs clairs sur un horizon court.

De nombreux facteurs incitent ici ou là, à faire descendre plus bas dans la hiérarchie une logique de contrôle par couple objectifs - moyens, donc une logique de contrôle de gestion. Ils invitent aussi à voir la stratégie comme le produit d'un processus qui gagne, à n'être pas restreint aux états-majors.

Parmi les facteurs actuels de remise en cause du système traditionnel sont principalement économiques et humains. Si les éconmistes cherchent à montrer que le coût de coordination d'un système hiérarchique est parfois plus élevé que celui d'une organisation où le clan, la pression des pairs, jouent le rôle principal (Aoki, 1988; Ouchi, 1981; Ménard , 1990). Ils ne font que rejoindre une abondante littérature psychosociologique consacrée à la culture de l'entreprise.

Le raccourcissement du cycle de vie des produits et la nécessité d'accéder rapidement aux marchés jouent également un rôle essentiel dans le besoin de décliner la stratégie selon des modes nouveaux, de permettre aussi l'émergence de stratégies construites à partir des constats faits dans l'action de routine. L'apprentissage se fait par essai et erreur, processus collectif par lequel les diffents acteurs, face à des situations nouvelles ou non souhaitées, ananalysent les causes mises en jeu, identifient l'importance de telles situations pour l'avenir, adaptent leurs pratiques en conséquence pour en faire de nouvelles compétences et en tirer profit de la nouvelle situation. Ici l'expérience passée de l'entreprise ainsi que le flair des dirigeants sont non négligeables et jouent un rôle déterminant dans la prise de décision.

2. Alléger la structure de l'entreprise : Le cloisonnement des centres attachés à leur territoire constitue une hypothèse majeure du contrôle de gestion par les centres de responsabilité. Il semble avoir conduit à une lente perte de contrôle de certains processus privés de responsables; mais , surtout , le décloisonnement des structures à tous les niveaux semble une condition nécessaire pour la mise en oeuvre de certaines stratégies et des nouvelles technologies qui les portent.

D'ailleurs , la déclinaison plus étendue de la stratégie semble conduire à réduire la parcellisation de l'organisation. L'incrertitude et la recherche de flexibilité appellent de telles approches. Ph Lorino (1987) montre que le manque de référence communes à des décisions rendues indépendantes les fait rapidement diverger. En situation imparfaite, de changement constant, les processus de résolution des problèmes deviennent comme l'a montré H. Simon, un gage essentiel de la qualité des solutions adoptées. Une organisation où les tâches s'enrichissent et où des spécialités complémentaires doivent communiquer par - delà l'espace et le temps est ainsi préconisée. Elle s'oppose fondamentalement à un modèle où la communication passe par la hiérarchie, où la planification permet de s'assurer de la convergence des objectifs pour ensuite céder la place à l'étanchéité, condition nécessaire de la mesure des performances individuelles. On assiste donc, écrit H.Bouquin (1997), à un retour aux sources : " les processus, ensemble d'activités complémentaires, avaient été morcelés par le contrôle de gestion classique et par le taylorisme; ils sont remis à l'honneur. La réalité des tâches semble à nouveau reconnue, alors que c'était surtout celle de la structure qui avait progressivement modelé les raisonnements. Certains cherchent à faire coopérer les acteurs, alors que les schémas classiques misaient sur leur coordination par la structure".

La gestion de la qualité est un exemple très significatif de telles remises en cause, puisqu'il est démontré que plus un défaut est détecté tard plus il est coûteux. Au lieu de priviligier la vérification de conformité (mesure des taux de produits conformes aux normes dans un échantillon prélevé sur un lot, pour accepter ou refuser le lot), il est plus efficace de situer les actions en amont, en concevant des produits dont la fabrication serait moins susceptible de rencontrer des dysfonctionnements. De telles démarches sont généralisées dans la notion de " production au plus juste", qui veut optimiser le processus complet de conception et de vie des produits industriels.

Le rejet de la contrainte du cloisonnement est une remise en cause profonfonde du contrôle de gestion dans sa version ancienne, pourtant, il ne semble pas atteindre la réalité substantielle de cet outil de management. Il semble possible de garder les deux principes fondamentaux de contrôle de gestion, c'est - à-dire de gérer par couples objectifs- moyens et

de déléguer le pilotage, sans pour autant s'attacher à une mesure de la performance individuelle.

Le décloisonnement qui priviligie les relations transversales et la déclinaison décentralisée de la stratégie redéfinissent la décision. Ils conduisent donc à s'intéresser à leur complément naturel, les systèmes d'information. Quelles transformations doivent -ils recevoir pour rester désormais utiles au contrôle ? il semble, en effet, que la capacité des instruments traditionnels à décrire les performances recherchées soit plus problématique que jamais.

3- La remise en cause des indicateurs financiers : Le rôle des systèmes d'information est central dans cette évolution. Ils la déclenchent en étant à la source des changements des technologies de production. Ils la rendent possible en fournissant l'occasion de gérer la complexité sans être toujours contraint de la simplifier. Différents auteurs considèrent que l'information est le réel paradigme d'une modélisation de l'organisation (H; Bouquin, 1997). Flux fondamental de l'organisation, l'information suppose d'adapter les capacités de traitement à la circulation de données qu'exige une situation, notamment en raison des arrangements structurels retenus, qui la font entrer dans un réseau d'interdépendances plus ou moins vaste.

Il était fatal que la comptabilité fit les frais de la nouvelle systèmique dont certains auteurs affirment d'une part, que si les principaux gisements de la productivité se trouvaient précisément dans la meilleure gestion des coordinations, c'est bien parce que les coûts engendrés par des dysfonctionnements sont perdus de vue par les systèmes comptables. D'autre part, une des forces, mais aussi une dérive du contrôle de gestion américain a tenu à sa propension à généraliser et standardiser les langages comptable et financier, chaque responsable étant porté à retransmettre à ses subordonnés les objectifs qu'on lui assignait en de tels termes. Et la tendance, portée par la tyrannie des résultats trimestriels, n'a probablement rencontré que des facteurs d'amplification. En fait, si les indicateurs financiers n'ont jamais pu tout décrire, ils ont pourtant semblé suffire jusqu'au moment où la variété des performances recherchées a donné une place explicite à des domaines étrangers à l'expression monétaire: la qualité, les délais.

La voie pertinente n'est pas de considérer comme révolutionnaire la découverte des limites de la comptabilité, mais plutôt de s'interroger sur les mécanismes qui l'on conduite, surtout, semble-t-il, dans les entreprises anglo- saxonnes, à envahir tout le contrôle de gestion pour inéluctablement le dégrader. C'est là que se trouve la source de la pertinence

perdue dont ont parlé H.T. Johson & R. Kaplan (1987) et il n'est pas sûr que, si les causes persistent, les effets puissent régresser.

Si, toutefois, un large accord existe pour reconnaître la meilleure aptitude des indicateurs physiques à représenter plusieurs sortes de performances, le même consensus conduit à affirmer que la comptabilité ne saurait disparaître. Mais elle devrait, sans doute, voir son rôle évoluer, la modification des processus de décision l'entraînant fatalement.

Comment passer de la performance physique à la performmance financière, dont ses détracteurs concèdent pourtant qu'elle reste d'autant plus légitimement recherchée que l'on s'élève dans la structure ? Ne faut -il pas aller au bout d'une logique et reconnaître que les trois sources de mutation que sont la déclinanison générale de la stratégie, le décloisonnement et la révision des indicateurs ne peuvent guère s'accomoder des structures qui avaient été conçues pour des processus verticaux, et les avaient renforcés, alors que l'on prône la transversalité ? Quant au long terme, on connaît la difficulté de l'articuler au court terme, qui, pour les actionnaires, relève bien d'un langage comptable, le plus brutal: celui du résultat. Au surplus, le long terme-cela n'a rien d'étonnant-semble un horizon peu familier à la comptabilité. C'est là une des causes des rénovations récemment proposées aux comptables.

Les conséquences de cette démarche sur la philosophie qui doit animer le contrôle de gestion constitue un changement de perspective essentiel :

1. On ne cherche plus à mesurer des écarts de réalisation pour en demander après coup la justification; on discute les réalisations par rapport au maintien de la stratégie: ce qui a été perdu ici et maintenant peut -il se récupérer ailleurs et plus tard ?

2. En période de crise, les affrontements pour le partage des ressources conduisent souvent les responsables à élaborer des théories concurrentes sur la bonne façon de gérer l'entreprise, parfois fausses ou invérifiables, argumentées sur des résultats fragmentaires, animées parfois par les volontés expansionnistes des départements et encouragées par la rigidification des rééquilibrages. Hall (1984) nous explique ainsi comment ce fonctionnement a pu conduire sur 20 ans à la mort du Staurday Evening Post. A chaque interrogation majeure sur la validité de la stratégie poursuivie, il s'agit au contraire ici de transformer cet affrontement " spontané" en procédure d'enqête et d'apprentissage collectif.

3. Enfin, le contrôleur de gestion devra suivre la réalisation combinée des plans d'action par rapport à l'esprit du plan et non plus seulement en relation avec sa traduction chiffrée en

termes de budgets, il devra servir de conseil dans les inévitables arbitrages rendus nécessaires par l'occurence d'aléas, il devra aussi savoir valoriser, dans l'appréciation des performances, la contribution stratégique des différents départements au- delà de leur rigueur dans la consommation des ressources allouées.

L'heure a sonné et il est urgent que la mission du contrôle de gestion devienne riche, plus stratégique et, bien sûr, plus difficile. Une plus grande connaissance de la technique est requise, un rôle clé s'affirme, au côté de la direction générale, dans l'orientation et le suivi des plans d'action opérationnels; la maîtrise d'oeuvre de l'ingénierie de modèles spécifiques et de procédures permettant l'organisation d'un dialogue sur la stratégie de la firme émerge comme un savoir - faire à part entière.

La réévaluation de la place des hommes est sans doute le domaine qui demande le plus d'efforts de longue haleine, mais c'est aussi celui qui fera le plus pour le rôle du contrôleur de gestion, sans lequel le principe d'une optimisation globale ne pourrait durablement l'emporter. Bien qu'il nous paraisse souhaitable de miser ici sur les effets d'un apprentissage à long terme, nous savons que le glissement du contrôle vers les opérationnels se heurte à bien des mentalités.

II. INTERET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Au cours de cette recherche nous avons fait appel à une double méthodologie :
Au niveau de l'analyse de l'échantillon : D'une part, l'un des intérêts au niveau de la méthodologie repose sur l'identification des types à partir de mesures reproductibles. D'ailleurs, l'un des écueils fréquemment rencontés dans l'utilisation des concepts propres aux théories de la contingence vient de la difficulté d'apprécier l'importance relative de plusieurs causes sur un même facteur. Bien que, dans cette étude, la capacité d'analyse des méthodes utilisées soit limitée par le fait qu'elles se fondent toutes sur des combinaisons linéaires de variables, les résultats obtenus laissent supposer que ces méthodes permettent déjà d'appréhender de façon convenable une complexité certaine.

L'un des avantages de ce type de mesure réside dans la reproductibilité. Une recherche sur un échantillon beaucoup plus important conduite par plusieurs chercheurs pourraient être envisagée. De la même façon plusieurs observations sur la même entreprise pourraient être faites à des périodes suffisamment espacées dans le temps, et le type de mesure utilisée les rendrait comparables.

La robustesse de la méthode utilisée par l'analyse discriminante itérative évite beaucoup de déboires liés aux conditions d'utilisation de ces méthodes avec des variables qui ne présentent pas toutes les garanties en termes de normalité des distributions et d'égalité des variances.

D'autre part, les tests de comparaison que nous avons effectués nous ont permis d'effectuer une analyse morphologique des différents types trouvés.

Au niveau des entretiens : ils nous ont permis d'aller chercher de l'information à la source.

III - INTERET PRATIQUE DE LA RECHERCHE

En général le chercheur ou le consultant ne dispose pas à ce jour de modèle ou de méthode de conception d'un système de contrôle adapté à telle ou telle stratégie ou à la situation particulière d'une entreprise. On a pu voir des articles ou des ouvrages s'intéresser soit au contrôle soit à la stratégie de l'entreprise comme si l'un et l'autre constituent un domaine indépendant, tout en oubliant peut être qu'il n'y a pas de contrôle sans qu'il y ait de stratégie, même si cette dernière est définie d'une façon implicite . De même il ne peut pas y avoir de stratégie sans qu'il y ait de contrôle, même si ce dernier est défini implicitement. De plus, une grande part de la mise en oeuvre d'une stratégie ne dépend pas des dirigeants eux-mêmes, mais des nombreux acteurs internes et externes dont les actions déterminent le succès des manoeuvres décidées.

Bien que notre recherche se situe à un niveau tout à fait exploratoire et loin de déboucher sur des principres normatifs bien précis, il semble que cette voie soit fructueuse. Il importe donc de savoir parmi tous les facteurs qui doivent être pris en considération l'importance relative de chacun d'eux.

Les résultats obtenus permettent déjà d'établir une certaine hiérarchie même si pour des raisons de méthodes de mesure, des variables comme la culture , la structure, la technologie d'entreprise ou les outils de contrôle n'ont pu être véritablement prises en compte.

La raison qui a présidé au choix consistant à créer des groupes n'est pas uniquement de nature méthodologique, il semblerait, intuitivement, que les résultats seraient plus faciles à interpréter si les praticiens pouvaient repérer les groupes où ils

situent leur entreprise et ceci par rapport à une typologie qui devait être ni trop simple pour ne pas être fausse ni trop compliquée pour ne pas décourager le praticien.

IV. LES LIMITES DE L'ETUDE

Les limites tiennent au domaine de l'étude, à la collecte des données et enfin à leur traitement:

- **Le domaine de l'étude :** en raison de la nature de la méthode d'investigation, la recherche n'a pu appréhender que certains aspects de la stratégie et du contrôle. N'ont pas été, par définition, retenues les variables portant sur le processus de formulation de la stratégie (nous étions partisans de ceux qui considèrent la stratégie comme un phénomène émergent). De même, les dispositifs de contrôle ont été ignorés, nous n'avons retenu que les domaines de contrôle et l'horizon temporel de celui-ci. Les aspects concernant la culture organisationnelle de l'entreprise et leur influence sur la stratégie ainsi que les outils de contrôle n'ont pas été explicitement appréhendés dans le cadre de cette recherche.

- **Le caractère synchronique de l'étude :** la méthode d'investigation employée repose sur des comparaisons sur des variables contextuelles et organisationnelles, etc à un même moment donné. En d'autres termes cette étude a été menée en une coupe instantanée. Cette approche implique plusieurs réserves.

La prise en compte de variables de contexte (par exemple l'environnement) ayant des états différents (analysable et non analysable) conduit à tirer des conclusions à propos de l'influence du contexte. Il faut noter que cette démarche revient en fait à passer de la comparaison du comportement de l'entreprise à l'instant "t", à celui du comportement théorique d'une entreprise, à des moments différents (T-2, T-1, T, T+1, etc) de son développement. Il est évident que cette approche ignore une partie de la spécificité de l'histoire et de la culture de chaque entreprise pour normaliser son évolution par rapport à la variable du contexte étudié.

De même le recours à des données transversales exclut la prise en compte des délais de réponse qui peuvent exister entre la variable cause d'un phénomène et la variable traduisant la conséquence. Ainsi, H. Mintzberg indique-t-il que " le chercheur qui met en relation la situation d'aujourd'hui avec la situation d'hier commet une erreur : c'est la situation d'hier qu'il aurait fallu mesurer". Seule une étude synchronique et diachronique peut permettre de prendre en considération ces aspects du comportement et de l'évolution des organisations. En ce sens , notre approche est plus statique que dynamique.

En outre, le caractère transversal de l'étude ne permet pas, lorsqu'une corrélation entre deux variables est constatée, de conclure sans risque d'erreur à une causalité comme le permettrait l'analyse longitudinale d'une entreprise : P.N Khandwalla illustre ainsi ce problème: si, par exemple, le style de management se trouve être corrélé avec la performance de l'entreprise plusieurs interprétation sont possibles : (a) la participation accroît la performance et son absence provoque une diminution de l'efficacité, (b) la performance accroît la participation et sa diminution entraîne celle de la participation , (c) les deux variables s'influencent mutuellement, (d) l'association observée est une pure coïncidence. L'auteur conclut que le choix d'une interprétation dépend avant tout du modèle théorique auquel le chercheur fait référence et qu'il est utile de garder à l'esprit cette limite propre aux études compratives.

La collecte des données : Mises à part les limites sous-jacentes à la formulation du questionnaire et " peut être " à une faible représentativité statistique de l'échantillon, il faut noter trois aspects de la collecte des données qui peuvent avoir une incidence sur la portée des résultats:

- L'écart entre la réalité et la perception de cette réalité par la personne interrogée : Si ce problème ne se pose pas pour les questions de nature quantitative (effectif, chiffre d'affaires, etc) ou objective (existence d'un service), il est réel lorsque la question est de nature plus qualitative. Ce qui est alors appréhendé par l'enquêteur porte non pas sur les choses réelles mais sur des choses telle qu'elles sont perçues par le responsable interrogé.

- L'écart entre la réalité perçue et la réponse donnée: Outre les déformations plus ou moins inconconscientes et l'ignorance réelle des situations dont il a été question ci-dessus, remarquons, que la personne interrogée peut volontairement, soit procéder à une retention d'information, soit déformer la réalité.

- L'homogénéité des perceptions entre les entreprises : Les échelles d'attitude permettent d'appréhender la perception des responsables d'entreprises sur un aspect par exemple de la stratégie ou du contrôle. La comparaison des réponses suppose l'homogénéité de perception et d'interprétation de l'environnement (surtout le prévoir) qui dépendent en partie de la propre expérience de la personne interrogée. La même réponse, sur une échelle de Likert , donnée par deux responsables appartenant à des entreprises différentes, peut refléter en fait des situations non équivalentes. L'analyse en coupe instantannée reste à discuter, il faut peut être une étude longitudinale.

Le prolongement d'une telle recherche suppose donc de remédier à certaines de ces limites.

V. INTERET THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Stratégie et contrôle de l'entreprise étant des disciplines où le vocabulaire est encore peu codifié, nous avons cru bon de rappeler ici les définitions de ces deux concepts. Ces définitions correspondent aux significations données dans le cadre de cette recherche.

" Faire de la stratégie, c'est l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra, sur une longue période, de tirer avantage des régles du jeu prévalant dans l'environnement." Si cette définition paraît simple, le caractère multidimentionnel du concept de stratégie rend délicat tout essai pour en inventorier les formes d'une façon exhaustive. Il faudrait pouvoir rendre compte à la fois du contenu de principe des différentes manoeuvres en se plaçant à plusieurs niveaux d'analyse non indépendants, en décrire les variétés liées à la diversité des circonstances ou des contextes dans lesquels elles se concrétisent (structure de l'industrie, taille de l'entreprise, situation financières, phases du cycle de vie du produit, etc), évoquer les modalités de mise en oeuvre et les comportements fondamentaux.

Compte tenu de cette multiplicité de modes d'approche, il n'est guère surprenant que la littérature sur le contenu des stratégies soit foisonnante. Au-delà d'un souci descriptif, cette littérature manifeste également en permanence celui d'établir un lien avec la performance de l'entreprise.

Quant au contrôle, celui-ci consiste, en effet à prendre des mesures pour rapprocher les résultats réels des résultats escomptés. Le mot " contrôle" doit être entendu ici non dans son acception française, à savoir vérification a posteriori en vue d'exercer principalement un rôle punitif et accessoirement un rôle correctif, mais bien au sens anglosaxon du terme, à savoir maîtrise de soi pour s'adapter à l'imprévisible et maintenir l'activité dans la doite ligne de l'objectif.

Comme cela a déjà été dit, la relation entre stratégie et contrôle à l'inverse d'autres disciplines de gestion ne reposent pas sur un corps de théories bien précis. Cette relation emprunte plusieurs pratiques de gestion qui sont au carrefour de plusieurs théories. L'analyse fait donc appel à des connaissances dans des domaines aussi divers que la théorie des organisations, les thèories économiques, les théories de la décision, les théories de l'information, la psychologie, la sociologie des organisations, etc.

Les travaux historiques, par exemple Johson et Kaplan (1987), montrent bien que la relation entre stratégie et contrôle a toujours été au coeur de la conception des systèmes de gestion. Le sens de cette relation peut prendre des interprétations différentes :

- le contrôle comme facteur de déclinaison de la stratégie (relation de type stratégie ===> contrôle, Bouquin 1991): on trouve ici tous les travaux sur la comptabilité d'activité, mais des thèmes comme le contrôle comme contrepoids ou comme facilitateur de la stratégie (Miller & Friesen 1982).

- le contrôle comme facteur de réussite de la stratégie (Pethia et Saias, 1978), mais surtout comme facteur de définition d'une stratégie (relation contrôle ====> stratégie) ce qui est conforme à des approches mettant en évidence la stratégie comme émergente, montrant l'écart entre stratégie voulue et stratégie réalisée, présentant le processus de choix stratégique comme incrémental (Mintzberg 1978, 1987, Mintzberg et Mchugh 1985, Bourgeois et Brodwin 1984).

- le contrôle comme facteur d'équilibre dynamique de la stratégie (ce thème se rattache au précédent) Y-a-t-il des contrôles qui, bureaucratiques, figent une stratégie ou différents, contribuent à une dynamique (Hiromoto 1991).

Ainsi nous pouvons confirmer que la relation avec la stratégie globale s'inscrit , généralement, dans le cadre des travaux de recherche qui dépassent le strict cadre de la comptabilité et du contrôle (Goold, Cambell 1987, Doz, Prahalad 1991). Mais celles qui fond appel à un coalignement des variables (Miles & Snow 1978) sont particulièrement fécondes. Notre travail constitue un exemple des rares études qui a cherché décrire ce coalignement.

Un second point mérite d'être mentionné au plan de l'intérêt théorique, c'est celui de la vérification de la pertinence de la notion de contingence par rapport au processus de mise en oeuvre de la stratégie.

La notion de contingence, développée à l'origine pour les besoins de discussion sur la structure, semblent s'appliquer assez bien au domaine de la relation entre stratégie et contrôle.

Bien que la contribution de ce travail à l'élaboration d'une véritable théorie de la stratégie et du contrôle soit modeste. Il peut être néanmoins considéré comme un premier

pas vers un modèle de conception des systèmes de contrôle adéquats à la stratégie poursuivie.

VI- PERSPECTIVES DE RECHERCHES

Deux types de recherches complémentaires à celle-ci doivent être entrepris pour continuer dans cette voie :

- Il est possible de reconduire des études statistiques, comme la nôtre, sur un vaste échantillon d'entreprises pour mieux mettre en relief le type de comportement stratégique des entreprises françaises et étudier à nouveau leurs points de divergence et de convergence.

- Mener des études de cas (diachronique & synchronique) sur un laps de temps de 2 à 4 ans. Ces d'études auront certainement les avantages suivants : D'une part, elles nous permettront d'identifier d'autres aspects dans le processus de contrôle et de mise en oeuvre de la stratégie tel que le jeu des facteurs et celui des acteurs. D'autre part, de telles études nous permettent de mieux cerner les FCS et leur lien avec le système de contrôle. Enfin, elles nous offrent l'occasion de suivre les phénomènes d'évolution des FCS de l'entreprise et d'apprentissage de celle-ci ainsi son passage "probable" d'un type de comportement stratégique à un autre, chose qu'on ne peut pas observer par la méthode utilisée ici.

Enfin, l'une des raisons les plus couramment avancées pour expliquer l'inadéquation des critères traditionnels de gestion, est le passage progressif d'un environnement économique stable caractérisé par une croissance régulière, vers un environnement fondamentalement perturbé caractérisé par la montée des incertitudes et par l'émergence de nouvelles formes de compétitivité. Ce boulversement nécessite la définition d'une nouvelle manière de gérer les relations entre le fonctionnement interne des organisations et leur environnement économique. Or, les critères traditionnels ont été conçus dans le contexte du premier type d'environnement, où s'est notamment développé le modèle "t aylorien-fordien" qui a joué le rôle de modèle de référence pour l'élaboration des outils traditionnels dans un contexte profondément différent soulève ainsi tout un ensemble de difficultés : tout d'abord le nouvel environnement, la notion même de performance s'est considérablement complexifiée. A côté de la mesure traditionnelle (la productivité), se sont imposées de nouvelles formes de performance (qualité, flexibilité, intégration, etc) qui réclament la mise au point d'indicateurs spécifiques. Par ailleurs, on assiste à une tendance marquée vers un besoin de décomposer les problèmes de gestion selon le niveau (financier, industriel ou

commercial) auquel on se place. En effet, si dans un environnement stable, la nécessité de distinguer les objectifs de rentabilité, de productivité et de compétivité n'apparaît pas fondamentale, on peut montrer que dans le nouveau contexte cette distinction est indispensable et oblige à un effort de redéfinition des objectifs. Enfin, à partir de ce mouvement de décomposition et de recomposition des critères de gestion, la nécessité de retrouver une cohérence d'ensemble pour la conduite des entreprises est manifeste si l'on juge par la démarche concrète d'entreprises qui ont tenté de conduire leur modernisation à travers des objectifs globaux. Au-delà de ces interrogations, la question des rapports entre la conduite de l'organisation et de son environnement économique pose le problème plus fondamental de la véritable nécessité d'un modèle économique de référence pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise industrielle. Cette dernière doit-elle en effet calquer sa conduite sur un modèle " idéal", ou est-elle amenée de plus en plus à s'efforcer de réguler et d'harmoniser des unités dont les logiques de comportement sont différentes ?

Le terrain de réflexion est ainsi délimité de manière plus claire pour l'avenir : il ne s'agit plus de contrôler, ni de laisser jouer les motivations et les rapports de force spontanés, mais d'orienter ; il ne s'agit plus de centraliser, ni de nier toute rationalité économique collective, mais de traduire dans un corps de "règles" collectives non déterministes un modèle d'efficacité économique globale, base d'apprentissage.

Le cadre de réflexion ainsi tracé, des travaux plus directement opérationnels peuvent désormais être raisonnablement envisagés, notamment dans deux directions priviligiées :

- comment construire un modèle d'efficacité économique collective, qui soit, tout à la fois, évolutif, multidimensionnel pour traduire la complexité des enjeux, et d'utilisation facile pour orienter les comportements décisionnels de tous les hommes de l'entreprise ? Quels sont les principes de construction d'un tel modèle, leurs implications pour les techniques et les concepts comptables, pour l'évaluation opérationnelle de la performance et des coûts et pour les méthodes du contrôle de gestion ?

Enfin serait-il téméraire d'affirmer qu'il y a là, dans la construction et la maîtrise pratique de ces nouveaux savoirs de gestion, un enjeu aussi important pour la compétitivité future des entreprises que le niveau de leur technologie ?

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy, W. J. et **Wayne,** K. 1977/1978 . La courbe d'expérience et ses limites. Harvard L'Expansion, Hiver.

Ackoff , R. L. 1967. Management misinformation systems. Management Science, December.
Ader, E. l'Analyse stratégique moderne et ses outils.

Aguilar, F . J. 1967. Scanning the business environment. New York :Mac Millan and Co.

Agniel, J & **Catinat** , M . 1992 . Veille technologique . XIII magazine , N°9 décembre p. 28.
Albou . P. 1973. Les questionnaires psychologiques. Presses Universitaires de France .

Aldrich, H . E . 1979. Organization and environments. Englewood Cliffs, N . J : Printice-Hall.
Alter, N. 1989. Logiques de l'entreprise informationnelle. Revue Française de Gestion, Juin, Juillet, Août.
Anastassopoulos, J.P & alii, 1985. Pour une nouvelle politique d'entreprise, PUF, Paris.

Anastassopoulos, J. P. & **Ramanantsoa**, B. 1982. Le segment est mort place au métier. Revue Française de Gestion

Anderson, C.R. and **Paine**, F. T. 1975. Managerial perceptions and strategic behavior . Academy of Management Journal . December, 811- 823.

Anderson, C.R. and **Paine**, F.T. 1978. PIMS: A reexamination. Academy of Management review,3: 602- 612.

Anderson, D. F. 1981 . A system dynamic view of the competing values approach to organizational life cycles. Public Productivity Review, 5 :160- 187.

Anderson , C. R. & **Zeithaml**, C. P. 1984. Stage to The product life cycle, business strategy and business performance. Academy of Management Journal , 27: 5- 24.

Andrews, K. R. 1971. The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
Ansion. G. 1988. Econométrie pour entreprise . Eyrolles.

Ansoff, H. I. 1976. Stratégie de développement de l'entreprise . Bordas, Paris.

Ansoff, H.I. 1975. Managing Strategic surprise by Response to weak signals . California Management Review. Vol XVIII , N°2.

Anthony, R.N . 1965. Planning and control systems: A frame work for analysis . Harvard University Press.
Anthony, R.N., **Dearden** J. & **Bedford**, N.M.1984. Management control systems. Homewood, III.: Richard D. Irwin , Inc.

Antoine, J. 1992. Un nouveau métier pour les hommes du marketing : la veille prospective et ses applications stratégiques. Annexe : proposition d'un référentiel pour la veille du troisième type (sociale, culturelle, politique et institutionnelle). Revue Française du Marketing. Cahier 139, 1992/ 4, page 5.

Archier, G et **Sérieyx** , H. 1984. L'entreprise du 3é type . Ed, Seuil.

Archier, G et **Sérieyx**, H . 1986. Pilotes du 3é type. Ed, Seuil.

Ardoin, J.L., **Michel**, D., **Schmidt**, J. 1985. Le contrôle de gestion . Pubi-union.

Argyris, C. 1964 . Integrating the individuel and the organization, New York: John Wiley.

Arrow, K.J. 1974. Les limites de l'organisation. Presses Universitaires de France.

Asch. D. 1992. Strategic control: A problem looking for a solution. Long Range Planning. Vol.25. N° 2. pp 105 - 110.

Astley ,w,G. and **Van De Ven**, A.H. 1983. Central perspectives and debates in organization theory : Administrative Science Quarterly , 28: 245-273.

Astley, W.G. & Forbrun ch. J. 1983. Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments. Academy of Management Review. Vol. 8,N° 4,576-587.

Atamar T & R. Calori. 1993. Enquête: les défis des années 90 pour les entreprises et les managers européens. Revue Française de Gestion. Janvier - Février.

Aubry, M. 1992 . Quelles réponses aux besoins de main-d'oeuvre des entreprises ? Education économie . N°17, décembre, P.8.

Augusto, J.M. et **Devé**, J. C. 1989. Système d'information et stratégie de l'entreprise. Harvard l' Expansion . Automne .

Avenier, M. J, 1985. Le pilotage stratégique de l'entreprise. Edition du C. N. R. S.

Avenier, M. J. 1993. La problématique de l'éco-management. Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai.

Barnard , C. 1938. The functions of the Executive. Harvard University Press.

Baron, D.P. & **Besanko**, D. 1992. Information, control, and organizational structure. Journal of economics & management strategy. Vol.1, n°2, été, pp. 237 -275.

Bass, F. M., **Cattin**, P., & **Wittink**, D. R.1978. Firm effects and industry effects in the analysis of market stucture and profitability. Journal of Marketing Research ,15: 3- 10.

Batteau, P. 1979. Les relations contractuelles dans l'incertitude Les cahiers de recherches I.A.E. , Aix en Provence.Juin

Beard, D. W. & **Dess** , G .G . 1979 . Industry profitability and Performance: A preliminary analysis on the business portfolio question . Academy of Management Proceedings: 123_ 127.

Belet, D.1977. Planification stratégique et dimension sociale de l'entreprise. Revue Française de Gestion, Janvier, Février.

Belkaoui, A ; 1986. Handbook of management control systems. New York: Quorum Books.

Bertier, P. & **Bouroche**, J. M. 1975. L'analyse des données multidimensionnelles . Presses Universitaires de France.

Berry, M & **Bouchikhi**, H & **Kimberly,** J. 1993. Le management ne peut-il donc être français ? Revue française de gestion. N°92, janvier - février , p. 40.

Besson, P & **Bouquin**, H. 1991. Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion . Revue Française de Gestion , Janvier- Février.

Beyer & Trice ( ) . Studying organisational culture through rites and ceremonials, Academy of management review. vol 9 N°4.

Bidault , F. 1988. Le champ stratégique de l'entreprise . Economica.

Blake , R. R. & **Mouton,** J. S. 1978. The new managerial grid. Houston: Gul Publishing Company.

Blake , R. R. & **Mouton**, J. S. 1987.La 3é dimension du management .

Bettis, R. A. 1981. Performance differences in related and unrelated in diversified firms . Strategic Management Journal, 2: 379-394.

Bettis, R.A. & M.A. **Hitt.** 1995 The new competitive landscape. Strategic Mgmt Journal. Vol, 16, 7 - 19.

Birkinshaw.J , A. **Morrison** & A. **Hulland.**1995. Structural and Competitive Determinants of a global intergration strategy. Strategic Mgmt Journal, vol. 16, 637 - 655.

Bloom, P. N. & **Kotler**, Ph. 1978. Dominer un marché ne suffit pas. Harvard l'Expansion . Automne.

Bodinat (De), 1980. Le segment stratégique. Harvard l'expansion/ Printemps.

Bonis, J. 1992. Valider la stratégie sociale de l'entreprise. Personnel. N°336, octobre, p. 15.

Boisvert, M . 1980. Le manager et la gestion . Edition Agence d'Arc Inc Montréal.

Boisvert, M; 1985. l'Organisation et la décision . Editions d'Organisation.

Boiral O. & D. **Jolly** . 1992. Stratégie, compétitivité et écologie. RFG. Juïn,Juillet, Août.

Bommel, S & **Bernard**, C & **Coué** , D. 1993. Les patrons plaident non coupables. L'usine nouvelle, N° 2395, 28 janvier , p. 26.

Boston Consulting Group (BCG) .1980. "Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité ". Ed. Hommes et Techniques, Paris.

Botella, J . 1993. Formation professionnelle : bataille pour la qualité. L'usine nouvelle. N° 2399, 25 février, p. 44.

Botella, J & **Seve**, M M. 1993. Techniciens supérieurs : les métiers de la qualité . L'usine nouvelle. N° 2395, 28 janvier , p . 50.

Boudeville, J. et **Meyer**, J. 1986. Stratégies d'entreprise. Presses Universitaires de France .

Bouquin, H. Le stucturel et le contingent en contrôle d'entreprise.

Bouquin, H . 1986 . Le contrôle de gestion . PUF.

Bouquin, H. 1988 / 2. Les perspectives de recherche en contrôle de gestion I: Les cadres conceptuels . Cahiers de recherche I.A.E. de Lille.

Bouquin, H .1988. Le contrôle.Encyclopédie des Sciences de Gestion. Economica.

Bouquin, H. 1993. Comptabilité de gestion. Sirey.

Bouquin, H . 1997 . Le contrôle de gestion . PUF.(3éme, ed).

Bourgeois, L .J . III. 1980a. Performance and consensus. Strategic Management Journal, 1: 227- 248.

Bourgeois , L . J . III . 1980b . Stategy and environment : A conceptuel integration . Academy of management Review ,5 : 25- 39.

Bourgeois, L . J . III. 1984. Strategic management and determinism. Academy of Management 9: 5- 25 .

Bouroche, J. M. et **Saporta**, G. 1980. L'analyse des données. Que sais je ?

Boyd, B ; G.G. **Dess** & A. M. A . **Racheed** (1993). Divergence between archival and perceptuel measure of the environnement : Causes and consequences. Academy of Management Review, Vol 18, N°2, 204 - 226.

Bracker, J . 1980. The historical development of the strategic management concept . Journal of Management Review, 5: 219- 224.

Bregman, RL. 1995. Integrating Marketing, Operations, and Purchasing to Create Value Omega. Int. J Magmt Sci. Vol. 23 pp 159 - 172.

Brilman, J. 1986. Gestion de crise et redressement d'entreprises. Edition Hommes et Techniques.

Brouillet, S ; **Lorimy**, P & **Thomas**, E. 1993. Suivi de l'action commerciale . Action commerciale. N° 119, mars, p 39.

Brown, G. 1970. Le diagnostic d'entreprise. Entreprise moderne d'édition.

Bullen, V. & **Rockart**, J.F. 1981. A Primer on critical succes factors . Sloan School of Management, W. P. 1220- 81 (september)

Burgelman , R. A. et **Sayles**, L. R. 1987. Les Intrapreneurs. Mc Graw Hill.

Burke, M. 1987. A chacun son style d'entreprise. Inter Editions Paris.

Burns, T. & **Stakler**, G. M. 1966?. The Management of Innovation.

Buzzell , R. **Gale**, B. & **Sultan**, R .1975. Market share - a key to profitability Business Review. January-Fabruary: 97- 107.

Cadin, L. 1992. Vers l'organisation qualifiante. Personnel. N° 336, octobre, p. 21.

Calori, R. 1984. stratégie et succès dans une industrie émergente . Revue Française de Gestion, Juin, Juillet, Août.

Calori, R & J.M. **Ardisson**. 1988. " Les stratégies de différenciation dans les impasses concurrentielles ". Revue Française de Gestion, N° 68, Mars - Avril - Mai, pp 48-58.

Calori, R., **Livian**, Y. F. et **Sarnin** , Ph. 1989. Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique. Revue Française de Gestion , Juin, Juillet, Août.

Calori, R. et **Noel**, R. 1986. Successful strategies in french high technology companies. Long Range Planning (19) 6.

Calori, R et **Sarnin** , PH. 1993. Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants. Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai.

Cameron, K. 1980. Critical questions in assessing organizational effectiveness. Organizatioal Dynamics, 9: 66- 80.

Cameron, K.S. 1986. Effectiveness as paradox : Consensus and conflit in conception of organizational effectiveness. Management Science (32) 5: May

Cameron, K. & Whetten D. A. 1981. Perceptions of organizatioal effectiveness over organizational life cycles. Administrative Science Quaterly, 26: 525- 544.

Camillus , J. C & D. K. **Datta** (1991). Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment. Long Range Planning, Vol. 24, N°2, pp 67- 74.

Camman, C. et **Nadler**, D. A.1977. Le contrôle de gestion: Externe ou interne. Harvard l'Expansion/ Eté.

Capet, M., **Causse**, G., et **Meunier**, J . 1986 . Diagnostic, Organisation Planification d'entreprise. 2° Edition, Economica.

Capra, F. Le temps du changement : science, société, nouvelle culture.

Carillon, J. Ph. 1986. Le juste à temps dans la gestion des flux industriels. Ed. Hommes et Techniques.

Carnall, C. A. 1986. Managing strategic change: An integrated approach. Long Range Planning (19) 6: 105- 115.

Carpenter, M.A. 1986. Planning vs strategy which will win ? Long Rang Planning (19) 6.

Caves, R. E. 1980. Industrial organization , corporate strategy and performance . Journal of Economic Literature , 18: 64-92.

Caves, R. E . and **Porter**, M. E. 1977. From entry barriers to mobilty barriers: Conjectural decisions and contrived derrance to new competition . Quaterly Journal of Economics, 91: 421- 434.

CEGOS .1987. Développement des compétences et stratégies de l'entreprise Les Editions d'organisation.

CESMA. 1984. Les six vérités des entreprises qui réussissent. Harvard l'expansion / Eté.

Chakravarthy. B.S. (1987) On tailoring a Strategic Planning System to its context.: Some empirical evidence. Strategic Management Journal, vol. 8. 517 - 534.

Chandler, A. D. 1962. Strategy and structure : Chapters in history of the american industrial enterprise. Cambridge: The M.I.T. Press.

Charan,R.,**Hofer**,C. W. & **Mahon**, J.F. 1980. From entrepreneu- rial to professional management: A set of guideliness. Journal of Small Business Management, 18 (1) : 1- 10 .

Chassang, G. 1989. Réinventer le contrôle de gestion. Revue Française de Gestion Industrielle .(8) 1.

Chiapello , E et **Delmond** M.H. 1994. Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement. Revue Française de Gestion. Janvier-Février.

Child, J. 1972. organization stucture, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6: 1- 22.

Child, J.1974. Managerial and organizatinal factors associated with company performance - part I. Journal of Management Studies, 11 (3):175- 189.

Child, C. 1987. Information Technology, Organization, and the response to Strategic Challenges. California Management Review.

Chuchill, N. C. , & **Lewis**, V.L. 1983. The five stages of small business growth. Harvard Business Review,61 (3) : 85- 100.

Coase , R.H. (Hiver 1987), " la nature de la firme". Revue Française d'économie, vol. N°2, N°1 , p 133 - 163.

Cohendet,P. 1987, La productique: concepts, méthode, mis en oeuvre, in Encyclopédie de Gestion, Economica.

Cohendet,P & Llerena,P. 1989, Productique et gestion, in Encyclopédie de Gestion, Economica.

Cole, R. E 1986/87. Les japonais et l'informatisation?. Harvard l'Expansion.Hiver.

Coletti, J. F. 1992. Vue d'ensemble sur le déploiement de la politique qualité . Qualité en mouvement, N°8, Novembre -Décembre , p.42.

Collignon, E., B . **Pavie- Latour** & M. **Wissler**. 1985. " La gestion de la qualité". Revue Enseignement et Gestion N°36, Hiver, pp 95 - 106.

Collignon,E. 1989, Qualité et compétitivité des entreprises: du diagnostic aux actions de progrès, (en collaboration) in Encyclopédie de Gestion, Economica.

Craig, C. S. and Douglas, S. P. 1982. Stategic factors associated with market and financial performance. Quarterly Review of Economics and Business, 22(2) : 101-112.

Crozier, M. 1988. Une approche sociologique des stratégies dans les organisations. Revue Française de Gestion, janvier, février.

Crozier, M. et **Friedberg**, E. 1977. L'acteur et le système . Seuil.

Cyert , R. M. et **March**, J. G. 1970. Processus de décision dans l'entrepris. Dunod, Paris .

Daft, R. L. and **Weik**, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of Management Review, 9: 284-295.

Daniel, D. R. 1966. Management information Crisis.. Harvard Business Review (sept- oct) 111- 119.

Das, H. 1986. Organizational and decision characteristics and personnality as determinants of control actions: A laboratory experiment. Accounting, Organization and society. (11) 3: 215-231.

Declerck, R. P. , **Debourse**, J.P. , **Navarre**, Ch. 1983. Méthode de direction générale : Le Management stratégique. Editions Hommes et Technique.

Demestère, R. 1991. Stratégie et système d'information de gestion vers une meilleure intégration. Revue Française de comptabilité, 226 Septembre.

Dent , J. F. 1990. Strategy, organization and control : Some possibilities for accounting research . Accounting, Organizations and societies.(15) 1-2.

DePree, M. 1993. The leadership quest : three things necessary . Business Strategy Review, vol. 4, n°1, printemps, pp. 69 - 74.

Dermer, 1988. Control and organizational order : Accounting organization and society, vol.13, N°1, pp 25 - 36.

Dermer, 1990. The strategic agenda : accounting for issues and support. Accounting organization and society, vol.15, N°1/ 2 , pp 67 - 76.

Desreumaux, A . 1981. Histoire et stucture des entreprises. Revue Française de Gestion, Septembre- Octobre.

Desreumaux, A. 1992. Formation des structures d'entreprises: revue des travaux et quelques hypothèses.

Desreumaux, A. 1992. Introduction à la gestion des entreprises. Arman Colin

Desreumaux, A. 1993. Stratégie. Précis Dalloz.

Desreumaux, A., **Salerno**, et **Vanloye**. 1989. Mérites et limites de l'analyse de portefeuille : le cas français. Revue Française de Gestion . Mars avril, mai.

Dess, G. G. & **Davis**, P.S. 1984. Porter's(1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. Academy of Management Journal, 27 (3) : 467-488.

Détrie, J . P. et **Ramanantsoa**, B . 1986. Stratégie de l'entreprise et diversification. Nathan .

Détrie, J. P. et **Ramanantsoa**, B. 1986. Diversification : The key factors for success. Long Rang Planning (19) 1.

Devis, G. B. et alii. 1986. Système d'information pour le management . Tome 1 et 2. Economica .

Dill, W. R. 1958. Environment as an influence on management autonomy.Administrative Science Quaterly, 2: 409- 433.

Doucet,C. 1986, La maîtrise de la qualité, Entreprise Moderne d'Edition.

Doyle, P. and **Gidengil**, Z. B. 1977. An emperical study of market stucture. Journal of Management studies, october: 217-238.

Doz, Y . 1994. Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences. Revue Française de Gestion. Janv-Février.

Drucker, P.F. 1986. Façonner l'avenir . Les Editions d'Organisation.

Dubin, R . 1976 . Organization and society - ed. Handbook of work, Chicago, Rand Mc Nally.

Duet, D. 1993. Du bon usage de la stratégie...Humanisme et entreprise

Duhamel, H. 1986. Stratégie et direction de l'entreprise, CLET,Paris.

Dumez, H. 1988. Tout savoir sur le concept de concurrence . SEDEIS, mai.

Duncan, R. B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainly. Administrative Science Quarterly , 17 : 313 - 327.

Dupuy, Y . et alii. 1989. les systèmes de gestion . Vuibert.

Dussauge, P. et **Ramanantsoa** , B. 1987. Technologie et stratégie d'entreprise. Mc Graw Hill.

Eden. C. 1992. Strategy Development as a social process. Journal of Management Studies 29: 6 November.

Eglehoff, W. G . 1982. Strategy and structure in Multinational corporations:An Information processing Approach. Administrative Science Quaterly.(September).

Emch, A. F. 1954. Control and the administrator. Harvard Business Review,March-April 1954, 92- 98.

Enrègle , Y. et **Thiètart**, R. A. 1978. Précis de direction et de gestion.Editions d'Organisation.

Epstein, B. J. & **King** , W. R. 1982. An empirical study of the value of information. Omega, 10: 249- 255.

Etzioni, A. 1960. Two approaches to organizational effectiveness: A critique and a suggestion. Administrative Science Quaterly, 5: 257- 278.

Evans, J.H. et alii . 1986. An economic modeling approach to contingency theory and management control . Accounting organization and society , (11) 6.

Evraert, S. & **Mévellec**, P. 1991. Les systèmes de coût par activité: reconsilier le calcul du coût des produits et le contrôle de gestion. Revue Française De Gestion, Janvier- Février.

Ewusi , M . 1981. The external organizational environment and its impact on management information systems . Accounting, organization and society . (6) 4 : 301- 316.

Fahey, L. and **Narayanan**, V. K. 1986. Macroenvironmental analysis for strategic management . St . Paul, MN: West Publishing .

Fiol, M & **Jouault**, P. 1991. Pour un contrôle de direction . Revue Française De Gestion , Janvier- Février.

Fitoussi , R. 1983. Forces et faiblesses de l'entreprise française. Harvard l'Expansion . Automne.

Ford, J. D. and Schellenberg,D. A. 1984.Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. Academy of Management Review, 7: 49- 58.

Fry, L. W., & **Smith**, D . A . 1987. Congruence, contingency, and theory building. Academy of Management Review. 12: 117- 132.

Gadamer, 1976. Philosophical hermeneutics, trad. de l'allemand à l'anglais par Ling. University of california Press.

Galbraith, C. S. and Schendel, D. 1983. An empirical analysis of strategy types. Strategic Management Journal, 4: 153 -173.

Galbraith, C. S. and **Stiles**, C. H. 1983. Firm profitabity and relative firm power. Strategic Management Journal, 4: 237- 249.

Galbraith, J . R. 1973 . Designing complex organisations . Addison Wesley

Garvin,D. A. 1988. La qualité: un nouvel espace de concurrence, Harvard l'Expansion, été.

Gautrat , D. Mathé. 1986. Pour une nouvelle culture d'entreprise. Ed . La découverte.

Geisler.E. 1995. An Integrated Cost-performance Model of Research and Development Evaluation. Omega. Int. J. Mgmt Sc. Vol. 23. N° 3 pp.281 - 294.

Gélinier , O . 1986. Stratégie d'entreprise et motivation des hommes. Ed .Hommes et Techniques.

Gélinier, O. 1989. Les nouvelles réalités d'aprés Peter Drucker. SEDEIS N° 72 Novembre.

Gerry, R. 1990. Le contrôle de gestion en pleine révolution. CMA Magazine, octobre, volume 64, N°8.

Geus (de) , A. P.1988/1989. Planifier, c'est apprendre. Harvard l'Expansion. Hiver.

Ghertman , M. 1981. La prise de décision . IRM, PUF.

Ghoshal 1987. Global strategy: An organising framework. Strategic Management Journal (8) 5, sept- oct.

Ghymn, K & W. R. **King** 1975. Design of a strategic planning management information system . Omega , October , 595- 607.

Godet, M. 1985. Prospective et planification stratégique. Economica.

Gonzalez, M.V. 1992. Environmental uncertainty, futures studies, and strategic planning. Technological forecasting and social change. Vol. 42, n° 4, décembre, pp. 335 - 349.

Goold, M. & **Campbell**, A. 1988 - 89. Stratégie les meilleurs moyens. Harvard l'Expansion. Hiver.

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

Goold, M. 1991. Strategic Control in Decentralized Firm. Sloan Management Review. winter, volume 32, N° 32.

Gordon L. A . & D. **Miller** , 1976. A Contingency framework for the design of the accounting information system . Accounting, organization, & society Vol 1 (1) , pp 59-69.

Gouillard, F. J.1989. Stratégie pour une entreprise compétitive Gestion: Economica.

Gould, P & R. **Lahey.** 1982. Critical success factors in perspective, unpublished paper, Sloan School of Management, December 1982, pp . 1-24.

Govindarajan, V. & **Gupta**, A. K.1985. Linking control systems to BUS impact on performance. Accounting ,Organizations and Society, (10)1: 51_6?

Gray, D.H. 1987. Bons et mauvais usages de la planification. Harvard l'Expansion . Eté.

Gray, B. et **Ariss**, S. S. 1985. Politics and strategic change across organizational life cycles. Academy of Management Review.(10) 4 : 707-727.?

Grawitz, M . 1986. Méthodes des sciences sociales. Dalloz, 7° édition.

Greiner, l. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review , 50 (4) : 37- 46.

Guilloux, V . 1992. L'applicabilité en sciences de gestion du paradigme transactionnel . Economies et sociétés, séries sciences des gestion. Tome XXVI, n°7, SG n)18, juillet , pp: 177)- 198.

Gujarati, D. 1970. USE of dummy variables in testing for equality between sets of coefficients in linear regression : A generalization.The American Statistician , 24 (5): 18- 22.

Gupta, A. K & **Govindrajan**. 1982 An Examination of Linkadges between strategy, managerial characteristics, and performance. Academy of Management Proceedings , pp. 31- 35.

Gupta, A; K. and **Govindarajan**, V. 1984. Business unit strategy, managerial characteristics, and and business unit effectiveness at strategy implementation. Academy of Management Journal,27: 25- 41.

Hahn,D. (1991). Strategic Management - Tasks and Challenges in the 1990s. Longe Range Planning, Vol, 24, N°1, pp 26 - 39.

Hall, D. J. & **Saias**, M.A. 1979. Les contraintes structurelles du processus stratégique. Revue Française de Gestion. Nov- Dec.

Hall, M. & **Weiss** , L. 1967. Firm size and Profitability . Review Of Economics and Statistics, 19 : 319 - 331.

Hambrick, D. C. 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. Academy of Management Review, 5 : 567- 577.

Hambrick, D. C. 1981a. Strategic awareness within top management teams. Strategic Management Journal, 2: 263_ 279.

Hambrick, D. C.1981b . Environment, strategy and power within top management teams. Administrative Science Quaterly , 26 : 213 - 276.

Hambrick , D.C. 1982. Environmental scanning, organizational strategy, Strategic Management Journal ,3 : 159-170.

Hambrick, D. C. 1983a. An empirical typology of mature industrial-product environments. Academy of Management Journal, 26 : 213- 230.

Hambrick, D. C. 1983b. Some tests of the effectiveness and functional attributs of Miles and Snow's strategic types. Academy of Management Journal , 26: 5- 26.

Hambrick, D. C. 1984. Taxonomic approaches to studying strategy: Some conceptual and methodological issues. Journal of Management, 26:231- 248.

Hambrick D.C. & **Mason** P. A . 1984. Upper echelons: the organisation as a reflexion of its top managers. Academy of Management Review, 9/2, 193-206 .

Hambrick, D.C. 1987. The Top Management Team : Key to Strategic Success. California Management Review.

Hammer, M. 1993. Productivité : l'imagination plutôt que l'automatisation. Harvard l'expansion. N°68, printemps, p. 57.

Hamermesh, F.G. & **Silk**. 1979- 80. Rester compétitif dans les secteurs en déclin. Harvard l'Expansion / Hiver.

Hannan, M.T. & **Freeman**, J. 1977. The population ecology of organizations. American Journal Of Sociology , 82: 929-964.

Harrigan, K. R. 1983. Research methodologies for contingency approaches to business strategy. Academy of Management Review, 8: 398-405.

Harrigan, K. R . 1985 An application of clustering for strategic group analysis. Strategic Management Journal, 5: 55-73.

Harrison, E. F. (1991) . " Strategic Control at the CEO level. Long Range Planning, Vol, 24, N°6, pp 78- 87.

Has, A. C. & **Majluf**, N. S. 1991. The strategy concept and process: A pragmatic approach. Prentice-Hall, Inc.

Hatvany,N., & Pucik, V. (1981) "Japanese management practices and productivity. Organizational Dynamics,9 (4), pp 5 - 21.

Hayes, H. R. 1986. Planification stratégique: Changeons de cap. Harvard l'Expansion .

Hayes, R.H. & **Wheelwright**, S.C. 1979. Le cycle de vie du processus de production . Harvard l'Expansion / Eté.

Hayes, R. H. et **Jaikumar**, R. 1989. Technologies nouvelles et organisations obsolètes. Harvard l'Expansion / Printemps.

Hill, C.W.L. 1988. Differentiation versus Cost or Differentiation and Low Cost: a contingency Frame work. Academy of management Review, vol. 13, N° 2, pp. 401 - 412.

Hines, 1988. Financial accounting : in communicating reality we construct reality, A.O.S., vol . 13, N°3, pp 251 - 261.

Hiromoto, T. 1989. Le contrôle de gestion japonais. Harvard l'Expansion .Printemps.

Hirschmann, W . B.1977. La leçon de la courbe d'expérience . Harvard l'Expansion . Printemps.

Hitt, M. A. & **Ireland** , R.D. 1985. Strategy, contextual factors, and performance . Human Relations (38) 8.

Hitt, M. A & **Middlemist**, R.D.1979. A methodology to develop the criteria and criteria weightings for assessing subunit effectiveness in organizations.Academy of Management Journal, 22: 356- 374.

Hitt, M. A. & B.B. **Tyler** (1991). Strategic decisions Models: Integrating different perspectives. Strategic Management Journal, vol 12, 327 - 351.

Hofer, C . W . 1975. Toward a contingency theory of business strategy. Academy of Management Journal , 18: 784- 810.

Hofer, C . W. 1980. Turnaround strategies. Journal of Business Strategy 1: 19- 31.

Hofer, C. W. and **Schendell**, D.E. 1978. Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul , MN: West.

Hofstede , G. 1980 " Culture's consequences. Beverly hills, cal. Sage

Horovitz, J . 1986. " La non qualité tue" , Harvard l'expansion N° 41, Eté, pp: 53- 61.

Horovitz, J. 1987. La qualité de service à la conquête du client, Inter-Editions.

Horovitz, J. H. Strategic control: A New task for top management. Long.Range Planning, June 1979 , (12) pp. 2-7.

Horovitz, J.H. & **Thiétart**, R. A. 1982. Strategy, management design and firm performance . Strategic Management Journal (3) 67_ 76.

Hrebiniak, L. G. & **Joyce**, W. F. 1986. The Stategic importance of managing myopa . Strategic Management Review. Fall (28) 1.

Huff, A.S.1982. Industry influences on strategy reformulation. Strategic Management Journal , 3: 119- 131.

Inkpen A. & Choudhury N. 1995. THe seeking of strategy where it is not : Towards a theory of strategy absence.Strategic Mgmt Journal. Vol. 16, pp 313 - 323.

Isabella . L. A. 1990. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. Academy of Management Journal. Vol.33.N°1,7-41.

ISHIDA,H. 1981 . Japanese multinational corporations, Sumitomo Quaterly, August, 15-18.

Ishikawa,K .1985. La gestion de la qualité: outils et applications pratiques,Dunod Entreprise.

Ireland & **Hitt** 1987. Strategic formulation process : Differences in perception of strengeth and weakness indicators and environment incertainty by managerial level.....

Jacquemin , A. Stratégies d'entreprise, structures de marché et contrôle optimal

Jacquemin, A. 1985. Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle. Caby-Economica.

Jameux, C. 1989. Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologie de l'information. Revue Française de Gestion, mars,avril, mai.

Jemison, D. B. 1981. The importance of an integrative approach to strategic management research. Academy of Management Review, (32) : 601- 608.

Jenster, P. V. 1987. Using critical success factors in planning. Long Rang Planning , (20) 4 : 102 - 109.

Jeremiah, J.1983 " A critique of Theory Z" Academy of management-Review, vol 8, N°1 pp 132- 142.

Joffre, P. 1987. L'économie des coûts de transaction. in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Economica.

Joffre, P. & **Koenig**, G. 1985 . L' évolution de la pensée stratégique. Revue Française de Gestion, mars, avril, mai.

Joffre, P. et Koenig, G.1985. Stratégie d'entreprise. Antimanuel, Economica.

Johnson, R. T. et **Ouchi**, W. G. 1977. La gestion à la japonaise. Harvard l'Expansion . Eté.

Johnson, S. C. 1967. Hierarchical clustering schemes. Psychometrika , 32 : 241 - 254 .

Kalika, M . 1988. Structures d'entreprises : Réalités, determinants , performances. Economica.

Kaplan , D. , & **Ziegler**, C. A. 1985. Clans, hierarchies and social control: An anthropologist's commentary on theory Z. Human Organizations.4 (1) : 83- 88.

Karnani, A.1984. Generic Competitive Strategies - an Analytical Approach. Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 367 - 380.

Kellinghusen , G & K. **Wübbenhorst** (1990). Strategic Control for Improved Performance. Long Range Planning, vol. 23, N° 3, pp 30 - 40.

Kepner, Ch . et **Tregoe**, B. 1985. Le nouveau manager rationel. Inter Editions.

Kerin, R.A. & **Varadarajann**, P.R. & **Peters**, R. A. 1992. First mover advantage : a sysnthesis framework, and research propositions. Journal of marketing. Vol. 56. N°4. octobre, p. 33.

Kerr, J. L. 1985. Diversification strategies and managerial rewards: A empirical study . Academy of Management Journal. (28) 1.

Ketchen JR, David J, Thomas JB, Snow J.C . 1993. Organizational configuration and performance : A comparaison of theorical approachs. Academy of Mgmt Journal, vol 36, N°6, 1278 - 1319.

Khandwalla, P. N. 1976. The techno-economic ecology of corporate strategy.Journal of Management Studies, 13: 62- 75.

Khemakhem, A. 1976. La dynamique du contrôle de gestion . Dunod .

King, W. R. 1978. Strategic planning for management information systems, MIS Quarterly , (1) . 27- 37.

Kirchoff, B. 1977. Organizational effectiveness measurement and policy research. Academy of Management Review, 2 : 347- 355.

Knight, K. 1971. Risk,uncertitude and profit. University of Chicago Press.

Knight, K. 1976. Matrix organization : a review. The journal of management studies, vol. 13, n°2, mai

Koenig, G. 1987. La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Economica.

Koenig , G.(1993) . Le Management stratégique, Nathan.

Koenig, G. (1993). " Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°9.

Koenig , G . 1994. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux . Revue Française de Gestion. Janv-Février.

Koontz, H. 1958. A priliminary statement of principles of plannings, control. Academy of Management Journal. April 1958, pp. 45-61.

Koontz, H . (1980). The Management theory jungle revisited. Academy of Management Review. Vol 5, N°2, 175 - 187.

Koontz, H. & O'Donnell, C.1980. Management principes et méthodes de Gestion.Mc Graw Hill ed.

Kukalis S. 1991. " Determinants of strategic planning systems in large organizations.: A contingency approach. J. of Magmt Studies. 28 : 2, march.

Kotha S. 1995. Mass Customization : Implementing the emerging paradigm for competitive advantage. Strategic Mgmt Journal. Vol 16, pp 21 - 42.

Laflamme, M . 1976. Dix approches pour humaniser et développer les organisations. Gaétan Morin & associés .

Landier, H . 1987. L'entreprise face au changement. Entreprise moderne d'édition.

Landier, H . 1987 . " L'entreprise polycellulaire" pour penser l'entrepris de demain . Ed PSF Paris.

Laperousaz, P & **Jolivet** J.P & **Lauvige**, O. 1992. Recherche & développement : ce qui se prépare dans les labos des entreprises. L'usine nouvelle. N° 2387, 19 Novembre, p12.

Lauriol, J. 1994. Management Stratégique : repères pour une fin de siècle. Annales du management. XIIè Journées National. des I.A.E. T2. Montpellier.

Larçon , J.P. & **Reitter**, R. 1979. Structures de pouvoir et identité de l'entreprise. Ed Farnand Nathan.

Lavoie, 1987. The accounting of interpretation and the interpretation of accounts, A.O.S. vol 12 , N°5, pp 479 - 502.

Lawrence, P. R . & **Lorsh**, J. W. 1973. adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation. Editions d'organisations.

Leavitt, H. J.1987. Le manager défricheur. Ed d'Organisation.

Lebas, M., & **Weigenstein**, J. 1986. Management control : The roles of rules, markets and culture. Journal Of Management Studies, 23: 259- 272.

Lebra,T.S. (1976) " Japanese patterns of behavior. Honolulu: The university Press of Hawaii.

Lebel, P. 1986. Le triangle du management. Editions d'organisations, Paris.

Leboulleux, P . 1971. Choix des objectifs et contrôle de gestion . Définir les objectifs contrôlables. H et T, N° 318. Avril.

Lebraty, J . et **Teller**, R . 1982 . Diagnostic d'entreprise et compétitivité: quelques réflexions méthodologiques. Communication aux VIè journées nationales des Instituts d'Administration des entreprises, Lyon , novembre

Lebraty, J. 1992. Management et gestion : quel apprentissage ? Economies et sociétés, séries sciences des gestion. Tome XXVI, n°7, SG n)18, juillet , pp: 131 - 159.

Leidecker, J. K. & **Bruno** , A. V.1984 . Identifying & Using critical Success Factors, Long Range Planning, (17) 1: 23-32.

Lemoigne, J. L. 1973. Les systèmes d'information dans les les organisations. Presses universitaires de france .

Lemoigne, J. L. 1974 . Les systèmes de décision dans les les organisations.Presses universitaires de france .

Lemoigne, J. L. 1977 . La Théorie du système général, théorie de la modélisation .Presses universitaires de france .

Lenz, R. T. 1981. Determinants of organizatioal performance: An interdisciplinary review. Strategic Management Journal, 2: 131- 154.

Lenz, R. T. and **Engledow**, J. L. 1986. Environmental analysis: The applicability of current theory . Strategic Management Journal, 7 :329-346.

Lesca, H . 1982. Structure et systéme d'information , facteurs de compétitivité de l'entreprise . Ed Masson.

Lesca, H . 1989. Information et adaptation de l'entreprise. Masson .

Levitt, Th . 1983. Un seul univers , le marché. Harvard l'Expansion. Automne.

Lieberman , M. B. 1987. The learning curve, diffusion and competitive strategy . Stategic Management Journal . (8) 5: 441 - 452.

Loiseau, B; & **Dupont,** CH . 1981 . Facteurs de succès et d'échecs dans les PME . Revue Française de Gestion .Sept- Oct.

Lorange, P. & **Scott-Morton**, S. 1974 : A Framework for Management Control Systems, Sloan Management Review, Fall:41-56.

Louche, C & **Maurel**, P . 1992 . Complexité, structure et approche contingente des organisations. Economies et sociétés, série sciences de gestion. Tome XXVI, n°7, SG N°18, juillet , pp. 161 - 173.

Lyles, M . A. & **Schwenk CH.** R. (1992). Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. Journal of Management studies. N° 29 vol. 2.

Mac Gregor,D.(1960) " The human side of enterprise. New york: Mac Graw Hill.

McGrath R .G., **MacMIllan** I.C., **Venkatraman** S. 1995. "Defining and developping competence : A strategic process paradigm." Strategic Mgmt Journal. Vol. 16., pp 251- 275.

McDaniel, S.W & **Kolari,** J.W. 1987. Marketing Strategy: Implications Of the Miles and Snow Strategic Typology. Journal of Marketing, october, vol 51, pp 19 - 30.

McNamee, P and **McHugh**, M. 1989. Competitive strategies in the clothing industry. Long Range Planning, vol.22, N° 4, pp 63 - 71.

Maeder, R. 1991. Introduction : De nouvelles missions pour le contrôle. Revue française de gestion, janvier- février .

Mahoney, T. A. 1967. Managerial perceptions of ozganizational effectiveness. Management Science, 14 : 876 - 891.

Mahoney, T. A. & **Weitzel**, W. 1969. Managerial models of organizational effectiveness. Administrative Science Quaterly, 14: 357- 365.

March, J. G. & **Simon** , H. A. 1958. Organizations . Wiley. Traduction française . Les organisations . 1979.

Marchesnay, M. 1986. La stratégie: Du diagnostic à la décision industrielle. Chotard et Associés Editeurs .

Margerin J 1985. Comptabilité analytique : un outil de gestion efficace. RFG.Mars, avril, mai.

Martin, F. R .1982. Critical Success Factors of Chief MIS/ DP Executives.MIS Quarterly , June 1982, pp. 1-9.

Martin, S. 1983. Vertical relationships and industrial performance. Quaterly Review of Economics and Business , 69: 490- 511.

Martinet, A. Ch. 1984. Management stratégique : Organisation et politique.Mc Graw Hill .

Martinet, A. Ch. 1987. Théories de l'entreprise , management stratégique et réalités des affaires. in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise . Economica.

Martinet, A . Ch . 1987. Stratégie . Vuibert .

Martinet, A. Ch. 1988. Les discours sur la stratégie d'entreprise. Revue Française de Gestion, Jan. Fév, 49- 60.

Martinet, A. Ch. 1990. Epistémologie de la stratégie, in A. Ch. Martinet (ed), Epistémologie et sciences de gestion, Economica, 212 - 236.

Martinet , A. Ch. 1992. Stratégie et pensée complexe. Papier de recherche, N° 6 Université Jean Moulin Lyon 3.

Martinet, A.ch. 1993. Une nouvelle approche de la stratégie. Revue Française de Gestion. Mars-Avril.

Martinet , A. Ch. 1994 . Management stratégique et politique générale. XIIè Journées National. des I.A.E. T2. Montpellier.

Martory, B. 1992. Pilotage social: de nouveaux horizons stratégiques. Personnel. N° 336, octobre, p. 33.

Mathé, J. Ch . 1987. Politique générale de l'entreprise : analyse et management stratégique . Economica.

Mélèse, J. 1979 . Approches systémiques des organisations. Ed. Hommes e Techniques .

Mélèse, J. 1985. Culture organisationnelle : un déficit à surmonter. Revue Française de Gestion . Sept- Déc .

Miles, R . E. & **Snow**, C. 1978. Organizational strategy , structure and process. New York: McGraw-Hill.

Miles & Huberman (1984) . Qualitative data analysis, a source book of new methods, Sage publication, Inc" Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes". De Boeck Univer. (1991).

Mevellec P.1990. Coût complet à base d'activités : une étude comparative, RFC, 216, octobre.

Mevellec P . 1994 . Coûts à base d'activités: un succès construit sur un malentendu . Revue Française de Gestion . Janvier -Février.

Miles, R.E & **Snow**, C. C. 1978. Organizational strategy , structure and process. Academy of Management Review , July , 546- 562.

Miles, R. E & **Snow**, C. C. 1986. Organizations: New Concepts for New Forms. California Management Review, Vol XXVIII, N°3, Spring.

Miller, D.1981. Toward a new contingency appoach: The search for organizational gestalts. Journal of Management studies,18: 1- 26.

Miller, D .1987. The structural and environmental correlates of business strategy. Strategic Management Journal (8): 55- 76.

Miller, D. 1988. Relating Porter's Business Strategies to Environnement and structure: Analysis and Performance Implications. Academy of Management Journal, vol. 31, N° 2, pp. 280-308.

Miller,D. & **Friesen**, P. H. 1977. Strategy making in context: Ten empirical Archetypes. Journal of Management studies ,(13) 253 - 280.

Miller, D. & **Friesen**, P. H. 1978. Archetypes of strategy formulation . Management Science, 24 : 921- 933.

Miller, D & **Friesen**, P. H. 1983. Strategy-making and environment: The third link. Strategic Management Journal,4 : 221- 225.

Miller, D. & **Friesen,** P.H. 1984 b . A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science, 30: 1161- 1183.

Miller D. & **Friesen**, P.H. 1986. Porter's Generic Strategies and performance: an Empirical Examination with American Data. Part 2: Performance Impplications. Organisations Studies, vol.7,N°3,pp.255-261.

Miller, R. 1985. La direction de l'entreprise : Concept et applications.Mc Graw Hill .

Miller, R & **Blais,** R . 1992. Configurations de modes d'innovation : les innovateurs prévisibles et les frans - tireurs. **Revue d'économie industrielle**. N°61, 3e trimestre, p 33.

Mintzberg, H.1976. Le manager, le planificateur, le cerveau. Revue Française de Gestion . Nov- Dec.

Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formulation. Management Science,24: 934- 948.

Mintzberg, H. 1982. Stucture et dynamique des organisations. Edition d'organisation, Paris.

Mintzberg, H. 1984. Power and organization life cycles . Academy of Management Review, 9 : 207- 224.

Mintzberg, H. 1984 . Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre .Ed. d'Organisation.

Mintzberg, H. 1990. Le Management: voyage au centre des organisations. Les Editions d'Organisation.

Mira. S. 1993. Le rôle effectif du système d'information dans les entreprises industrielles. Revue Française de Gestion. sep-oct.

Mohr, L. B. 1973. The concept of organizational goal. The american political science review , (67) : 470- 481.

Monteil, B. 1992. Qualité totale et excellence. Personnel . N° 336, octobre, p 48.

Montmorillon (de), B. 1987. Les apports de l'économie industrielles aux sciences de gestion. in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise . Economica.

Montmorillon (de), B. 1986 . Les groupes industriels : Analyse structurelle et stratégique. Economica .

Moscovici, S. 1989. Des représentations collectives aux représentations sociales, in D. Jodelet (ed). Les représentations sociales, PUF, 62- 86.

Mucchielli, A. 1991. Les méthodes qualitatives, PUF.

Mukhopadhyay.T & RB. Cooper 1992. Impact of management Information Systems on Decisions. OMEGA. Int. J. Of. Management. Sci. Vol. 20. N0 1. pp. 37-49.

Murray, A.I.1988. A Contingency View of Porter's Generic Strategies. Academy of Management Review, vol.13, N°3, pp. 390-400.

Naro. G. 1993. Systèmes de rémunération et cultures organisationnelles. Revue Française de Gestion . sep-oct.

Newman, W . H. : Constructive control, Prentice Hall, 1975.

Nicholson, N., **Rees** A. & **Brooks -Rooney** A. 1990 . Strategy, innovation and performance. Journal of Management studies, 27/5 ,511 - 534.

Ninomiya, J. S. 1988- 89. Styles de direction et rôles du manager. Harvard l'Expansion. Hiver.

Nioche, J.P, 1993, Herbert Simon : Sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales, Revue Française de Gestion, Juillet - Aout.

Nutt. PC. 1995. Implementation Style and Use of Implementation Approaches.Omega. Int. J. Mgmt Sc. Vol. 23. N° 5 pp. 469 - 484.

Oliver. C. 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. Academy of Management Review. vol. 15. N°. 2. 241 - 265.

Oliver, J. E. , Jr. 1982. An instrument for classifying organizations. Academy of Management Journal , 25: 855- 866.

Orsoni, J . 1987. Politique générale de l'entreprise . Vuibert entreprise.

Ortman.O. 1992. Peut -on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise. RFG. Mars, avril, mai.

Ouchi, W. G. 1977 . The relationship between organizational structure and oganizational control. Administrative Science Quaterly. (22).

Ouchi, W. G.1979. A conceptuel framework for the design of organizational control mechanisms. Management Science , 25: 833- 848.

Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quaterly , 25: 129- 141.

Ouchi, W. G. 1982. Theory Z: An elaboration of methodology and findings. Journal of Contemporary Business, 11 (2) : 27- 41.

Ouchi, W.G. 1982. La théorie Z. Interéditions .

Ouchi, W. G. , & **Jaeger**, A. M. 1978. Type Z organizations : Stability in the midst of mobility. Academy of Management Review, 3: 305- 314.

Ouchi, W. G., & **Johson** ? J.B. 1978. Types of organizational control and their relationship to emotional well being. Administrative Science Quaterly , 23: 293- 317.

Padioleau, J; G. 1987. L'évolution de la direction des grandes entreprises américaines (1919 - 1079). SEDEIS . Juillet.

Pagé, J. P. & alii. 1987. La recherche de l'excellence en France. Bordas, Paris

Parasuraman A. et **Varadarajan**, P.R. (1988), " Robustness of Ordinal Measures of Competitive Strategy variables employed in business research ", Journal of business Research , Vol. 17, 101 -113 .

Peaucelle, J. L. 1983. A quoi servent les systèmes d'information ? Revue Française de Gestion. Nov - Décembre.

Pearce II, J.A. & S. A. **Zahra** (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. Journal of Management Studies 29 : 4 July.

Penrose, E. 1963 . Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise. Homme et technique.

Periford, M. (1987). Réussir la qualité totale, Les Editions d'Organisation.

Perrow, C. 1961. The analysis of goals in complex organizations. American Sociological Review , (26) : 854- 866.

Peters , J. M. (1993). Decision making, cognitive science and accounting : an overview of the interaction. Accounting oragnizations and society, vol 18, N°5, pp 383 - 405.

Peters Van Deine, S & **Mandraud**, I & **Sève**, M.M. 1992. 120 000 ingénieurs au service de l'innovation. L'usine nouvelle. N° 2387, 19 Novembre, p. 52.

Peters Van Deine, S & **Deschandol** , P. 1993 . Ingénieurs : la passion, l'innovation et la formation permanente. **L'usine nouvelle**. N° 24 00 , 4 Mars, p. 46.

Peters, T. J., & **Waterman**, R.H., Jr . 1982. In search of excellence Lessons from american's best-run companies. New York: Harper & Row. Traduction française : Le prix de l'excellence . Inter- Editions. Paris, 1983.

Pfeffer, J. 1992. Understanding Power in Organizations. California Management Review. Winter.

Pfeffer, J. & **Salancik**, F.R. 1978. The External control of organizations , Harper and Row .

Phillips, A. 1976. A critique of empirical studies of relations between market structure and profitability . The Journal of industrial Economics . 24 (4) : 241- 249.

Piaget, J. 1988. L'épistémologie génétique. Que Sais je ? PUF.

Ponsard, J. P. 1988. Stratégie d'entreprise et économie industrielle.Mc Graw Hill.

Porter, M . E. 1979 . Stratégie: Analysez votre industrie. Harvard l'Expansion . Eté.

Porter, M. E. 1979. The stucture within industries and companies performance. Review of Economics and Statistics, 61: 214- 227.

Porter, M. E. 1980. competitive strategy. New York: Free press.Traduction française: Choix stratégique et concurrence. Economica , Mai 1986.

Porter, M. E. 1985. Competitive advantage. New York: Free press. Traduction française : L'avantage concurrentiel . Inter Editions 1986.

Porter, M . E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review, May- June: 43- 59.

Prahalad, C.K. & G. **Hamel.** 1994. Strategy as field of study: why search for a new paradigm. Strategic Management Journal. vol 15 pp: 5 - 16.

Pras & Tarondeau (1979). " Typologie de la recherche en gestion " enseignement et gestion nouvelle série, N°9.

Premkumar,G. & W.R. **King** (1991). Assessing Strategic Information Systems Planning . Long range Planning, Vol. 24, N°5 .

Quibel, J . 1986 . Management de l'entreprise du futur. Masson .

Quinn, J .B. 1978. Strategic change : Logical Incrimentalism, Sloan Management Review, Fall.

Quinn, R. E. 1988. Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance . San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Quinn, R. E., & **Cameron**, K. 1983. organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. Management Science , 29: 33- 51.

Quinn, R.E., & **Rohrbaugh**, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria : Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 20: 363- 377.

Reimann, B. C. 1982. Organizational competence as a predictor of long run survival and growth. Academy of Management Journal, 25: 323- 334.

Reitter, R . & **Ramanantsoa**, B. 1985. Pouvoir et politique. Au delà de la culture d'entreprise. Mc Graw Hill.

Reix, R. 1989. Marchés et organisations hiérarchisées : A propos d'un ouvrage de O. E. Williamson . Analyse SEDEIS

Reix, R. 1983. Le système d'information: une réalité vivante. Revue Française de Gestion. Nov - Décembre.

Rhyne, L. C. 1985. The relationship of information usage characteristic to planning system sophistication : An empirical examination.?

Rhyne, L. C. 1986. The relationship of strategic planning to financial performance. Strategic Management Journal (7) : 423- 436.

Richet, X. 198?. Statrégies d'entreprise et coûts de transactions . SEDEIS.

Robinson, R. H. & Pearce II, J.A. 1988. Planned patters of strategic behavior and their relationship to business unit performance . Strategic Management Journal (9) : 43- 60.

Rockart, J. F. 1979. Chief Executives define their own Data needs, Harvard Business Review .March,April: Taduction : Le système d'information idéal. Harvard l'Expansion, Hiver 1979- 80.

Rosnay (de), J . 1975. Le Macroscope. Ed. SeuiL

Rovizzi, L & **Thompson**, D. 1992. Fitting company strategy to industry structure : a strategic audit of the rise of Benetton and Stefanel. Business strategy Review. Vol. 3, N°3, automne, p. 73.

Rowe, F. 1994. L'impact de l'information sur la performance de l'entreprise. Revue Française de Gestion.

Ruefli, T. & **Sarrazin**, J. 1981. Strategic control under ambiguous circumstances.Management Science, October, pp. 1158-1170.

Rumelt, R.P.1974. Strategy,stucture and economic performance. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Rumelt, R. P. and **Wensley**, R.C. 1981. In search of the market share effect. Academy of Management Proceedings : 1-6.

Sallenave, J. P. 1984. Direction générale et stratégie d'entreprise. Ed . d'organisation .

Sanchez R. 1995. STrategic Flexibility in product competition. Strategic Mgmt Journal. Vol, 16, 135 - 159.

Saulou, J . Y . 1984 . Le tableau de bord du décideur. Ed. d'organisation .

Savall. H. 1987. Maîtriser les coûts cachés - Le contrat d'activité périodiquement négociable (en collaboration) Economica.

Scheid, J. C. 1980. Les grands auteurs en organisations. Dunod, Bordas, Paris.

Schneider -Lenné, E. 1993 . The governance of good business . Business Strategy Review, vol. 4, n°1, printemps, pp. 75- 85.

Schreyögg, G. & **Steinmann**, H. 1987. Strategic control : A new perspective. American Management Review. (12) 1.

Seashore, S. E., & **Yutchman**, E. 1967. Factorial analysis of organizational performance. Administrative Science quaterly 12: 377- 395.

Segal, J.P. 1991. Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ? Revue Française De Gestion, Janvier- Février.

Séguin, F. & **Chanlat**, J.F. 1983. "L'analyse des des organisations : une anthologie sociologique "
T1 . Les théories de l'organisation. Ed. Gaëtan Morin.

Séguin, F. & **Chanlat**, J.F. 1983." L'analyse des des organisations : une anthologie sociologique"
T2 . Les composantes de l'organisation. Ed. Gaëtan Morin.

Shortell, S.M. & **Zajac** E.J . 1990. Perceptual and archichal measures of Miles and Snow's strategic types : a comprehensive assessment of reliability and validity. Academy Of Management Journal 33: 817 - 822.

Shrivastava P.1995. Environmental technologies and competitive advantage Strategic Mgmt Journal . Vol, 16, 183 - 200.

Smart, C & **Vertinsky**, I. 1984. Strategy and environment : A study of corporate responses to crises. Strategic Management Journal, vol. 5, pp 199- 213.

Smircich ,L & Ch, **Stubbart** (1985). Strategic Management in an Enacted World. Academy of Management Review. Vol 10, N°4. pp 724 - 736.

Simonet, J. 1984. La maîtrise des méthodes d'organisation dans l'entreprise. Ed. d'organisation .

Simon, H . A . 1983. Administration et processus de décision. Economica.

Simons, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: Emperical analysis. Accounting, organization and society (12) 4 : 357- 374.

Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage : New perspectives. Accounting, Organization and Society. (15) 1/2.pp 127-143.

Skivington, J.E. & Daft, R.L. 1991. A Study of Organisational ' Framework' and' Process' Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. Journal of Management Studies, vol. 28, N°1, pp. 45-68.

Snow,C.C. & **Hambrick**, D.C. 1980. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. Academy of Management Review, 5: 527- 538.

Snow, C. C. & **Hrebiniak**, L. B. 1980. Strategy , distinctive competence and organizational performance. Administrative Science Quaterly, Vol ,25 : 317- 336.

Steers, R. 1975. Problems in the measurement of organizational effectiveness. Administrative Science Quaterly, 20: 546- 558.

Stevenson, H. H. 1976. Defining corporate strengths and weaknesses. Sloan Management Review , Spring, pp. 3- 15.

Stevenson, H. H. , & **Gumpert**, D. E. 1985. The heart of entrepreneurship. Harvard Business Review, 64 (2) : 85- 94.

Strategor. 1988. Stratégie, Structure , Décision , Identité : Politique générale d'entreprise . Inter Editions .

Sugita, K. 1992. Efficacité et système mafieux : une comparaison France-Japon. Revue Française de Gestion. N°91, novembre- décembre , p 97.

Thierry, D. 1992. Développement des stratégies socio- économiques. Personnel. N°336, octobre, p. 41.

Tabatoni, P. et **Jarniou**, P. 1975. Les systèmes de gestion : Politiques et structures. Presses universitaires de France.

Tannenbaum A. S. & alii . 1974. Hierarchy in organizations. San Francisco, Jassey - Boss.

Tarondeau, J.C. 1982. Produits et technologies, choix politique de l'entreprise industrielle, Dalloz.

Teece, D. J. 1984. Economic analysis and strategic management. California Management Review, 26 (3): 87- 110.

Thévenet, M. 1984. La culture d'entreprise en neuf questions. Revue Française de Gestion . Sep - Déc.

Thévenet, M. 1986 . Audit de la culture d'entreprise. Ed. d'organisation .

Thiétart, R. A. 1985. La stratégie d'entreprise. Mc Graw Hill

Thiétart, A. R., & **Vivas**, R. 1984. An emperical investigation of success strategies for bussiness along the product life cycle. Management Science, 30 : 1405- 1423.

Thiétart, A. R. 1981. La stratégie mixte et ses syndrômes. Harvard l'Expansion . Automne.

Thiétart , A.R.. et **Forgues**,B. 1993. La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai.

Thierry, D. 1994. La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise. Revue Française de Gestion Janv-février.

Thompson, J.1967. Organizations in action. New York: McGraw-hill.

Trahand, J. 1980 . Etude des processus de planification et de contrôle dans les entreprises: création d'une typologie et essai d'interprétation. Thèse d'état IAE, Grenoble .

Trahand, J. 1982. Le contrôle de gestion: Quel style adopter? Revue Française de Gestion , sept- oct.

Trahand, J. 1983 . Le contrôle de gestion. Les cahiers français n°210 Mars- Avril .

Tregoe,B. B. & **Zimmerman**, J. W. 1980 : Top management strategy : What it how to make it work , Simon & Schster.

Utterback, J. M. & **Abernathy**, W. J. 1975. A dynamic model of process and product innovation . International Journal of Management Science. (3) 6.

Vancil R.F. (1973) . " What Kind of management control do you need . Harvard Business Review.

Van De Ven & Walker G. (1984) " The dynamics of interorganizational coordination" ASQ , vol 29 p 598-621.

Varadarajan, P. R. 1985. A Two-factor classification of competitive strategy variables. Strategic Management Journal , 6: 357- 376.

Varadarajan, P. and **Ramanujam**, V.1987 . Diversification and performance: A reexamination using a new two dimensional conceptualization of diversity in firms. Academy of Management Journal, 2 :380 - 393.

Vassal, J.1978. Contrôle de gestion et style de commandement. Revue Française de Gestion. Janv- Fév.

Veltz, P et **Zarifian**, Ph. 1994. De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation. 1994. Revue Française de Gestion. Janvier - Février.

Venkatraman, N .1989 . The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical Correspondance. Academy of Management Review. Vol 14. N°3. pp 423-444.

Venkatraman, N.& **Camillus**, J.C. 1984. Exploring the concept of "fit" in strategic management. Academy of Management Review, 9: 513 - 525 .

Véry. PH. 1993. Les logiques industrielles du développement de l'entreprise. Revue Française de Gestion. Sep - Oct.

Wagner J.A. 1994. : Participation's effects on performance and satisfaction : A reconciliation of research evidence. Academy of Mgmt Review. Vol 19, N°2, 312- 330.

Warld, SC & **Chapman** CB. 1995. "Evaluatong Fixed Price Incentive Contracts". Omega. Int. J. Mgmt Sc. Vol. 23. N° 1 pp. 49-62.
Webber, A.M. 1987/88. L'entreprise: à l'image de son PDG. Harvard l'Expansion . Hiver.

Weelwright, S.C. 1979. Une clef japonaise : Les activités opérationnelles. Harvard l'Expansion . Automne.

Weick, K.E. 1977. Enactement process in organizations . In B.R. Staw & G.R. Slancik ed. New directions in organisational behavior, st Clair Press.

Weick, K.E. 1979. The social psychology of organizing . 2ème édition, MA, Addison-Wesley.

Weisbecker, J.C. 1992. Le rôle stratégique du D.R.H. au sein de l'équipe dirigeante. Personnel . N° 336, octobre , p 9.

Werrebrouck J.C ;1993. Regard sur deux approches de la qualité. Revue Française de Gestion .sep-octobre.

William, J., **Bruns**, J.R., & **Mcfarlan** F. W. 1988. Technologie de l'information et systèmes de contrôle. Harvard L'Expansion . Printemps.

Williamson, O . E. 1973. Organizational forms and internal efficiency. American Econmic Review, vol. 63 (2) pp.316- 325.

Williamson, O. E. 1975 . Markets & Hierachies : Analysis and antitrust implications. Free Press.

Williamson, O. E. 1985. The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting.New York , Free Press.

White, R.E. 1986. Generic business stategics, organizational context and performance: An empirical investigation. Strategic Management Journal . 7 : 217- 231.

White, R. E. and **Hamermesh**, R. G .1981. Toward a model of business unit performance: An integrative appoach . Academy of Management. Review . 6 : 213- 223.

Woo, C. Y. 1983. Evaluation of the strategies and performance of low ROI market share leaders. Strategic Management Journal: 123-135.

Yee, D. K. 1990., Pass or fail ? How to grade strategic progress. Journal of Business Strategy. May / June.

Yin, R .1989. " Case study research, design and methods . Stage publications Inc, Revised ed.

Zammuto, R & **O' Connor**, E.J. 1992. Gaining advanced manufacturing technologies 'benefits : the roles of organization design and culture. The academy of management review. Vol.17, n°4, octobre, pp. 701 - 728.

Zeithaml C. P. & **Zeithaml** V.A., 1984. Environmental Management: Revising the Marketing Perspective. Journal of Marketing, Spring.

LES ANNEXES

ANNEXE I

TEST DE LA TYPOLOGIE DE MILES ET SNOW

AUPRES DES PROFESSEURS ET THESARDS

Je tiens à remercier tous les professeurs et thésards qui ont répondu à ce questionnaire :

A. DESREUMAUX, R.A.THIETART , G. KOENIG, M. SANTI, J.L SYSSAU
F. WACHEUX, F. AMBADA et A. GBAKA.

I.1- Courrier adressé aux professeurs

A. GRITLI
30 Rue d'Arras
59 000 LILLE

Lille le

Monsieur le professeur,

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat en science de gestion à l'IAE de Lille sur " le contrôle des facteurs clés de succès et la stratégie de l'entreprise", sous la direction de Messieurs les professeurs H. BOUQUIN et A. DESREUMAUX, que je souhaite, avant de lancer un questionnaire auprès d'un large échantillon d'entreprises, et à la demande de Monsieur A. DESREUMAUX, tester la typologie de Miles et Snow, telle que formulée par les items suivants, auprès de certains professeurs.

Dans cette perspective, j'ai l'honneur de solliciter de votre haute bienveillance de bien vouloir " me tracer " le profil type de comportement stratégique (prospecteur, analyste, défenseur et réactif) au travers les items formulés dans les pages qui suivent.

Je vous remercie par avance de votre collaboration et de vos suggestions et je vous prie, d'agréer, Monsieur le professeur, l'expression de ma très haute considération.

A. GRITLI

I. 2- Bref rappel de la typologie de Miles et Snow

a) Les défenseurs:

Ce sont des entreprises qui se battent dans des créneaux relativement étroits . Les dirigeants , dans ce type d'organisation, ont souvent une très forte compétence dans leur domaine d'activité et ne recherchent pas d'autres activités en dehors de ce domaine . Grâce à cette spécialisation, ces entreprises consacrent souvent leurs efforts à l'amélioration de l'efficacité de leur gestion.

Un dirigeant de type défenseur est souvent fier et affiche comme quoi " nous connaissons notre métier mieux que quiconque : personne ne peut nous prendre à notre propre jeu" . Ces entreprises sont qualifiées "d'intro-verties". Leurs principales caractéristiques sont: une gamme de produits limitée, une technologie unique exigeant parfois un investissement lourd , une structure centralisée par fonction , une concentration sur les problèmes internes d'amélioration des procédés de fabrication et de contrôle des coûts, une formation intensive du personnel qui possède bien son métier où la promotion interne est souvent la régle. Les dirigeants viennent souvent de la production ou de la finance.

b) Les prospecteurs:

Ce sont les entreprises qui sont en permanence à la recherche d'opportunités et elles testent régulièrement le marché en proposant des réponses nouvelles aux tendances émergentes de l'environnement. Elles apportent souvent, en conséquences, la perturbation chez leurs concurrents et sont le moteur du changement auquel elles doivent répondre. Elles priviligient l'innovation de produits et/ ou marchés, elles ont une attitude que l'on peut qualifier de" pro-active" et ne sont pas généralement gérées aussi économiquement que les défenseurs.

Leurs caractéristiques : une gamme diversifiée de produits , des technologies nombreuses ,une structure décentralisée par division; l'extraversion vers la recherche de nouvelles opportunités ; la gestion par objectifs et l'appréciation des résultats est souvent la règle. Leurs dirigeants viennent fréquemment du marketing ou de la recherche et du développement .

c) Les analystes:

A mi- chemin entre les attitudes "intro-verties" et "pro-actives " une autre manière peut être identifiée, qui associe les modes de croissance planifiée et entrepreuneuriale .

Ce sont généralement des entreprises qui opèrent dans au moins deux types d'activités , les uns sont relativement stables et les autres sont plutôt en évolution.

Dans les zones d'activité stable, ces entreprises se comportent comme des "défenseurs", de façon efficace , à travers des structures et procédures formalisées. Dans leurs zones d'activité turbulente ; leurs dirigeants observent étroitement la concurrence et sont à la recherche de nouvelles idées et adoptent rapidement celles qui leur paraissent les plus prometteuses.

Leurs principales caractéristiques : une ligne limitée de produits de base; la recherche d'un petit nombre d'opportunités dans des domaines voisins des produits existants ; une technologie efficace en coût pour les produits de base , des technologies en développement pour les activités nouvelles ; une structure mixte fonctionnelle et par projet est souvent adoptée. Une focalisation double à la fois interne à la recherche de l'efficacité et externe pour donner une réponse aux besoins des consommateurs et de l'environnement d'une façon générale. A la tête d'une entreprise de type analyste, on retrouve souvent un financier.

d) Les Réactifs:

Ce sont des entreprises qui opèrent dans un vaste domaine d'activités de produits et / ou de marchés qui nécessitent souvent une redéfinition. Les dirigeants de ces entreprises s'apercoivent souvent du changement et de l'incertitude de l'environnement, mais ne réagissent pas réellement. Ils attendent, soit que le "temps fasse son oeuvre"(c'est à dire que les choses s'arrangent par elles mêmes), soit à de réelles pressions de l'environnement qui les obligent à réagir.

I. 3 - Feuille de réponse (en 4 exemplaires)

En vous référant à la typologie de **Miles et Snow**, croyez-vous que les propositions citées ci-dessous correspondent bien à une entreprise de type .....

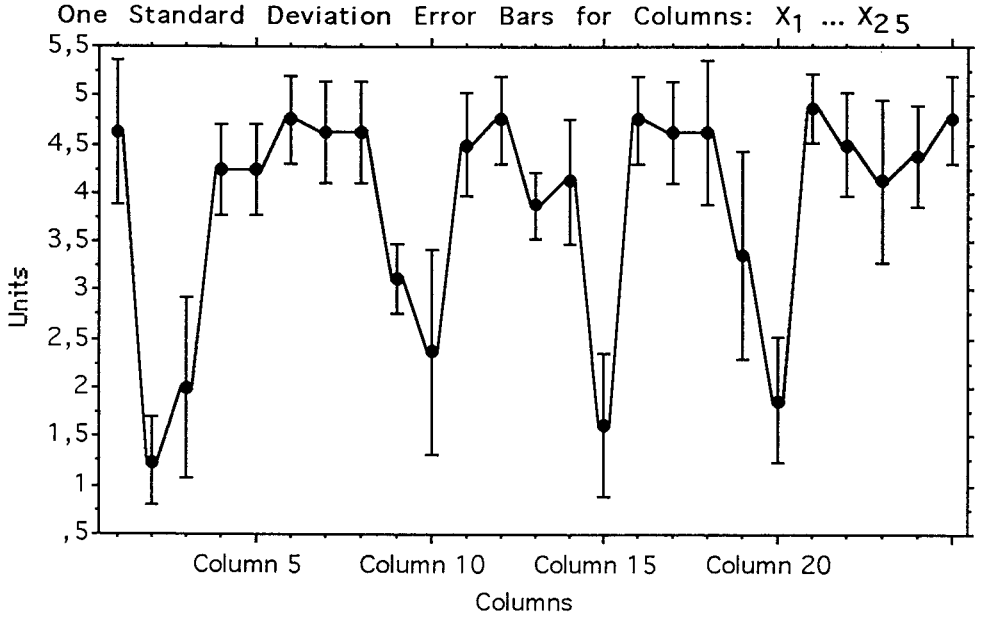
	pas du tout d'accord 1	peu d'accord 2	pas vraiment d'accord 3	assez d'accord 4	**tout à fait d'accord** 5
quand un dirigeant affirme " Ce qui caractérise notre entreprise c'est que :					
1. Nous connaissons notre métier mieux que quiconque	1	2	3	4	5
2. Nous sommes toujours à la recherche d'opportunité et nous testons régulièrement le marché en proposant des réponses nouvelles aux tendances émergentes de l'environnement.	1	2	3	4	5
3. Les domaines clés sont le marketing et la recherche & développement	1	2	3	4	5
4. Nous devons notre croissance à une politique de pénétration de marché grâce à des prix très compétitifs.	1	2	3	4	5
5. La promotion interne du personnel est la règle	1	2	3	4	5
6. Nos efforts sont concentrés sur l'efficacité interne des procédés de fabrication et de contrôle des coûts	1	2	3	4	5
7. Le développement de quelques produits et marchés est à la base de notre croissance	1	2	3	4	5
8. Notre structure est centralisée par fonction avec forte division de travail et une formalisation élevée.	1	2	3	4	5
9. Nous surveillons de très près les conditions de l'environnement et la concurrence	1	2	3	4	5
10. Nous sommes avant tout préoccupés par l'innovation et le développement de nos produits et de nos marchés.	1	2	3	4	5
11. Les cadres dirigeants viennent de la production et de la finance	1	2	3	4	5
12. Nous possédons une gamme de produits limitée	1	2	3	4	5
13. La gestion par objectifs et l'appréciation des résultats sont notre règle.	1	2	3	4	5
14. Nous adoptons l'intégration verticale des fournisseurs et/ou des distributeurs	1	2	3	4	5
15. Nous sommes toujours à l'origine des perturbations chez nos concurrents .	1	2	3	4	5
16. Nous ne cherchons pas de nouvelles opportunités hors de notre domaine d'activité	1	2	3	4	5
17. Les problèmes internes de coordination sont souvent résolus par la voie hiérarchique	1	2	3	4	5
18. Nous possédons un système de planification et de contrôle des coûts très poussé.	1	2	3	4	5
19. Les hommes clés sont du domaine du marketing et de la production	1	2	3	4	5
20. Nous possédons une technologie flexible et un personnel polyvalent	1	2	3	4	5
21. Nous travaillons dans un domaine d'activité où les produits/ marchés sont stables et bien définis.	1	2	3	4	5
22. Notre système de contrôle est centralisé par un système d'information verticale	1	2	3	4	5
23. Notre performance est jugée au travers de critères purement financiers	1	2	3	4	5
24. Nous possédons une technologie unique	1	2	3	4	5
25. Nous ne souhaiterions changer ni de produits ni de marchés à moins qu' apparaissent des circonstances qui nous obligent à le faire .	1	2	3	4	5

I. 4 - Tableau récapitulatif de la moyenne et des écarts types des réponses

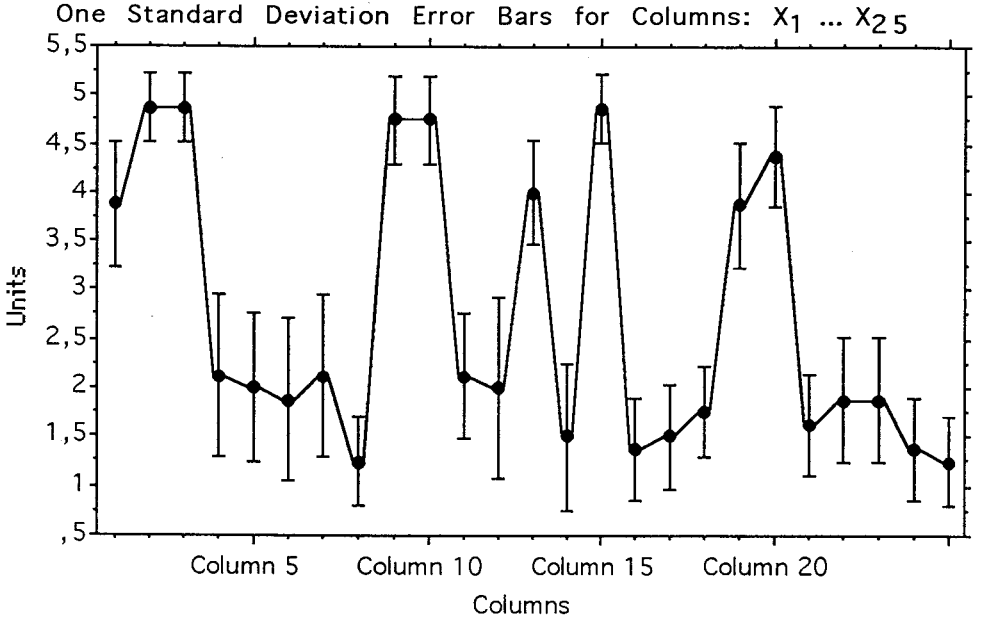
Les défenseurs		Les prospecteurs		Les analystes		Les Réactifs	
Moy.	E. type	Moy.	E. type	Moy.	E. type	Moy.	E. type
4,625	0,744	3,875	0,641	4,125	0,354	2,625	0,744
1,25	0,463	4,825	0,354	3,75	0,707	2	0,756
2	0,926	4,875	0,375	3,25	0,707	2,5	0,926
4,25	0,463	2,125	0,835	3,5	0,535	3,125	0,835
4,25	0,463	2	0,756	3,375	0,518	3,75	0,463
4,75	0,463	1,875	0,835	4,25	0,707	4,25	0,463
4,625	0,518	2,125	0,835	3,75	0,707	3,625	0,744
4,625	0,518	1,25	0,463	4	756	3,875	0,641
3,125	0,354	4,75	0,463	4,125	0,641	2,25	0,707
2,375	1,061	4,75	0,463	3,5	1,069	2	0,535
4,5	0,535	2,125	0,641	3,25	0,707	3,375	0,518
4,75	0,463	2	0,926	3,25	0,463	3,125	0,835
3,875	0,354	4	0,535	4,5	0,535	4	0,535
4,125	0,641	1,5	0,756	3,875	0,835	3	0,926
1,625	0,744	4,875	0,354	2,5	0,535	1,625	0,518
4,75	0,463	1,375	0,518	2	0,756	3,625	0,518
4,625	0,518	1,5	0,535	3,5	1,069	3,625	0,744
4,625	0,744	1,75	0,463	3,875	0,641	2,25	0,707
3,375	1,061	3,875	0,641	3,75	0,707	3,125	0,354
1,875	0,641	4,375	0,518	3,125	0,354	3,5	0,535
4,875	0,354	1,625	0,518	3,375	0,916	3,875	0,354
4,5	0,535	1,875	0,641	3,625	0,916	3,5	0,535
4,125	0,835	1,875	0,641	3	0,926	3,75	0,707
4,375	0,518	1,375	0,518	2,5	0,535	3,125	0,641
4,75	0,463	1,25	0,463	2,125	0,641	4,375	0,518

5 - Visualisation graphique des réponses des différents types de comportement

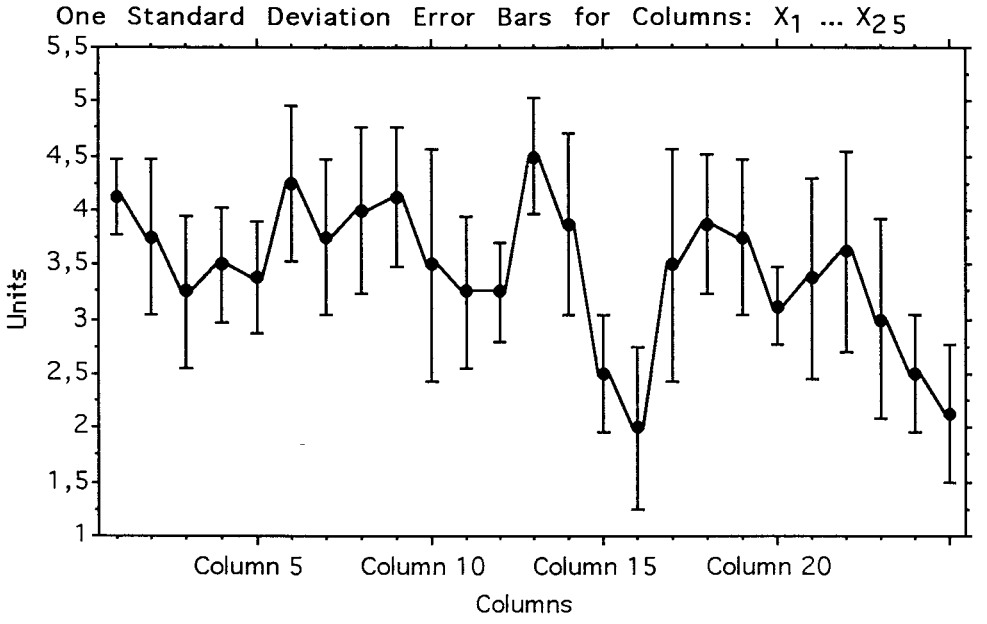
a) Les défenseurs



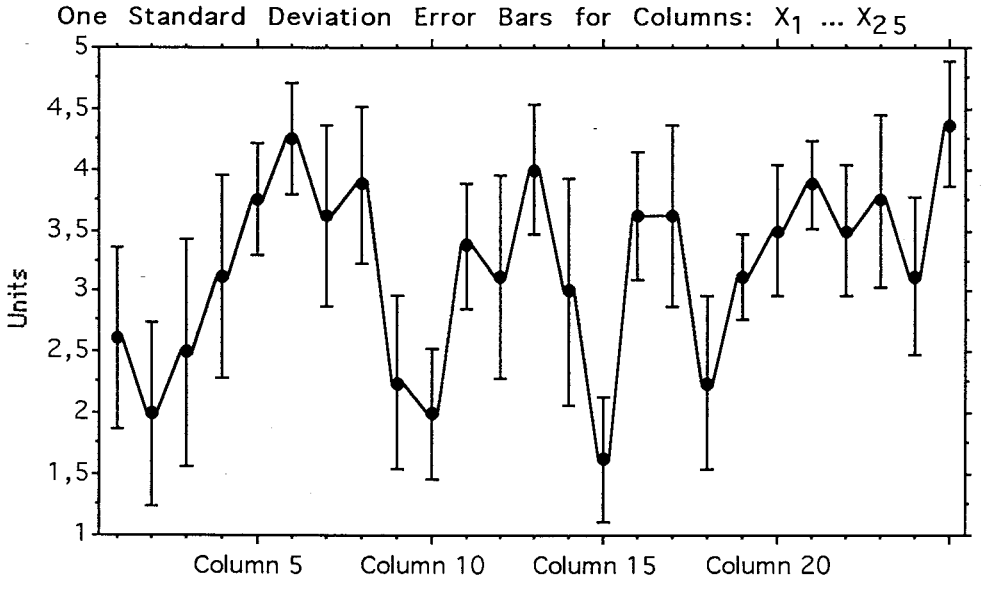
b) Les prospecteurs



c) Les analystes



d) Les réactifs



Pour tester s'il existe une homogénéité (ou non) dans les réponses, nous avons appliqué un test non paramétrique qui consiste à calculer le coefficient de concordance de Kendall . Le test ainsi que les principaux résultats de notre enquête seront présentés dans l'annexe qui suit.

ANNEXE II

LE CALCUL DES COEFFICIENTS DE CONCORDANCE DE KENDALL

II. 1- Présentation de la méthode à travers un exemple

Position du problème :

Vous êtes un groupe de trois personnes qui constituaient les membres du jury pour le recrutement d'un candidat et vous avez à classer par ordre de préférence six candidats qui ont postulé pour ce poste. Soit le classement suivant qui a résulté:

	N	candidats (ou items)					
	K	a	b	c	d	e	f
Jury	X	1	6	3	2	5	4
Jury	Y	1	5	6	4	2	3
Jury	Z	6	3	2	5	4	1
	Rj	8	14	11	11	11	8

a, b, c, d, e et f : les candidats qui ont postulé pour ce poste
X,Y et Z : les trois membres du jury.
Donc à travers le tableau on s'aperçoit que pour le jury X, le candidat " a " vient au premier rang, le candidat " d " vient au second rang, ...et le candidat "b" vient au sixième rang.
Si on désigne Rj, la somme des rangs attribués à chaque candidats (somme des colonnes)

$\bar{R}j$= la moyenne des rangs ((3 x 3) + (6 x 3) = 21 / 2 = 10,5) j = 1 à 6

Min + Max / 2 (ou 1+6 : 2 = 3,5 X 3 = 10,5)

Si on désigne par S = la somme des carrés des écarts (par rapport à la moyenne $\bar{R}j$)

$$S = \left(Rj - \frac{Rj}{N} \right)^2 = (Rj - \bar{Rj})^2$$

K = le nombre des juges (ou personnes interrogées)
N = le nombre de candidats à évaluer (de jugements, avis,)

$\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N) =$ La somme maximale possible des carrés des écarts, c'est à dire en cas d'un accord parfait , elle est égale à S.

Le coefficient de Kendall n'est que $W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N)}$

Le coefficient de concordance de Kendall est une méthode qui consiste à calculer le degré d'accord (de concordance ou d'homogénéité des classements (rangs) donnés par les différents membres du jury)

Dans notre exemple le coefficient de concordance de Kendall se calcule comme suit:

$$S = (8 - 10{,}5)^2 + (14 - 10{,}5)^2 + (11 - 10{,}5)^2 + (11 - 10{,}5)^2 + (11 - 10{,}5)^2 + (11 - 10{,}5)^2 + (8 - 10{,}5)^2 = 25{,}5$$

$K = 3$, $N = 6$

$$\text{Donc } W = \frac{25{,}5}{\frac{1}{12}(3)^2(6^3 - 6)} = 0{,}16 \text{ c'est à dire } 16\ \%.$$

On peut tester l'hypothèse H0 = le classement des candidats est indépendant. Par cette méthode, la distribution de S sous Ho a été élaborée et des valeurs critiques ont été tabulées (annexe 1 table R). Cette table est valable pour K= 3 à 20 et N = 3 à 7. Si S calculée est supérieur à S théorique de la table à un niveau de confiance donné, donc Ho peut être rejetée. Quand N est supérieur à 7 , on peut démontrer que l'expression de l'équation est approximativement distribuée comme Ki - deux avec N- 1 degré de liberté.

$$X^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} K N (N+1)} = \mathbf{K\ (N-\ 1)\ W} \quad \text{avec } df = N-1$$

Si X^2 Calculée est > au X^2 Théorique (voir table) : on rejette l'hypothèse Ho , c'est à dire que le classement des candidats est indépendant. (en d'autres termes on rejette l'hypothèse Ho : les réponses ne sont pas reliées entre elles).

Remarque : nous avons, à travers cet exemple, traité d'une façon générale la méthode de calcul du coefficient de concordance de Kendall. Il y a des cas particuliers que nous n'avons pas du tout soulevé . Il revient à ceux qui sont intéressés par cette méthode de voir le texte original pour plus de précision concernant des cas particuliers (voir bibliographie).

II. 2 - Les résultats de l' enquête auprès des universitaires

	Défenseur	Prospecteur	Analyste	Réactif
V1	83,125	92,8		
V2	*88,75	69,6	100	*63,75
V3			100	
V4	96,25	69,6		
V5	96,25	73,59		77,5
V6	96,25	83,39		
V7	95,31	69,68		72,34
V8	95,31	73,75	*88,75	
V9	86,87	84,84	96,87	
V10			96,25	*71,56
V11	95			65
V12	96,25	77,5		
V13	92,81	95	84,6	84,68
V14	89,06	68,12	*65,78	
V15	*63,12		97,81	*64,06
V16	96,25		*81,56	
V17	95,31			67,81
V18	84,84	67,81		
V19		68,43		84,68
V20	*70,78	86,87	95,31	
V21	97,81		*85,93	
V22	95		*66,87	70
V23	72,81		*66,87	
V24	95,31		*85,93	
V25	96,25	*70,9	*88,75	95,31

D'après nos calculs, il s'avère que les réponses varient en fonction des items. Plus le coefficient est fort, plus les répondants sont d'accord sur cet item. Deux interprétations qu'on peut donner aux items qui ont reçu un faible score. la première c'est que l'item est mal choisi, la seconde est que les répondants ne sont pas tout à fait d'accord sur toutes les caractéristiques de chaque type de comportement de la typologie de de Miles et Snow.

A travers nos résultats, on s'aperçoit bien qu'un item peut bien qualifier un type de comportement et qualifie mal l'autre comportement. mais dans l'ensemble on juge que la plupart de nos items reflètent bien la typologie de Miles et Snow.

ANNEXE III

LA FORMULATION DU QUESTIONNAIRE

III.1. Demande d'entretien

A. GRITLI
30 rue d'Arras
59 000 Lille
Tél: 20. 52. 60.61.

Lille, le

Objet: Demande d'entretien

Monsieur;

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat en sciences de gestion à l'I.A.E. de Lille sur le thème :"systèmes de contrôle des facteurs clés de succès et stratégie de l'entreprise ". je compte lancer prochainement le questionnaire ci-joint auprès d'un large échantillon d'entreprises.

Cependant, avant d'aborder cette étape,je souhaite tester ce questionnaire auprès de quelques dirigeants. Dans cette perspective, je vous serais très reconnaissant de bien vouloir m'accorder un entretien afin de bénéficier de vos conseils, suggestions et recommandations pour la version définitive de ce dernier.

Je vous remercie de votre collaboration et je vous prie de bien vouloir me renvoyer la carte réponse jointe, en me précisant vos coordonnées et heures auxquelles je pourrai vous joindre afin de fixer un rendez-vous.

Veuillez agréer, Monsieur l'expression de ma considération distinguée.

A. GRITLI

III. 2 - LE LANCEMENT DU QUESTIONNAIRE

INSTTITUT D'ADMINISTATION DES ENTREPRISES
(I.A.E. de LILLE)
1 bis, rue Georges- Lefèvre
59043 LILLE Cédex
Tél : 20. 52. 32. 56.

LILLE , le

Monsieur

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat en Gestion, j'effectue actuellement une recherche sur les facteurs clés de succès des entreprises.

Le but de cette recherche est d'explorer davantage les problèmes de contrôle et de gestion de l'entreprise et de fournir plus d'éclairage sur la nature et la variété des facteurs clés de succès, comme sur la manière dont ils sont gérés et contrôlés.

La réalisation de cette recherche **passe nécessairement** par une collecte d'information auprés de responsables d'entreprises. Dans cette perspective, et connaissant le peu de temps dont vous disposez, je tiens à vous remercier par avance de votre concours en répondant (vous même ou un de vos proches collaborateurs) au questionnaire ci- joint.

IL est vrai que remplir un questionnaire demande du temps, mais c'est peut-être aussi l'occasion d'un échange d'idées sur une nouvelle approche globale de contrôle et de gestion de l'entreprise. Plusieurs dirigeants ont manifesté un interêt particulier a ce questionnaire et souhaitent recevoir la synthèse que j'aurai pu tirer de l'examen de l'ensemble des réponses.

Je m'engage a preserver la confidentialité absolue des informations fournies ainsi que votre anonymat, et que je vous communiqueral les résultats de cette enquête dés qu'ils seront disponibles .

Dans l'attente d'une reponse favorable, je vous prie d'agreer Monsieur, l'expression de ma haute considération.

A. GRITLI
Etudiant doctorant
Enseignant en gestion
Membre du GREMCO à l'IAE de LILLE
(Groupe de recherche en management et contrôle organisationnel)

" NOS ETUDIANTS D'AUJOURD'HUI SONT VOS CADRES DE DEMAIN
AIDEZ- NOUS DANS NOS RECHERCHES ".

Partie I : LA BRANCHE D' ACTIVITE DE L'ENTREPRISE ET SES CARACTERISTIQUES

A-L'activité de l'entreprise :

L'activité de l'entreprise doit être appréhendée comme correspondant au produit ou à la ligne de produits (ou services) que l'entreprise fournit à l'environnement et fait l'objet d'une gestion stratégique indépendante.

l'activité principale de votre entreprise est:

Fabrication de moteurs électriques

cette activité représente (environ) 100 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise

B- Les caractéristiques générales de cette activité :

Une serie de propositions vous est presentée afin que vous puissiez nous donner une idée générale sur cette activité (pour l'ensemble des entreprises concurrentes y compris la vôtre).

Veuillez entourer (ou cocher) le chiffre qui reflète le mieux les caractéristiques de cette activité.

1. Depuis ces trois dernières années, la demande globale dans cette activité :

1	2	3	4	(5)
croit très rapidement (10% ou plus)	croit entre (1 à 10%)	est stable	regresse (de -1 à -5%)	est en forte regression (- 5% ou plus)

2. Depuis ces trois dernières années, le potentiel de croissance des entreprises dans cette activité vous paraît :

1	2	3	4	(5)
tres important	important	peu important	nul	negatif

3. Dans les trois a cinq années à venir, ce potentiel de croissance vous semble :

1	(2)	3	4	5
pas du tout connu	peu connu	assez connu	connu	très bien connu

4. Dans cette activité, la gamme de produits offerts par l'ensemble des concurrents est :

1	2	(3)	4	5
très étroite	de plus en plus large	large	très large	étroite (après avoir été très large)

5. Depuis ces trois dernières années, le nombre de concurrents (nationaux et internationaux) dans cette activité vous semble:

1	2	(3)	4	5
en forte augmentation	en faible augmentation	stable	en faible diminution	en forte diminution

6. Dans cette activité, que diriez-vous de l'intensité de la concurrence par:

	très faible 1	faible 2	moyenne 3	forte 4	très forte 5
* Les prix	1	2	3	(4)	5
* La qualité	1	2	3	(4)	5
* Les nouveaux produits	1	(2)	3	4	5
* Les canaux de distribution	(1)	2	3	4	5
* La publicité	(1)	2	3	4	5

7. Dans cette activité, les parts de marché sont :

1	2	3	4	5
très instables	de plus en plus stables	assez stables	stables	très stables

8 Dans cette activité, l'ensemble de la clientèle (nationale et internationale) est :

1	2	3	4	5
très instable (pas ou tout la même)	de plus en plus stable	assez stable	stable	très stable (quasiment la même)

9 L'accès de nouveaux concurrents à cette activité vous semble :

1	2	3	4	5
très facile	de plus en plus difficile	assez difficile	difficile	très difficile et sans intérêt

10 Dans cette activité, la technologie évolue d'une façon :

1	2	3	4	5
très rapide (et mal connue)	rapide	moyenne	lente	très lente

11. L'accès à cette technologie est:

1	2	3	4	5
très facile	de plus en plus difficile	assez difficile	difficile	très difficile

Partie II : Stratégie de l'entreprise et contrôle des facteurs clés de succès

Question I

Nous vous présentons quelques affirmations qui peuvent, plus ou moins, caractériser votre entreprise. Veuillez entourer le chiffre correspondant à votre degré d'accord avec chacune de ces affirmations :

	pas du tout d'accord 1	peu 2	pas vraiment 3	assez 4	tout à fait d'accord 5
Ce qui caractérise notre entreprise dans son activité c'est que :					
1. Nous connaissons notre métier mieux que quiconque.	1	2	3	4	5
2. Nous sommes toujours à la recherche d'opportunités et nous testons régulièrement le marché en proposant des réponses nouvelles aux conditions émergentes de l'environnement;	1	2	3	4	5
3. Les hommes clés de notre entreprise sont du domaine: - du marketing;	1	2	3	4	5
4. " " " " - de la recherche & développement;	1	2	3	4	5
5. Nous devons notre croissance à une politique de pénétration de marché grâce à des prix très compétitifs;	1	2	3	4	5
6. La promotion interne du personnel est la règle;	1	2	3	4	5

(suite)

	pas du tout d'accord 1	peu 2	pas vraiment 3	assez 4	tout à fait d'accord 5
Ce qui caractérise notre entreprise dans son activité c'est que:					
7. Nos efforts sont concentrés sur: - l'efficacité des procédés de fabrication;	1	2	3	4	5
" " - le contrôle des coûts;	1	2	3	4	5
8. Le développement de quelques produits et marchés est à la base de notre croissance;	1	2	3	4	5
9. Notre structure est centralisée par fonction,	1	2	3	4	5
avec - une forte division du travail,	1	2	3	4	5
et - une formalisation élevée;	1	2	3	4	5
10. Nous surveillons de très près les conditions de l'environnement et la concurrence;	1	2	3	4	5
11. Nous sommes avant tout préoccupés par l'innovation et le développement de nos produits et de nos marchés;	1	2	3	4	5
12. Nos cadres dirigeants viennent: - de la production;	1	2	3	4	5
13. " " " - de la finance;	1	2	3	4	5
14. Nous possédons une gamme de produits limitée;	1	2	3	4	5
15. Nous adoptons l'intégration verticale : - des fournisseurs,	1	2	3	4	5
16. " " " " - des distributeurs;	1	2	3	4	5
17. Nous sommes toujours à l'origine des perturbations chez nos concurrents ;	1	2	3	4	5
18. Nous ne cherchons pas de nouvelles opportunités hors de notre domaine d'activité;	1	2	3	4	5
19. Les problèmes internes de coordination sont souvent résolus par voie hiérarchique;	1	2	3	4	5
20. Nous possédons un système de planification et de contrôle des coûts très poussé;	1	2	3	4	5
21. Nous possédons : - une technologie flexible;	1	2	3	4	5
22. " " - un personnel polyvalent;	1	2	3	4	5
23. Nous travaillons dans un domaine d'activité où les produits/ marchés sont stables et bien définis;	1	2	3	4	5
24. Notre système de contrôle est centralisé par un système d'information vertical;	1	2	3	4	5
25. Notre performance est jugée au travers de critères purement financiers;	1	2	3	4	5
26. Nous possédons une technologie unique;	1	2	3	4	5
27. Nous ne souhaiterions changer ni de produits ni de marchés à moins qu'apparaissent des circonstances qui nous obligent à le faire.	1	2	3	4	5

QUESTION II

En termes de priorités stratégiques et compte tenu de votre stratégie actuelle, quel degré d'importance la Direction Générale accorde-t-elle à chacun des domaines suivants ?

	Ce domaine est très peu important 1	peu 2	assez important 3	4	très important 5
1. La recherche et le développement de nouveaux produits	1	2	(3)	4	5
2. Les services rendus aux clients	1	2	3	4	(5)
3. L'efficacité opérationnelle dans la production	1	2	3	4	(5)
4. Le contrôle de la qualité	1	2	3	4	(5)
5. L'expérience et la formation du personnel	1	2	3	(4)	5
6. La gestion et le contrôle des stocks	1	2	3	4	(5)
7. Des prix concurrentiels	1	2	3	(4)	5
8. Une large gamme de produits adaptée au marché	1	2	(3)	4	5
9. Le développement et l'amélioration des produits existants	1	2	3	(4)	5
10. L'identification de votre marque/à celles des concurrents	(1)	2	3	4	5
11. L'innovation dans les techniques et méthodes de commercialisation.	(1)	2	3	4	5
12. Le contrôle et la maîtrise des canaux de distribution	(1)	2	3	4	5
13. L'approvisionnement en matières premières	1	2	3	(4)	5
14. La réduction du coût du financement externe de l'entreprise	1	2	3	4	(5)
15. Desservir des zones géographiques bien définies	(1)	2	3	4	5
16. La capacité de fabrication des produits spécifiques	1	2	3	(4)	5
17. Des produits à des prix élevés destinés à des clients spécifiques	1	(2)	3	4	5
18. La publicité (communication)	(1)	2	3	4	5
19. La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité	1	2	3	(4)	5
20. Les prévisions de la croissance du marché (interne et externe)	1	2	3	(4)	5
21. L'innovation dans les procédés de fabrication	1	2	3	4	(5)

Question III

Dans votre activité, comment percevez-vous **les capacités et les faiblesses** de votre entreprise sur son marché dans chacun des domaines suivants? **(entourer)**

Domaines	Nous sommes dans une position: très faible 1	un peu faible 2	moyenne 3	assez forte 4	très forte 5
1. L'organisation interne de l'entreprise (forme de la la structure, nombre de niveaux hiérarchiques, flexibilité, circulation de l'information, etc.)	1	2	3	(4)	5
2. Intérêt et motivation des cadres	1	2	3	(4)	5
3. Les procédures opérationnelles standards de contrôle	1	2	(3)	4	5
4. Le système de contrôle (contrôle des coûts, du budget,....)	1	2	3	(4)	5
5. Le système de planification (fixation des objectifs, plan,..)	1	2	3	(4)	5
6. Expérience et qualification de la main d'oeuvre	1	2	3	(4)	5
7. L'appareillage industriel (nature de l'équipement : âge, performance, avance technique, automatisation, etc.)	1	2	3	4	(5)
8. Les techniques de production	1	2	3	4	(5)

(suite)

	Nous sommes dans une position très faible	un peu faible	moyenne	assez forte	très forte
9. La recherche et le développement de nouveaux produits	1	2	3	(4)	5
10. La recherche et le développement de nouveaux marchés	1	2	(3)	4	5
11. La qualité des produits	1	2	3	4	(5)
12. Les canaux de distribution	1	2	(3)	4	5
13. La capacité de financement de l'entreprise	1	2	(3)	4	5
14. Les services de vente et d'après vente fournis aux clients	1	2	3	(4)	5
15. L'information sur les parts de marchés	1	2	3	(4)	5
16. La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité	1	2	3	4	(5)
17. Les coûts de production	1	2	3	(4)	5
18. Les prix de vente	1	2	(3)	4	5
19. Le contrôle des sources d'approvisionnement	1	2	3	(4)	5
20. L'informatisation du système d'information.	1	2	3	(4)	5
21. Les relations sociales (syndicats, organismes publics,..)	1	2	3	(4)	5

QUESTION IV

Toute entreprise se trouve insérée dans un environnement social, économique et technologique qui lui est propre. Certains aspects de cet environnement sont plus importants que d'autres et sont plus ou moins difficiles à prévoir. Veuillez nous indiquer, compte tenu de votre stratégie actuelle, comment se présente chacun des aspects suivants en termes d'opportunités ou de menaces.

Cet aspect de l'environnement présente	une menace forte 1	une menace faible 2	ni menace ni opportunité 3	une opportunité faible 4	une opportunité forte 5
1. La disponibilité des ressources financières externes	1	2	(3)	4	5
2. L'apparition sur le marché de nouveaux produits	1	2	3	(4)	5
3. La disponibilité des matières premières	(1)	2	3	4	5
4. Le comportement de vos fournisseurs	(1)	2	3	4	5
5. Le comportement de vos concurrents	1	(2)	3	4	5
6. L'apparition de nouvelles techniques de production ou de nouvelles méthodes de travail	1	2	3	4	(5)
7. L'évolution de la demande de vos produits(ou services)	1	(2)	3	4	5
8. La disponibilité de la main d'oeuvre qualifiée	1	2	(3)	4	5
9. Les actions (ou décisions) des pouvoirs publics.	1	2	(3)	4	5
10. L'évolution des taux de change	1	(2)	3	4	5

Question V

Dans le cadre de son activité, votre entreprise possède certainement un savoir faire et choisit les voies de son développement. Si l'on définit les facteurs clés de succès (F.C.S) comme :

" le petit nombre de domaines qui doivent bien marcher pour assurer le succès de votre entreprise et dont la surveillance des variables essentielles nécessite une attention spéciale et permanente pour obtenir des résultats satisfaisants."

Exemples: a. De facteurs clés de succès (F.C.S)	b. De variables essentielles
1 - la réussite commerciale.	- un délai de livraison respecté - un réseau de distribution structuré - etc.
2 - la qualité des ressources humaines.	- le recrutement. - le système de rémunération - etc.

a) Quels sont alors d'après vous et par ordre d'importance vos facteurs clés de succès dans cette activité (citer 3 à 6 facteurs environ)	b) Quelles sont les variables essentielles correspondantes à chacun de ces facteurs et qu'il faut surveiller de très près.
1°) Améliorer la productivité par l'évolution de l'organisation des moyens de production	- Surveillance temps main d'oeuvre - délais de livraisons fiables et + courts
2°) Acheter au mieux les matières premières et les composants	
3°) Viser l'excellence dans le domaine de la Qualité	Mise en place Iso 9001
4°)	
5°)	
6°)	

QUESTION VI

A) Compte tenu de vos facteurs clés de succès (F.C.S) que vous avez cités à la question précédente, et si l'on définit l'importance du contrôle de ces F.C.S. comme étant l'ensemble des dispositifs du contrôle formel (plans, programmes et budgets) et du contrôle informel (réunions ponctuelles, bruit de couloirs, rendez-vous individuels, visites aux foires, colloques, revues...) mis en place pour bien gérer et maîtriser ces facteurs clés de succès :

a) Quel degré d'importance la D. G. accorde-t-elle au contrôle de chacun des domaines suivants?

b) Ce contrôle a-t-il une prédominance formelle (plans, programmes, budgets) ou informelle (réunions, visites, etc)?

Le contrôle de ce domaine est

très peu important 1	2	3	4	très important 5	Les domaines du contrôle	Le contrôle prédominant est: très peu formel 1	2	3	4	très formel 5
1	(2)	3	4	5	- Le marketing	1	2	(3)	4	5
1	2	3	(4)	5	- La gestion financière	1	2	3	4	(5)
1	2	3	4	(5)	- La gestion de la production	1	2	3	4	(5)
1	2	3	(4)	5	- L'approvisionnement	1	2	3	(4)	5
1	2	(3)	4	5	- La gestion du personnel	1	2	(3)	4	
1	2	3	(4)	5	- La recherche et le développement de nouveaux produits et procédés	1	2	3	(4)	5
1	2	(3)	4	5	- La gestion administrative	1	2	(3)	4	5
1	2	3	(4)	5	- L'organisation de l'entreprise	1	2	3	(4)	5

B) Compte tenu de vos réponses en (A), nous voulons maintenant approfondir l'analyse en ce qui concerne l'importance accordée par le D.G. au contrôle des domaines cités ci- dessus.

a) Quel degré d'importance la D. G. accorde -t-elle au contrôle de chacun des sous- domaines suivants?

b) Ce contrôle a-t-il une prédominance formelle ou informelle?

Le contrôle de ce sous-domaine est

très peu important 1	2	3	4	très important 5	Les sous- domaines du contrôle	Le contrôle prédominant est très peu formel 1	2	3	4	très formel 5
					En marketing					
1	(2)	3	4	5	- Les caractéristiques générales de votre branche d'activité (taille du marché, sa croissance, la concurrence...)	1	(2)	3	4	5
1	2	(3)	4	5	- L'évolution des parts de marché (la gamme des produits, la force de vente, les prix, les nouveaux produits..)	1	2	(3)	4	5
(1)	2	3	4	5	- La publicité (changement d'attitude des consommateurs, la promotion des ventes....)	(1)	2	3	4	5
1	(2)	3	4	5	- La distribution (concentration des acheteurs, transports, dimensions géographiques...)	1	(2)	3	4	5
1	2	3	(4)	5	- Les services aux clients (services après vente, garantie, facilité de paiement....)	1	2	(3)	4	5

(suite)

Le contrôle de ce sous-domaine est — Le contrôle prédominant est

très peu important	peu	assez	important	très important	Les sous-domaines du contrôle	très peu formel			très formel
1	2	3	4	5		1	2	3	4 5
					En finance				
1	2	3	4	(5)	- La gestion financière de l'entreprise (gestion de la trésorerie, effets à recevoir, à payer..)	1	2	3	(4) 5
1	(2)	3	4	5	- Le financement de l'entreprise et coût du capital (prêts bancaires, rentabilité des capitaux propres..)	1	(2)	3	4 5
1	2	3	(4)	5	- Le potentiel de solvabilité de l'entreprise (son aptitude à faire face au remboursement ....)	1	2	(3)	4 5
					En production				
1	2	3	4	(5)	- L'efficacité du système de production (flexibilité des machines, supériorité technique)	1	2	3	4 (5)
1	2	3	(4)	5	- L'optimisation du système de production (production au moindre coût, meilleure qualité, effet d'expérience...)	1	2	3	(4) 5
					En approvisionnement				
1	2	3	(4)	5	- L'approvisionnement en matières premières (disponibilité, qualité, prestations fournies .....)	1	2	(3)	4 5
1	2	3	4	(5)	- La gestion des stocks (gonflement , rupture des stocks)	1	2	3	4 (5)
					En personnel				
1	2	(3)	4	5	- La disponibilité du personnel (recrutement, sélection ..)	1	2	(3)	4 5
1	2	(3)	4	5	- Les relations au travail (animation, motivation, dynamique du groupe.....)	1	2	3	(4) 5
1	(2)	3	4	5	- La formation et plans de carrières	1	(2)	3	4 5
(1)	2	3	4	5	- Le ystème d'évaluation, de rémunération et de promotion.	(1)	2	3	4 5
					En recherche et développement				
1	2	3	(4)	5	- La R & D de nouveaux produits.	1	(2)	3	4 5
1	2	3	4	(5)	- La R & D de nouveaux procédés de fabrication	1	2	(3)	4 5
1	2	3	4	(5)	- La R & D dans le domaine de l'ingénierie (études et méthodes)	1	2	(3)	4 5
					En administration				
1	2	3	(4)	5	- La révision et l' audit du système de planification et de contrôle (flexibilité des plans, révision des objectifs...)	1	2	3	(4) 5
1	(2)	3	4	5	- L'informatisation des systèmes d'information	1	2	(3)	4 5
1	2	3	4	(5)	- La fixation des procédures opérationnelles de contrôle (coûts standards, les prix de cession...)	1	2	3	4 (5)
					En organisation				
1	(2)	3	4	5	- L'organisation de l'entreprise (adaptation de la structure, création de nouvelles fonctions, de nouveaux postes...)	1	2	(3)	4 5
1	2	3	(4)	5	- La décentralisation et délégation des décisions.	1	2	(3)	4 5

QUESTION VII

L' importance accordée au contrôle de vos facteurs clés de succès (F.C.S.), que vous avez cités précédemment, peut certainement varier selon l'horizon temporel.

a) Veuillez nous indiquer, dans la gestion réelle de votre entreprise, quel est le degré de pertinence relatif (en %) accordé par le D. G à chacun de ces trois horizons temporels, pour le contrôle de chacun des domaines suivants? (le total = 100%).

La pertinence de l'horizon temporel

* Vous pouvez remplir seulement les deux colonnes (1) et (2) et nous déduisons, s'il est question, le reste (Total = 100%)	d'un jour à un mois * (1)	6 mois à un an * (2)	1 à 3 ans ou plus (3)	Total 100%
1. Le marketing	10...%	20...%	70 %	100%
2. La gestion financière	20.%	60...%	20.%	100%
3. La gestion de la production	30.%	50.%	20.%	100%
4. l'approvisionnement	50.%	30 %	20 %	100%
5. La gestion du personnel	30	40	30	
6. La recherchet et le développement de nouveaux produits et procédés	10.%	40.%	50%	100%
7. La gestion administrative	30.%	40%	30%	100%
8. L'organisation de l'entreprise	..30%	30%	40%	100%

b) Compte tenu de vos réponses en (a), nous voulons maintenant approfondir l'analyse en ce qui concerne la pertinence accordée par le D. G. à l'horizon temporel pour le contrôle des F.C.S. dans chacun des domaines cités ci-dessus.
Veuillez nous indiquer, dans la gestion réelle de votre entreprise, le degré de pertinence relatif (en %) accordé par le D.G à chacun de ces trois horizons temporels pour le contrôle de vos F.C.S. dans chacun des sous-domaines suivants:

La pertinence de l'horizon temporel

* Vous pouvez remplir seulement les colonnes (1) et (2), nous déduisons le reste (Total = 100%).	d'un jour à un mois * (1)	6 mois à un an * (2)	1 à 3 ans ou plus (3)	Total 100%
En marketing				
- Les caractéristiques générales de votre branche d'activité (taille du marché, sa croissance, la concurrence..)	5.....	25.	70.	100%
- L'évolution des parts de marché (la gamme des produits, la force de vente, les prix, les nouveaux produits..)	5	35	60.	100%
- La publicité (changement d'attitude des consommateurs, la promotion des ventes....)	10	10	80	100%
- La distribution (concentration des acheteurs, transports, dimensions géographiques.....)	10	10	80	100%
- Les services rendus aux clients (services après vente, garantie, facilité de paiement.....)	40	40	20	100%

(suite)

* Vous pouvez remplir seulement les colonnes (1) et (2), nous déduisons le reste (Total = 100%).

La pertinence de l'horizon temporel

	d'un jour à un mois * (1)	6 mois à un an * (2)	1 à 3 ans ou plus (3)	Total 100%
En finance				
- La position financière de l'entreprise (gestion de la trésorerie, effets à recevoir, à payer..)	40	40	20	100%
- Le financement de l'entreprise et coût du capital, prêts bancaires, rentabilité des capitaux propres...)	10	40	50	100%
- Le potentiel de solvabilité (aptitude à faire face au remboursement ....)	30	30	40	100%
En production				
- L'efficacité (performance) du système de production (flexibilité des machines, supériorité technique.....)	30	40	30	100%
- L'optimisation du système de production (production au moindre coût, meilleure qualité, effet d'expérience, etc)	20	30	50	100%
En approvisionnement				
-L'approvisionnement en matières premières (disponibilité, qualité, prestations fournies .....)	30	40	30	100%
- La gestion des stocks (gonflement , rupture des stocks...)	40	40	20	100%
En personnel				
- La disponibilité du personnel (recrutement, sélection ....)	10	40	50	100%
- Les relations au travail (motivation , animation, dynamique du groupe.....)	30	30	40	100%
- La formation et plans de carrières.	30	30	40	100%
- Le système d'évaluation, de rémunération et de promotion.	40	40	20	100%
En recherche et développement				
- De nouveaux produits.	10	40	50	100%
- De nouveaux procédés de fabrication.	10	40	50	100%
- Dans le domaine de l'ingénierie (études et méthodes)	10	50	40	100%
En administration				
- La révision et audit du système de planification et de contrôle (flexibilité des plans, révision des objectifs et des budgets)	20	40	40	100%
- L'informatisation des systèmes d'information.	20	40	40	100%
- La fixation des procédures opérationnelles de contrôle (coûts standards, les prix de cession....)	20	50	30	100%
En organisation				
- L'organisation de l'entreprise (adaptation de la structure, création de nouvelles fonctions, de nouveaux postes...)	20	40	40	100%
- La décentralisation et délégation des décisions .	10	30	60	100%

QUESTION VIII

Dans votre activité, que diriez- vous de la performance de votre entreprise par rapport à celle de vos concurrents dans chacun des domaines suivants ? (entourer)

	Nous sommes très peu performants 1	peu 2	moyennement 3	assez performants 4	très performants 5
1. La croissance du chiffre d'affaires durant ces trois dernières années.	1	2	3	(4)	5
2. Le rendement des capitaux investis durant ces trois dernières années (bénéfice net comptable/ capitaux propres).	1	2	(3)	4	5
3. La capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés.	1	2	3	(4)	5
4. La capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de production.	1	2	3	(4)	5
5. La qualité de gestion de l'entreprise (son organisation, les procédures administratives, la répartition du pouvoir, la prise de décision,...).	1	2	(3)	4	5
6. La qualité des produits et des services.	1	2	3	4	(5)
7. L'amélioration de la productivité (automatisation, formation, motivation,...).	1	2	3	(4)	5
8. La qualité du personnel et de la main d'oeuvre. (capacité de l'entreprise à garder son personnel de qualité,.....)	1	2	3	(4)	5
9. La capacité de modernisation des équipements et des usines.	1	2	3	(4)	5
10. La solvabilité de l'entreprise vis à vis des fournisseurs, des banquiers, etc.	1	2	3	4	(5)
11. L'image de l'entreprise.	1	2	3	4	(5)
12. La responsabilité sociale de l'entreprise vis à vis des salariés, de la société, etc.	1	2	3	(4)	5

Partie III : Questions Générales

A) Les caractéristiques générales de l'entreprise:

1 - Code APE: 28.13

2 - Branche d'activité : Ind. Electrique

3 - type d'entreprise : (cocher)
1. ☐ Indépendante (capital réparti entre plusieurs actionnaires)
2. ☐ Familiale indépendante.
3. ☐ division à direction indépendante.
4. ☒ Une filiale
5. ☐ Un holding

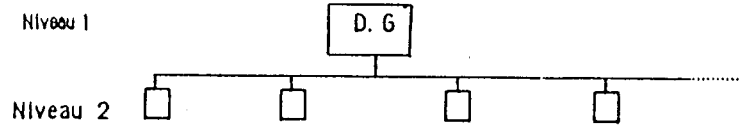
4 - Année de création : 1953

5 - Nombre de salariés : 730

6 - Chiffre d'affaires total en 1991 (en millions de francs) 380 MF

7 - En vous référant au niveau 2 du schéma ci-dessous, précisez l'organisation de votre entreprise: S'agit-il d'une organisation ?

(cocher)
1. ☒ Par Fonction.
2. ☒ Par Produit.
3. ☐ Par Zone géographique.
4. ☐ Mixte (produit et zone).
5. ☐ Autre (précisez).....



8 - Dans votre activité, à combien estimez-vous la part de marché (en %) des 4 premières entreprises?

1ère.....% ; 2ème.....% ; 3ème.....% ; 4ème.....%

≠ en fctn des ≠ marchés

a) Etes-vous parmi ces 4 premières ? ☒ oui ☐ non

b) Si oui quel est votre rang ? ☐ 1ère ☐ 2ème ☐ 3ème ☐ 4ème

c) Si non à combien estimez-vous votre part de marché?

(cocher une seule case)
1. ☐ inférieure à 1 %
2. ☐ entre 1 et 5 %
3. ☐ entre 5 et 10 %
4. ☒ entre 10 et 15 %

9 - Compte-tenu de votre part de marché, que pensez- vous de la position actuelle de votre entreprise sur son marché ?

1	2	(3)	4	5
très défavorable	défavorable	moyenne	favorable	très favorable

B) Le répondant:

1. Nom : .....
2. Entreprise: S.M.E.N.
3. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

☐ moins de 25 ans ☐ 25 - 34 ans ☒ 35 - 44 ans
☐ 45 - 54 ans ☐ 55 - 64 ans ☐ plus de 65 ans

4. Quel type d'études avez- vous suivies ?

niveau baccalauréat ☐

Etudes supérieures: lettres ☐ ☒ Gestion ☐
Droit Scientifique Commerce
Sc. Po Technique Economie

5. Fonction (actuelle) Directeur commercial
6. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ? 9 ans
7. Adresse de correspondance : 10 rue Lionel TERRAY
BP 212 92502 RUEIL MALMAISON CEDEX
9. Téléphone: (1) 47 08 92 10

10. Souhaiteriez-vous recevoir un résumé de synthèse de cette recherche :

☒ oui ☐ non

Merci de votre collaboration

ce questionnaire est à envoyer à

A. GRITLI
30 rue d'Arras
59000 LILLE

Tél: 20.52.60.61.

ou

A. GRITLI
I.A.E. de LILLE
1 bis, rue Georges - Lefèvre
59 043 LILLE CEDEX

Tél: 20.52. 32. 56.

III. 3 - LA RELANCE DU QUESTIONNAIRE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
(I.A.E. de LILLE)
1 bis, rue Georges- Lefèvre
59043 LILLE Cédex
Tél: 20.52.32.56.

Lille, le

Monsieur ;

Dans un précédent courrier, je vous ai proposé de participer à une étude sur les facteurs clés de succès et stratégie d'entreprise en répondant à un questionnaire qui se rattache à sujet.
A ce jour, je n'ai pas encore reçu votre réponse.

Permettez- moi de vous préciser d'une part, que les réponses que vous voudriez bien me fournir seront intégrées dans une recherche à caractère universitaire, en l'occurence une thèse de doctorat, qui contribuera à une meilleure connaissance des problèmes de gestion et de contrôle de l'entreprise.

D'autre part, compte tenu des variables du modèle à tester et afin d'aboutir à des résultats significatifs, j'aurai besoin d'un nombre élevé de réponses.

Veuillez donc m'excuser d'insister sur l'importance de votre participation et votre réponse constitue un élément de plus à l'édifice de cette recherche.

Vous remerciant de votre concours, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes meilleures salutations.

A. GRITLI

ANNEXE IV

LES MATRICES DE CORRELATION SIMPLE

Annexe IV.1
Matrice de corrélation simple entre les variables de l'environnement

Column	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Column 1	1									
Column 2	,208	1								
Column 3	,131	-,01	1							
Column 4	,155	-,005	,567	1						
Column 5	-,019	,235	,004	,243	1					
Column 6	-,092	,188	,121	,016	,174	1				
Column 7	-,239	,092	-,082	-,102	,159	,096	1			
Column 8	,163	,087	,017	,195	,235	,032	,16	1		
Column 9	,115	,049	,099	,061	,134	-,071	,09	,078	1	
Column 10	,106	,268	,265	,115	,204	,084	,121	,09	,083	1

Annexe.IV. 2
Matrice de corrélation simple des variables d'intensité de la concurrence

Column	1	2	3	4	5
Column 1	1				
Column 2	,124	1			
Column 3	-,265	,392	1		
Column 4	,065	-,005	,158	1	
Column 5	-,136	-,062	,285	,498	1

Annexe IV.3
Matrice de corrélation simple des variables de méthodes concurrentielles

Column	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Column 1	1									
Column 2	,053	1								
Column 3	-,014	,255	1							
Column 4	-,011	,122	,51	1						
Column 5	,163	,037	,459	,335	1					
Column 6	,01	,168	,469	,263	,183	1				
Column 7	-,047	,295	,381	,26	,232	,388	1			
Column 8	,202	,137	-,155	-,16	-,01	,084	,032	1		
Column 9	,285	,211	,171	,14	,132	,129	,301	,46	1	
Column 10	,07	,068	,176	,18	,229	,2	,165	,154	,221	1
Column 11	,365	,123	-,011	-,129	-,013	,115	,06	,334	,204	,198
Column 12	,106	,09	,229	,072	,102	,203	,249	,286	,227	,175
Column 13	-,22	,121	,351	,317	,056	,415	,306	,092	,076	,149
Column 14	,019	,21	,451	,277	,364	,483	,352	,132	,177	,084
Column 15	, 187	,247	,227	,195E-4	,08E-4	,253	,184	,284	,283	,125
Column 16	,178	,121	,291	,318	,09	,273	,22	,28	,281	,094
Column 17	,295	-,101	,103	,096	,008	,027	,007	,22	,187	,102
Column 18	,277	-,069	,004	,148	,223	,049	-,058	,261	,131	,422
Column 19	,037	,1	,083	,028	,302	,062	,111	,006	,109	,153
Column 20	-,108	,136	,342	,284	,168	,241	,246	,084	,103	,333
Column 21	,032	,111	,422	,38	,344	,237	,347	,048	162	,119

Annexe IV.3 (suite)

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Column 9											
Column 10											
Column 11	1										
Column 12	,465	1									
Column 13	,069	,354	1								
Column 14	,11	,309	,41	1							
Column 15	,231	,409	,317	,381	1						
Column 16	,077	,181	,308	,273	,446	1					
Column 17	,152	,159	,168	,203	,33	,561	1				
Column 18	,435	,391	,109	,15	,204	,039	,171	1			
Column 19	-,07	,134	,165	,131	,212	,126	-,001	,117	1		
Column 20	,122	,205	,385	,223	,189	,124	-,07	,264	,234	1	
Column 21	,004	,071	,465	,246	,08	,273	,101	,136	,178	,375	1

* les coefficients de corrélation au dessus de .17 sont significatifs à 0,1
** les coefficients de corrélation au-dessus de . 21 sont significatifs à 0,05
*** Les coefficients de corrélation au-dessus de . 27 sont significatifs à 0,01.

Annexe IV. 4
Matrice de corrélation simple des variables de compétences distinctives

column	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Column 1	1									
Column 2	,565	1								
Column 3	,301	,209	1							
Column 4	,371	,265	,675	1						
Column 5	,276	,157	,395	,422	1					
Column 6	,078	,075	,204	-,034	,282	1				
Column 7	,22	,131	,25	,06	,341	,543	1			
Column 8	,237	,123	,241	,127	,25	,407	,678	1		
Column 9	,193	,246	,085	,142	,137	,048	,227	,149	1	
Column 10	,233	,233	,097	,205	,247	,162	,08	,036	,359	1
Column 11	,313	,103	,417	,276	,367	,479	,469	,261	,164	,164
Column 12	,199	,168	,125	,035	,153	,154	,187	-,011	,191	,286
Column 13	-,149	-,07	,058	,014	,297	,156	,215	,119	,045	,177
Column 14	,238	,223	,275	,313	,406	,143	,068	,064	,203	,222
Column 15	,24	,234	,094	,143	,337	,208	,128	,141	,061	,517
Column 16	,05	,243	,113	-,03	,267	,382	,259	,153	,127	,276
Column 17	,248	,236	,382	,285	,244	,201	,411	,494	,061	,089
Column 18	,273	,325	,236	,078	,101	,11	,195	,367	,215	,318
Column 19	,095	,029	,12	-,016	,217	,172	,072	,145	-,062	,098
Column 20	,217	,145	,399	,351	,286	,055	,047	,007	-,057	,179
Column 21	,387	,297	,105	,111	,116	,189	,121	-,001	,147	,151

Annexe IV.4 (suite)

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Column 11	1										
Column 12	,083	1									
Column 13	,094	,217	1								
Column 14	,248	,35	,387	1							
Column 15	,192	,249	,263	,379	1						
Column 16	,281	,312	,37	,446	,342	1					
Column 17	,103	,191	,266	,346	,115	,299	1				
Column 18	-,034	,26	,077	,198	,251	,207	,519	1			
Column 19	,165	,073	,109	,273	,241	,171	,211	,205	1		
Column 20	,168	,225	-,127	,348	,098	,15	,195	,208	,161	1	
Column 21	,259	,143	,039	,205	,129	,232	,192	,141	,093	,106	1

* les coefficients de corrélation au dessus de .17 sont significatifs à 0,1
** les coefficients de corrélation au-dessus de . 21 sont significatifs à 0,05
*** Les coefficients de corrélation au-dessus de . 27 sont significatifs à 0,01.

BU LILLE I

Annexe IV.5
Matrice de corrélation simple des variables de contrôle

Column 1	2	3	4	5	6	7	8
Column 1	1						
Column 2	,654	1					
Column 3	,298	,276	1				
Column 4	,215	,179	,622	1			
Column 5	,148	,155	,158	,309	1		
Column 6	,147	,002	,087	,029	,126	1	
Column 7	,462	,192	,181	,018	,048	,492	1
Column 8	,3	,059	,19	,009	,024	,67	,645	1
Column 9	,156	,222	-,058	-,007	-,072	,327	,282	,406
Column 10	,123	,129	-,098	,144	,049	,133	,093	,116
Column 11	,031	,016	,068	,154	,093	,371	,379	,297
Column 12	,138	,065	,145	,099	-,059	,159	,298	,143
Column 13	,341	,109	,188	,142	,042	,184	,316	,264
Column 14	,226	,153	,177	,131	,248	,135	,055	,228
Column 15	,403	,358	,179	,12	-,016	,133	,252	,234
Column 16	,367	,234	,086	,078	,035	,101	,221	,018
Column 17	,138	,039	,19	,231	-,038	-,029	-,024	,106
Column 18	,198	,137	,125	,246	-,012	,229	,118	,263
Column 19	,269	,089	,085	,133	,125	,218	-,004	,268
Column 20	,291	,202	,19	,191	,076	,259	,182	,273
Column 21	,284	,095	,092	,088	,207	,259	,385	,303
Column 22	,154	-,04	-,114	,006	-,032	,271	,229	,282
Column 23	,222	,04	,15	,004	-,115	,074	,193	,376
Column 24	,291	,127	,05	,188	-,087	,067	,103	,25

Annexe IV.5 (suite 1)

	9	10	11	12	13	14	15	16
Column 9	1							
Column 10	,583	1						
Column 11	,342	,309	1					
Column 12	,377	,253	,62	1				
Column 13	,025	,108	,2	,084	1			
Column 14	,021	,232	,022	-,147	,429	1		
Column 15	,175	,206	,04	,05	,391	,476	1	
Column 16	-,045	,086	,06	,123	,386	,305	,613	1
Column 17	,081	,058	-,139	-,093	,257	,155	,003	-,014
Column 18	,459	,3	,112	,079	,208	,241	,106	-,06
Column 19	,195	,074	,13	,062	,243	,276	,094	-3,93E-4
Column 20	,051	,056	,145	,161	,115	,191	,24	,105
Column 21	,173	,266	,284	,309	,282	,191	,252	,365
Column 22	,236	,374	,432	,463	,032	,099	,115	,213
Column 23	-,06	,034	-,036	-,006	,262	,504	,318	,25
Column 24	,064	,271	-,061	-,069	,106	,36	,18	,155

Annexe IV.5 (suite 2)

	17	18	19	20	21	22	23	24
Column 17	1							
Column 18	,498	1						
Column 19	,472	,572	1					
Column 20	-,008	,117	,128	1				
Column 21	,005	,054	,124	,3	1			
Column 22	-,011	,116	,137	,259	,411	1		
Column 23	,243	,127	,188	,301	,193	,181	1	
Column 24	,122	,17	,148	,161	,043	,079	,534	1

* les coefficients de corrélation au dessus de .17 sont significatifs à 0,1
** les coefficients de corrélation au-dessus de . 21 sont significatifs à 0,05
*** Les coefficients de corrélation au-dessus de . 27 sont significatifs à 0,01.

Annexe IV.6
Matrice de corrélation simple entre variables de performance

Column	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Column 1	1											
Column 2	,411	1										
Column 3	,259	,214	1									
Column 4	,115	,006	,085	1								
Column 5	,209	,206	,141	,344	1							
Column 6	-,026	-,176	,199	,382	,312	1						
Column 7	,149	,036	,275	,417	,266	,261	1					
Column 8	,149	,215	,314	,2	,293	,408	,418	1				
Column 9	,257	,155	,256	,138	,188	,139	,477	,516	1			
Column 10	,422	,407	,1	,063	,016	,077	,158	,284	,279	1		
Column 11	,333	,094	,215	,175	,118	,383	,343	,364	,218	,506	1	
Column 12	,131	,122	,15	,221	,261	,289	,316	,418	,354	,258	,266	1

* les coefficients de corrélation au dessus de .17 sont significatifs à 0,1
** les coefficients de corrélation au-dessus de . 21 sont significatifs à 0,05
*** Les coefficients de corrélation au-dessus de . 27 sont significatifs à 0,01.

ANNEXE V

TESTS D'HYPOTHESES SUR L'HORIZON TEMPOREL DU CONTROLE

V1. L'évolution générale de la branche d'activité

(F-test = 39,56 ; D. L = 2 p = 0,0001)

Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1. 62,95	81,75	x1/ 2 . -109,6	15,5*
x2. 172,6	95,8	x1/ 3. -117,8	17,8*
x3. 180,6	122	x2/ 3. -8,2	0,086

* niveau de confiance supérieur ou égal à 95 %.

V2. L'évolution des parts de marché

(F-test = 22,213 ; D . L = 2 p =0,0001)

Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1. 62,95	81,75	x1/ 2 . -109,6	15,5*
x2. 172,6	95,8	x1/ 3. -117,8	17,8*
x3. 180,8	122	x2/ 3. -8,2	0,086

* niveau de confiance supérieur ou égal à 95 %.

V3. La publicité

(F-test = 39,48 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1. 25	49,7	x1/ 2 . -104,7	29,34*
x2. 129,7	101,8	x1/ 3 . -105,6	29,88*
x3. 130,69	97,5	x2/ 3. - 0,97	0,003

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V4. La distribution

(F-test = 18,08 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1. 51,194	66,27	x1/ 2 -79,02	14,128
x2. 130, 22	101,8	x1/ 3 -75,7	12,96
x3. 126,9	88,2	x2/ 3 3,3	0,025

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V5.Les services aux clients

(F-test = 8,247 ; D . L = 2 ; p = 0,0004)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	162,6	110,7	x1/ 2	7,083	0,071
x2.	155,5	73,9	x1/ 3	69,3	6,81*
x3.	93,3	107,6	x2/ 3	62,2	5,49*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V6. La gestion financière

(F-test = 30,95 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	205,45	128,7	x1/ 2	54,7	4,45*
x2.	150,6	143,11	x1/ 3	143,11	30,39*
x3.	62,3	71,8	x2/ 3	88,3	11,57 *

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V7. Le financement de l'entreprise

(F-test = 14,198 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	77,06	92,7	x1/ 2	-89,23	11,79*
x2.	166,3	87,9	x1/ 3	-79,54	9,36*
x3.	107,4	156,6	x2/ 3	9,6	0,139

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V8. La solvabilité de l'entreprise

(F-test = 7,04 ; D . L = 2 ; p = 0,0012)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	91,44	105,9	x1/ 2	-74,36	6,88*
x2.	165,8	97,2	x1/ 3	- 46,9	2,73
x3.	138,3	109,4	x2/ 3	27,45	0,93

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V9. L'efficacité du système de production

(F-test = 5,055 ; D . L = 2 ; p = 0,007)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1.	120,13	105,9	x1/ 2 -53,54	3,99*
x2.	173,68	78,7	x1/ 3 -2,847	0,011
x3.	122,98	104,5	x2/ 3 50,69	3,57*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V10. L'optimisation du système de production

(F-test = 3,308 ; D . L = 2 ; p = 0,03)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1.	143,75	115,16	x1/ 2 -26,94	0,969
x2.	170,69	77,8	x1/ 3 22,77	0,69
x3.	120,97	95,9	x2/ 3 49,72	3,301*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V11. L'approvisionnement en matières premières

(F-test = 11,537 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1.	160,76	128,16	x1/ 2 33,61	1,54
x2.	127,15	80,04	x1/ 3 90,9	11,28*
x3.	69,86	78,53	x2/ 3 57,3	4,48*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V12. La gestion des stocks

(F-test = 22,92 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne	F-test
x1.	201,18	139,2	x1/ 2 65,76	4,84*
x2.	135,41	92,2	x1/ 3 142,98	22,87*
x3.	58,19	82,9	x2/ 3 77,22	6,67*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V13.La disponibilité du personnel

(F-test = 14,59 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	81,11	93,6	x1/ 2	-106,52	14,521*
x2.	187,6	95,7	x1/ 3	46,66	2,78
x3.	127,7	109,8	x2/ 3	59,86	4,58*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V14. Les relations au travail

(F-test = 13,58 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	155,87	128,7	x1/ 2	-18,542	0,42
x2.	174,41	87,16	x1/ 3	80,33	7,93*
x3.	75,54	87,26	x2/ 3	98,875	12,02*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V15. La formation et plans de carrières

(F-test = 9,945 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	143,33	96,38	x1/ 2	0,069	0,0009
x2.	143,26	68,5	x1/ 3	61,59	7,46*
x3.	81,73	61,52	x2/ 3	61,52	7,45*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V16. Le système d'évaluation

(F-test = 4,903 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	51,59	74,3	x1/ 2	-167,63	40,69*
x2.	219,23	109,6	x1/ 3	-73,40	7,8*
x3.	125	96,09	x2/ 3	94,236	12,8*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V17. La R & D de nouveaux produits

(F-test = 40,007 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	36,94	71,7	x1/ 2	-97,5	10,117*
x2.	134,44	112,8	x1/ 3	-193,88	40,07*
x3.	230,83	139,06	x2/ 3	-96,38	9,887*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V18. La R & D de nouveaux procédés

(F-test = 43,68 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	34,72	53,7	x1/ 2	-100,48	16,23*
x2.	135,208	92,6	x1/ 3	-163,403	42,92*
x3.	198,12	121,07	x2/ 3	-62,917	6,36*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V19. La R & D dans l'ingénierie

(F-test = 40,36 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	35,97	59,9	x1/2	-101,11	16,949*
x2.	137,08	96,6	x1/ 3	-153,47	39,049*
x3.	189,44	109,9	x2/ 3	- 52,36	4,54*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V20.La révision et l'audit du système de planification et de contrôle

(F-test = 16,839 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	69,514	74,3	x1/ 2	-108,26	16,71*
x2.	177,77	102,8	x1/ 3	-45,972	3,013
x3.	115 ,48	110,3	x2/ 3	62,29	5,533*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V21. L'informatisation des systèmes d'information

(F-test = 36,79 ; D . L = 2 ; p = 0,001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	46,38	63,6	x1/ 2	-150,6	36,75*
x2.	197,014	101,03	x1/ 3	-79,23	10,172*
x3.	125,625	100,4	x2/ 3	71,38	8,257*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V22. La fixation des procédures opérationnelles de contrôle

(F-test = 23,28 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	74,38	76,12	x1/2	-125,13	22,9*
x2.	199,52	103,9	x1/ 3	- 41,95	2,526
x3.	116,34	107,26	x2/ 3	83,18	9,92*

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V23.L'organisation de l'entreprise

(F-test = 33,96 ; D . L = 2 ; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	39,79	65,65	x1/ 2	-118,05	22,211*
x2.	157,84	85,01	x1/ 3	-133,4	28,36*
x3.	173,19	115,5	x2/ 3	-15,34	0,375

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

V24.La décentralisation et délégation des décisions

(F-test = 15,712 ; D . L = 2; p = 0,0001)

	Moyenne	E.type	Diff. de moyenne		F-test
x1.	71,91	85,O4	x1/ 2	-83,88	11,6*
x2.	155,8	69,4	x1/ 3	-85,08	11,9*
x3.	157	108,16	x2/ 3	-1,19	0,002

* niveau de confiance au moins égal à 95 %.

ANNEXE VI

INTENSITE ET HORIZON TEMPOREL DES VECTEURS DE CONTROLE DES DIFFERENTS COMPORTEMENTS STRATEGIQUES

Les vecteurs de contrôle

Les variables	Défensenseur			Analyste			Prospecteur			Réactif		
	<1an	1an	>1an	<1an	1an	>1an	<1an	1an	>1an	<1an	1an	>1an
1. Les caractéri. génér. de la Br. d'activité	7%	27%	37%	15%	38%	32%	4%	22%	61%	1%	32%	36%
2. L'évolution des parts de marché	11%	34%	36%	15%	32%	36%	10%	31%	55%	20%	47%	19%
3. la publicité	3%	25%	26%	13%	30%	24%	7%	37%	26%	1%	13%	23%
4. la distribution	9%	24%	25%	20%	37%	24%	4%	29%	17%	3%	14%	23%
5. les services aux clients	31%	30%	20%	35%	33%	24%	36%	26%	6%	32%	37%	8%
6. la gestion financière de l'entreprise	40%	32%	12%	39%	34%	15%	46%	21%	13%	42%	19%	7%
7. le financement de l'entreprise	16%	33%	30%	14%	35%	38%	11%	32%	40%	19%	39%	17%
8. la solvabilité de l'entreprise	16%	35%	30%	30%	32%	24%	14%	34%	35%	19%	30%	11%
9. l'efficacité du système de production	26%	33%	25%	17%	36%	32%	24%	33%	27%	23%	47%	10%
10. l'optimisation du système de production	30%	32%	25%	22%	39%	28%	30%	38%	19%	33%	33%	17%
11. l'approvisionnement en M.P.	32%	26%	11%	28%	26%	26%	24%	29%	17%	45%	16%	10%
12. la gestion des stocks	39%	26%	10%	35%	26%	23%	45%	33%	6%	46%	33%	7%
13. la disponibilité du personnel	13%	39%	26%	25%	35%	26%	27%	40%	16%	11%	27%	28%
14. les relations au travail	30%	36%	14%	30%	33%	23%	50%	33%	11%	28%	34%	6%
15. la formation et plan de carrière	28%	28%	17%	30%	27%	20%	30%	27%	9%	27%	35%	9%
16. le système d'évaluation et de rémunération	9%	45%	24%	13%	37%	30%	23%	35%	29%	7%	57%	13%
17.R & D de nouveaux produits	7%	29%	47%	14%	20%	51%	3%	40%	47%	4%	15%	35%
18.R & D de nouveaux procédés	6%	30%	38%	9%	20%	56%	7%	32%	31%	7%	19%	20%
19. R & D dans l'ingénierie	8%	28%	37%	8%	20%	52%	9%	37%	30%	3%	31%	24%
20. révision et audit du syst. de plan. / contrôle	13%	36%	25%	13%	38%	29%	27%	40%	13%	13%	24%	11%
21. L'informatisation du système d'information	9%	38%	24%	12%	34%	35%	10%	51%	11%	5%	45%	16%
22. fixation des procédures opérat. de contrôle	13%	38%	25%	20%	39%	30%	28%	40%	12%	6%	54%	14%
23. L'organisation de l'entreprise	8%	32%	34%	14%	30%	34%	4%	36%	53%	3%	30%	22%
24. la décentralisation et délégation des décisions	14%	31%	32%	17%	28%	36%	17%	32%	38%	1%	33%	18%

ANNEXE VII

MATRICES DE CORRELATION DES VARIABLES AVEC LES AXES FACTORIELS

Annexe VII.1
Matrice de corrélation des variables de contraintes de l'environnement avec les axes factoriels

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1. La disponibilité des ressources financières externes	0,24832	-0,23496	0,56063	-0,45805
2. L'apparition sur le marché de nouveaux produits	-0,14741	0,0723	0,82045	0,12361
3. La disponibilité des matières premières	0,84435	-0,01048	0,06754	0,07849
4. Le comportement de vos fournisseurs	0,85573	0,17046	0,00688	-0,0376
5. Le comportement de vos concurrents	0,14125	0,59354	0,33536	0,04755
6. L'apparition de nouvelles techniques de production	0,1265	0,01857	0,31175	0,75377
7. L'évolution de la demande de vos produits	-0,27696	0,69535	-0,10365	0,30032
8. La disponibilité de la main d'oeuvre qualifiée	0,25406	0,59121	0,00647	-0,11814
9. Les actions (décisions) des pouvoirs publics	0,00699	0,48115	0,19848	-0,43273
10. L'évolution des taux de change	0,20725	0,29463	0,50646	0,08118
Eigenvalue	2,15011	1,55665	1,21164	1,0818
% variance	21,5	15,6	12,1	10,8
				Total = 60,0

Kaiser-Meyer-Oklin Measure of Sampling Adequacy = 0,61148
Bartlett Test of Sphericity = 103,61531 , significance = 0,0000

Annexe VII.2
Matrice de corrélation des variables d'intensité de la concurrence avec les axes factoriels

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
les prix	-0,00476	0,01345	0,94115
la qualité	-0,15655	0,89393	0,20468
les nouveaux produits	0,24149	0,74168	-0,44792
les canaux de distribution	0,86867	-0,00606	0,17229
la publicité	0,81844	0,00028	-0,25953
Eigenvalue	1,64918	1,3603	1,07256
% variance	33	27,2	21,5
			Total = 81,6

Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,64644
Bartlett Test of Sphericity = 54,77946 , significance = 0,0000

Annexe VII.3
Matrice de corrélation des variables
de méthodes concurrentielles avec les axes factoriels

Matrice de corrélation des variables de
de méthodes concurrentielles avec les axes factoriels

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
1. La R & D de nouveaux produits	0,11441	0,32242	-0,48821	0,58443	0,12621	0,0092
2. Les services rendus aux clients	0,04849	-0,0391	0,1271	-0,0929	0,7864	-0,0743
3. L'efficacité opérationnelle dans la production	0,7159	-0,0303	0,3321	0,0806	0,2028	-0,0853
4. Le contrôle de la qualité	0,73599	0,02501	0,14077	-0,0034	0,09943	-0,1584
5. L'expérience et la formation du personnel	0,73955	0,08494	-0,14176	0,03183	-0,0493	0,30621
6. La gestion et le contrôle des stocks	0,34002	0,07599	0,53786	0,1526	0,20613	-0,26437
7. Des prix concurrentiels	0,37493	-0,0338	0,29149	0,02142	0,51735	0,02351
8. Une large gamme de produits adaptée au marché	-0,2242	0,43921	0,03166	0,38885	0,36002	0,15694
9. Le développement et l'amélioration des produits existants	0,19352	0,23747	-0,14955	0,35214	0,60506	0,23842
10. L'identification de la marque / à celle des concurrents	0,37014	0,5762	0,02346	-0,015	0,00167	0,00079
11. L'innovation dans les techniques et méthodes de commercialisatio	-0,1667	0,72699	0,05778	0,15867	0,15682	-0,11052
12. Le contrôle et la maîtrise des canaux de distribution	-0,0943	0,60098	0,38376	0,15675	0,14347	0,11693
13. L'approvisionnement en matières premières	0,22148	0,13775	0,81006	0,10366	0,01877	0,18198
14. La réduction du coût de financement externe de l'entreprise	0,32028	0,09097	0,50114	0,22637	0,21072	-0,02894
15. Desservir des zones géographiques bien définies	-0,0712	0,26019	0,36519	0,42785	0,36288	0,14087
16. La capacité de fabrication des produits spécifiques	0,19789	-0,0204	0,2769	0,71554	0,19999	0,03157
17. Des produits à des prix élevés destinés à des clients spécifiques	0,02273	0,12113	0,06249	0,83017	-0,1665	-0,06889
18. La publicité (la communication)	0,14567	0,82857	-0,04176	0,01888	-0,2049	0,0494
19. La réputation de l'entreprise dans sa branche d'activité	0,09084	0,02273	0,08588	-0,0047	0,05182	0,90843
20. Les prévisions de la croissance du marché	0,32462	0,37082	0,39551	-0,3496	0,14964	0,16254
21. L'innovation dans les procédés de fabrication.	0,20139	0,01185	0,29807	0,08787	0,04545	0,23072
Eigenvalue	4,81963	2,62467	1,70419	1,48751	1,25485	1,11597
% variance	23	12,5	8,1	7,1	6	5,3

Kaiser- Meyer-Oklin Measure of Sampling Adequacy = 0,69361
Bartlett Test of Sphericity = 542,61752 , Significance = 0,0000

Total= 61,9

Annexe VII.4
Matrice de corrélation des variables
de compétences distinctives avec les axes factoriels

Matrice de corrélation des variables
de compétences distinctives avec les axes factoriels

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Facor 7
1. L'organisation interne de l'entreprise	0,012	0,028	-0,153	0,739	0,015	0,039	0,028
2. Intérêt et motivation des cadres	-0,081	-0,015	0,01	0,707	0,072	-0,045	-0,074
3. Les procédures opérationnelles de contrôle	0,003	0,824	-0,026	-0,084	0,023	-0,09	-0,055
4. Le système de contrôle (des coûts, budgets,etc)	-0,07	0,879	-0,115	-0,067	-0,054	0,094	-0,139
5. Le système de planification (objectifs, plans, etc)	0,103	0,169	0,013	-0,07	-0,117	0,172	0,046
6. Expérience et qualification de la main d'oeuvre	0,775	-0,105	0,048	0,03	-0,106	-0,063	0,09
7. L'appareillage industriel (performance technique,etc)	0,819	-0,048	-0,007	-0,027	0,079	-0,105	-0,133
8. Les techniques et méthodes de production	0,259	-0,027	-0,195	-0,098	0,536	0,035	-0,019
9. La R & D de nouveaux produits	0,025	-0,027	-0,006	0,03	0,032	0,168	-0,497
10. La R & D de nouveaux marchés	-0,077	-0,018	-0,101	-0,026	0,029	0,78	-0,146
11. La qualité des produits	0,264	0,099	-0,033	0,105	-0,28	0,02	0,009
12. Les canaux de distribution	-0,128	-0,027	0,639	0,048	0,093	-0,14	-0,182
13. La capacité de financement de l'entreprise	0,052	-0,013	0,618	-0,256	-0,044	0,06	-0,095
14. Les services de vente et d'après vente fournis aux client:	-0,075	0,1	0,684	-0,011	-0,05	-0,035	0,08
15. L'information sur les parts de marché	-0,024	-0,05	-0,057	-0,026	-0,033	0,764	0,161
16. La réputation de l'entreprise sur les parts de marché	0,058	-0,1	0,712	0,064	-0,055	-0,106	0,026
17. Les coûts de production	0,026	0,046	0,063	-0,042	0,71	-0,127	0,057
18. Les prix de vente	-0,104	-0,068	-0,024	-0,003	0,839	0,048	0,016
19. Le contrôle des sources d'approvisionnement	0,024	-0,084	-0,115	0,031	0,086	0,216	0,726
20. L'informatisation du système d'information	-0,136	0,244	0,144	0,033	0,043	-0,199	0,201
21. Les relations sociales (syndicats,etc).	0,051	-0,147	0,082	0,738	-0,16	-0,079	0,069
Eigenvalue	5,1958	2,0127	1,9918	1,6565	1,4517	1,2026	1,04252
% variance	24,7	9,6	9,5	7,9	6,9	5,7	5
							Total = 69,30%

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy = 0,69613
Bartlett Test of Sphericity = 635,04083, significance = 0,000

Annexe VII.V
Matrice de corrélation des variables
de contrôle avec les axes factoriels

Matrice de corrélation des variables
de contrôle avec les axes factioriels

	Factor 1	Facor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
1. Les caractéri. génér. de la Br. d'activité	0,156	-0,127	0,076	-0,055	0,172	-0,015	0,177	-0,121
2. L'évolution des parts de marché	0,127	-0,191	0,007	-0,123	0,199	-0,065	0,577	-0,077
3. la publicité	-0,046	0,005	0,02	0,017	0,83	-0,014	-0,121	-0,07
4. la distribution	-0,115	0,107	-0,155	0,052	0,762	0,058	-0,023	0,124
5. les services aux clients	-0,036	-0,04	0,055	-0,067	0,055	-0,105	0,021	0,831
6. la gestion financière de l'entreprise	-0,088	-0,045	0,786	-0,011	-0,074	-0,043	-0,021	0,173
7. le financement de l'entreprise	0,076	-0,022	0,747	-0,076	0,033	-0,079	-0,039	-0,154
8. la solvabilité de l'entreprise	-0,1	-0,087	0,854	0,011	-0,029	0,078	-0,025	0,004
9. l'efficacité du système de production	-0,059	0,005	0,079	0,061	-0,092	-0,063	0,731	-0,07
10. l'optimisation du système de production	-0,026	0,133	-0,173	0,014	-0,122	0,078	0,684	0,173
11. l'approvisionnement en M.P.	-0,004	0,759	0,018	0,025	0,02	-0,131	-0,072	0,01
12. la gestion des stocks	0,003	0,755	-0,066	-0,016	0,143	-0,1	0,011	-0,232
13. la disponibilité du personnel	0,657	0,022	0,044	0,202	-0,082	-0,228	-0,2	-0,013
14. les relations au travail	0,12	-0,044	-0,054	0,078	-0,131	0,155	-0,022	0,507
15. la formation et plan de carrière	0,751	-0,051	-0,037	-0,046	-0,054	-0,007	0,097	-0,006
16. le système d'évaluation et de rémunération	0,825	0,093	-0,135	-0,044	-0,076	-0,054	-0,077	-0,036
17.R & D de nouveaux produits	0,01	-0,005	-0,088	0,801	0,052	-0,016	-0,109	-0,159
18.R & D de nouveaux procédés	-0,057	-0,011	-0,013	0,785	-0,01	-0,028	0,124	-0,039
19. R & D dans l'ingénierie	-0,009	-0,008	0,024	0,744	-0,038	-0,063	-0,034	0,071
20. révision et audit du syst. de plan. / contrôle	-0,142	0,082	0,031	-0,125	0,194	0,296	-0,034	0,072
21. L'informatisation du système d'information	0,101	0,214	-0,012	-0,045	-0,026	0,037	-0,1	0,137
22. fixation des procédures opérat. de contrôle	-0,037	0,744	-0,11	-0,016	-0,063	0,167	-0,031	0,008
23. L'organisation de l'entreprise	0,014	0,028	0,005	0,03	-0,017	0,753	-0,179	-0,128
24. la décentralisation et délégation des décisions	-0,105	-0,058	-0,046	-0,051	0,013	0,771	0,128	-0,049
Eigenvalue	5,30547	2,65156	2,11398	1,87276	1,55603	1,35171	1,22534	1,16186
% variance	22,1	11	8,8	7,8	6,5	5,6	5,1	4,8
								Total = 71,8 %

Kaiser -Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,66209
Bartlett Test of Sphericity = 843, 32782, significance = 0,0000

Annexe VII.6
Matrice de corrélation des variables de performance avec les axes factoriels

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1. La croissance du chiffre d'affaires durant ces trois dernières années	0,003	-0,028	0,775	0,061
2. Le rendement des capitaux investis durant ces trois dernières année:	-0,115	0,014	0,812	0,07
3. La capacité de l'entreprise à gagner de nouveaux marchés	-0,229	0,702	0,064	-0,132
4. La capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de production	-0,044	-0,106	0,011	0,785
5. La qualité de gestion de l'entreprise (organisation, procédures,etc).	-0,138	-0,089	0,161	0,835
6. La qualité des produits et des services	0,281	-0,048	-0,29	0,157
7. L'amélioration de la productivité (automatisation, formation, etc)	-0,06	0,617	-0,074	0,099
8. La capacité de l'entreprise à garder son personnel de qualité	0,14	0,264	-0,09	-0,036
9. La capacité de modernisation des équipements et des usines	-0,061	0,742	-0,003	-0,106
10. La solvabilité de l'entreprise vis à vis des fournisseurs,des banquier:	0,739	-0,201	0,205	-0,145
11. L'image de l'entreprise	0,79	-0,104	-0,01	-0,102
12. La responsabilité sociale de l'entreprise vis à vis des salariés, etc.	0,247	-0,016	-0,064	
Eigenvalue	3,57936	1,79424	1,1875	1,051
% variance	29,8	15	9,9	8,8
				Total = 63,40 %

Kaiser-Meyer-Oklin Measure of sampling adequacy = 0,68812

Bartlett test of Sphericity = 2,66, 35962, significance = 0,000

Annexe VII.7
Matrice de corrélation des variables de maturité du secteur avec les axes factoriels

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1. L'évolution de la demande	0,615	-0,004	0,018	-0,23
2. Le potentiel de croissance durant les 3 dernières année:	0,599	0,005	0,04	-0,184
3. Le potentiel de croissance dans les années à venir	0,137	0,295	-0,06	-0,4
4. La gamme des produits	-0,094	0,05	0,075	0,045
5. L'évolution des concurrents	-0,19	0,008	0,051	0,615
6. La stabilité des parts de marché	0,136	0,576	-0,067	-0,169
7. La stabilité de la clientèle	-0,094	0,406	0,075	0,137
8. La facilité d'accès de nouveaux concurrents	-0,036	-0,015	0,544	0,199
9. L'évolution de la technologie	-0,209	0,347	-0,363	0,505
10. La facilité d'accès à cette technologie	0,058	-0,025	0,561	-0,127
Eigenvalue	2,139	1,567	1,375	1,07
% variance	21,4	15,7	13,1	10,7
				Total = 61,5 %

Kaiser-Meyer-Oklin Measure of sampling adequacy = 0,68812
Bartlett test of Sphericity = 2,66, 35962, significance = 0,000

ANNEXE VIII

PANORAMA DE FCS ET DE VARIABLES DE CONTROLE

Premier FCS (les ressources humaines)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
La formation	(28 fois)
La motivation	(17 fois)
Le recrutement	(15 fois)
La rémunération	(11 fois)
La communication	(10 fois)
L'organisation	(7 fois)
Un management positif	(5 fois)
Les conditions du travail	(3 fois)
La productivité	(3 fois)
La promotion	(3 fois)
Les objectifs	(2 fois)
Les projets d'entreprises	(2 fois)
La décentralisation	(2 fois)
La politique syndicale	(1 fois)

Deuxième FCS (la réussite commerciale)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
la dynamique du réseau commercial	(17 fois)
l'adaptation de l'offre au marché	(13 fois)
la qualité produit	(11 fois)
le service vente et après vente	(9 fois)
respect des engagements/ délai de livraison	(9 fois)
l'organisation du réseau commercial	(7 fois)
la relation client	(7 fois)
Le prix	(4 fois)
la communication	(4 fois)
la largeur de la gamme	(3 fois)
le recrutement des vendeurs	(2 fois)
l'innovation produit	(2 fois)
la formation des vendeurs	(2 fois)
la remise en cause	(2 fois)
l'éthique	(2 fois)
la flexibilité	(1 fois)
Coût / CA.	(1 fois)
les parts de marché	(1 fois)
l'approvisionnement	(1 fois)
la sécurité	(1 fois)
devis sous- traitant	(1 fois)
la rémunération	(1 fois)
les prix des concurrents	(1 fois)
la notoriété de l'entreprise	(1 fois)
le C.A. des nouveaux produits	(1 fois)
l'emplacement	(1 fois)
la protection des brevets	(1 fois)

Troisième FCS (la qualité des produits)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
La qualité produit / service	(19 fois)
L'analyse des procédés et process	(6 fois)
Le coût d'obtension de la qualité	(5 fois)
L'innovation	(4 fois)
La formation du personnel	(4 fois)
Le besoin de la clientèle	(4 fois)
Les ressources	(3 fois)
Le niveau de la qualité défini	(3 fois)
Auto-contrôle	(3 fois)
Accriditation ISO 9000	(3 fois)
Contrôle de la non qualité	(3 fois)
Les compétences distinctives	(2 fois)
Les relations clients/ fournisseurs	(1 fois)
Propretè des installations	(1 fois)
Contrôle du prix de revient	(1 fois)
Contrôle des procèdures	(1 fois)
Contrôle de la qualité des concurrents	(1 fois)
Conception des produits	(1 fois)

Quatrième FCS (le prix)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
la maîtrise des coûts	(15 fois)
la productivité	(9 fois)
la conception produit / process	(5 fois)
Formation et motivation des hommes	(5 fois)
le contrôle des procédure	(3 fois)
le contrôle qualité	(3 fois)
service production	(3 fois)
la souplesse	(2 fois)
la compétitivité de l'entreprise	(2 fois)
l'organisation de l'entreprise	(2 fois)
les stocks	(2 fois)
Analyse de la valeur	(1 fois)
le service achat	(1 fois)
les indicateurs permanents	(1 fois)
la connaissance des besoins de consommateurs	(1 fois)
évolution des séries	(1 fois)
délai de livraison	(1 fois)
sécurité des installations	(1 fois)
réduction des rébuts	(1 fois)
le projet d'entreprise	(1 fois)
automatisation	(1 fois)
les investissements	(1 fois)

Cinquième FCS (l' innovation produit / R & D)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
La recherche de nouveaux produits	(9 fois)
L'évolution des besoins des clients	(7 fois)
Adéquation R&D et stratégie	(5 fois)
Remise en cause permanente	(4 fois)
la rapidité	(3 fois)
les coûts	(3 fois)
Nombre de brevets	(3 fois)
Les techniques de production	(1 fois)
Le process de fabrication	(1 fois)
La qualité des équipes	(1 fois)
La conduite de projet	(1 fois)
La souplesse de l'organisation	(1 fois)

Sixième FCS (la gestion administrative)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
Contrôle des coûts	(8 fois)
L'autofinancement	(2 fois)
La qualité	(2 fois)
Accès à l'information et rapidité du contrôle	(2 fois)
la qualité des prévisions	(2 fois)
La gestion des stocks	(2 fois)
Le délai de paiement	(1 fois)
La politique de prix	(1 fois)
Entrèes-sorties	(1 fois)
Les ratios essentiels	(1 fois)
Le Fond de roulement	(1 fois)
La productivité	(1 fois)
Le désinvestissement	(1 fois)
Le temps de traitement des commandes	(1 fois)

Septième FCS (la qualité des services)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
délai de livraison	(9 fois)
service de vente et après vente	(5 fois)
quantité annoncée	(1 fois)
qualité produit	(1 fois)
ingénierie technique /financière	(1 fois)
contrôle des commandes	(1 fois)
système d'intéressement	(1 fois)
capacité d'investissement à LT	(1 fois)
anticipation des retards	(1 fois)
nombre de réclamation	(1 fois)
respect des cahiers de charges	(1 fois)
accueil	(1 fois)
motivation du personnel	(1 fois)

Huitième FCS (la technologie)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
la veille technologique et équipement moderne	(6 fois)
le contrôle qualité	(4 fois)
maintenir son savoir faire et ne pas se disperser	(4 fois)
R & D	(2 fois)
faibles coûts	(2 fois)
créativité	(1 fois)
Sécurité d'utilisation	(1 fois)
le développement process	(1 fois)
recrutement	(1 fois)
la qualification de la main d'oeuvre	(1 fois)
se remettre en cause	(1 fois)
délai de fabrication	(1 fois)
la flexibilité technique	(1 fois)
le marketing	(1 fois)
Préconiser aux clients la bonne solution	(1 fois)

Neuvième FCS (le marketing)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
L'analyse du marché	(5 fois)
La satisfaction du client	(4 fois)
Les services aux clients	(3 fois)
Les parts de marché	(2 fois)
La réputation de l'entreprise	(1 fois)
Développement produit	(1 fois)
Connaissance des besoins	(1 fois)
La prospection	(1 fois)
La capacité d'investissement	(1 fois)
L'adéquation produit Process	(1 fois)
Les nouveaux produit	(1 fois)
Le prix de revient	(1 fois)
L'amélioration des produits existants	(1 fois)

Dixième FCS (le scrutin de l'environnement)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
Le réseau de distribution	(4 fois)
La législation et pouvoirs publics	(3 fois)
Les rencontres	(3 fois)
Le réinvestissement	(2 fois)
Les coûts	(2 fois)
Les parts de marché	(2 fois)
La bourse	(1 fois)
Les Plans d'action	(1 fois)
Information sur marché	(1 fois)
Les ressources humaines	(1 fois)
L'adaptation à l'environnement	(1 fois)
La productivité	(1 fois)
L'autofinancement	(1 fois)
Les produits	(1 fois)
La concurrence	(1 fois)
Les nouveaux marchés	(1 fois)
Priviligier le long terme	(1 fois)

Onzième FCS (l'approvisionnement)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
le contrôle des stocks	(5 fois)
Le marketing achat	(3 fois)
Les prix	(3 fois)
Les sources d'approvisionnement	(3 fois)
Les flux tendus	(1 fois)
La qualité	(1 fois)
Les délais de livraison	(1 fois)

Douzième FCS (l'image de marque)

Les principales variables à contrôler	Nombre de citations
la qualité des exécutions matériaux et délais	(1 fois)
la clarté et transparence des méthodes commerciales	(1 fois)
le développement du service au client	(1 fois)
une segmentation fine des marchés	(1 fois)
des relations de confiance avec les clients	(1 fois)
une recherche intense d'innovations	(1 fois)
11% du C.A. à la publicité et promotion	(1 fois)
la cohérence des messages.	(1 fois)
l'expérience	(1 fois)

ANNEXE IX

GRILLE D'ENTRETIEN

I - CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ENTREPRISE DANS SA BRANCHE D'ACTIVITE

1 - Comment caractérisez-vous l'évolution de votre secteur d'activité depuis ces 3 à 5 dernierres années?
2 - Qui sont vos concurrents (nationaux , internationaux)
3 - Dans votre métier, quels sont les domaines qu'il faut particulièrement surveiller pour être capable de faire face à la concurrence ?
4 - Diriez-vous qu'actuellement vous disposez d'une ou plusieurs compétences que vos concurrents n'ont pas , ou pensez- vous que tous les concurrents cherchent à maitriser les mêmes savoir faire?
5 - Quelles sont ces compétences ?
6 - Croyez-vous qu'à moyen terme les conditions de la concurrence vont se modifier ? si oui, comment voyez-vous cette évolution et à quelle échéance ?
7 - Qu' est-ce qui conditionne le succès de votre entreprise ? - à l'horizon d'un an; - à l'horizon d'un à 3 ans .
8- Dans la gestion quotidienne de votre entreprise , quelles sont les erreurs à ne pas faire pour rester bien placé par rapport à ses concurrents ?

II - LE CONTROLE DES FACTEURS CLES DE SUCCES

9 - Quels sont vos facteurs de succès ?
10 - Quelles sont les constats de base clés de leur choix ? (c'est un choix délibéré ou imposé ? pourquoi ?
11 - Quelles sont les personnes (ou services) les plus impliquées dans leur gestion ?
12 - Quelle est la nature de cette implication ? (opérationnelle ou fonctionnelle)
13 - Quelles sont les coordinations clés entre les résponsables ?
14 - Quels sont les outils de contrôle qui vous permettent de garantir la qualité de leur gestion ? (plan , budget, comptabilité analytique, tableau de bord, etc)
15 - Quels sont les dispositifs qui garantissent la motivation ?
16 - En termes financiers et comptables, quels sont les postes les plus importants à surveiller ?

III - LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU SYSTEME DE CONTROLE

17 - Pour l'avenir de votre entreprise (3 à 5 ans), quelles sont les informations qui vous semblent les plus importantes à obtenir ?
18- Quel âge a votre système de contrôle de gestion ?
19 - A-t-il été fortement modifié au cours des trois dernières années ?
20 - Pensez- vous qu'il faudra faire évoluer ce système de contrôle dans les années à venir ?

LISTE DES ENTREPRISES ENQUETEES[1]

Volume II

Entretien N°1 :	**L'entreprise**	**TUNORD**	**p.1**
Entretien N°2 :	**L'entreprise**	**ISOLA**	**p.32**
Entretien N°3 :	**L'entreprise**	**VELOUR**	**p.50**
Entretien N°4 :	**L'entreprise**	**CAPTA**	**p.67**
Entretien N°5 :	**L'entreprise**	**SONORE**	**p.80**
Entretien N°6 :	**L'entreprise**	**META**	**p.94**
Entretien N°7 :	**L'entreprise**	**ALUMA**	**p.105**
Entretien N°8 :	**L'entreprise**	**FRIGO**	**p.121**
Entretien N°9 :	**L'entreprise**	**PATISSIA**	**p.137**
Entretien N°10:	**L'entreprise**	**IMPRIM**	**p.152**
Entretien N°11:	**L'entreprise**	**HYDRAU**	**p.167**
Entretien N°12:	**L'entreprise**	**TEXTOR**	**p.179**
Entretien N°13:	**L'entreprise**	**AGR0**	**p.189**

[1] Tous les noms qui figurent sur cette liste, pour des raisons de confidentialité, sont fictifs.

ANNEXE X

EXEMPLE D'ENTRETIEN

LA SOCIETE TUNORD

Personne interrogée : Le Contrôleur de gestion

A l'origine, TUNORD était une tuberie. Elle s'est diversifiée et actuellement TUNORD est une entreprise sidérurgique appartenant au groupe Usinor-Sacilor, basée sur le site de Sollac Dunkerque.

TUNORD est le premier client de Sollac pour les brames d'acier, qui sont sa matière première. Sa production se subdivise en deux branches, les plaques clientèle et les tôles à tubes. Ces dernières sont en grande partie vendues à sa filiale Europipe, le reste destiné à l'exportation vers la Grande-Bretagne, l'ex-URSS...

TUNORD produit environ 800.000 tonnes de plaques et de tôles à tubes par an pour un chiffre d'affaires de deux milliards de francs.

I- CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ENTREPRISE DANS SA BRANCHE D'ACTIVITE

1) Comment caractériseriez vous l'évolution de votre secteur d'activité depuis ces trois à cinq dernières années ?

Au niveau de la sidérurgie, d'une manière globale, le secteur d'activité a été marqué ces dernières années par un retour à l'équilibre au niveau des résultats, qui provient de restructurations assez fortes, tant au niveau réduction de personnel qu'au niveau des outils.

Il y a donc eu des restructurations à l'intérieur d'Usinor-Sacilor depuis cinq ans, cela s'est passé en 1986-87. En effet, l'ex-Sollac a été regroupé avec l'ex-Usinor-Aciers et l'ex-Solmer pour faire une entité à part entière d'où la création de TUNORD. Il y a donc eu une certaine rationalisation qui s'est faite et cette rationalisation a permis de retourner à l'équilibre. C'est ce qui s'est passé dans le secteur au niveau français.

Par contre au niveau de l'Europe, les Italiens, les Espagnols n'ont pas fait leur restructuration de la sidérurgie aussi fortement que nous. Ils n'ont pas, pour utiliser l'expression, "taillé dans le vif" ; et maintenant ils sont là avec leurs problèmes, les fermetures de sites. En Allemagne, ils n'ont pas vraiment fait de restructurations non plus, mais comme le marché allemand est assez porteur, ils se sont suffis à eux-même. Cependant maintenant, on ne sait pas comment cela évoluera pour eux avec le changement de marché : l'introduction des pays de l'Est, le blocage des frontières américaines, l'anti-dumping...

Les Américains ont en effet posé des plaintes anti-dumping : c'était comme un échiquier, il y a eu quatre-vingt trois plaintes anti-dumping contre l'Allemagne, la France, la

Corée, le Japon, enfin contre un peu tous les pays. On nous accuse de dumping, mais seulement dans une définition américaine du terme, c'est-à-dire pas tellement noble.

Normalement, le dumping, c'est quand vous vendez en-dessous de votre prix de revient. Mais eux comparent les prix de vente du marché métropole, les prix de vente que vous faites chez eux et aussi les prix de revient ; et tout cela évidemment, avec l'effet du dollar, fait qu'on a beaucoup de chances dans leurs questionnaires d'être sous le coup de l'anti-dumping. Donc cela va fermer leur marché et avoir des conséquences directes, par exemple sur Sollac.

Sollac fait 400.000 à 500.000 tonnes par an pour les Etats-Unis, donc ils ne vont plus les vendre. Et il y a aussi les conséquences indirectes, c'est-à-dire que tous les autres : les Japonais, les Coréens, etc... qui vendaient aux Etats-Unis ne vont plus leur vendre d'acier et il y aura à peu près 4 millions de tonnes qui ne vont pas entrer aux Etats-Unis et qui vont se retrouver sur le marché, d'où une chute des prix.

Il y a aussi le problème des pays de l'Est : eux, ils ont besoin de devises et à la limite, ils se moquent du prix auquel ils vendent, donc ils vendent des plaques premier choix à des prix de vente en francs par tonne qui sont presque des prix ébauches, c'est-à-dire de produits non-finis.

Pour caractériser l'évolution de notre secteur d'activité, on peut dire qu'actuellement ce n'est pas un secteur d'activité "rose", dans le sens où la situation est plutôt triste, mais par contre, il est très intéressant d'y travailler.

2) Qui sont vos concurrents ?

J'y ai répondu en partie dans la question précédente. En effet, au niveau des concurrents nationaux, il n'y en a plus et au niveau des concurrents internationaux, il y en a moins puisqu'il y a eu des rapprochements entre des entreprises de différents pays.

Pour ce qui est de TUNORD, on fait des plaques et des tôles à tubes. Les tôles à tubes servent à faire des tubes, des pipe-lines. Il y a des tôleries qui travaillent les tôles qu'on leur vend : elles les taillent, les roulent et les soudent. Avant, à Dunkerque, la tuberie appartenait à TUNORD. Elle a été filialisée, donc on a créé une société de tubes : Europipe. Elle est créée avec 50% de capitaux de la société allemande Manesmann et 50% de capitaux d'Usinor-Sacilor.

Au niveau des plaques, on fait à peu près 50% de plaques clientèle qui sont utilisées dans la construction mécanique et navale, pour les ponts, les structures off-shore, et 50% de tôles à tubes qui sont destinées à faire des pipe-lines. Dans les 50% de tôles à tubes, notre premier client est Europipe, ensuite on vend à British Steel donc aux Anglais et on fait actuellement des tôles à tubes pour les Russes, qu'on appelle demi-coquilles parce que les Russes font des tubes plus gros qui nécessitent deux plaques et donc deux soudures.

Maintenant TUNORD est filiale de Dilling. Dilling est une filiale d'Usinor-Sacilor basée en Allemagne, en Sarre, qui fait des plaques. Dilling fait 1,2 millions de tonnes de plaques par an et nous on en fait 800.000, on peut dire qu'à deux on fait 2 millions de tonnes de plaques, sur un marché européen qui a une capacité de production de 10 millions de tonnes, en ne prenant pas en compte l'Europe de l'Est. Donc Dilling n'est plus un de nos concurrents puisque c'est devenu notre maison-mère.

Parmi nos autres concurrents, il y a les Italiens, surtout Ilva à Tarente (tout en bas de la botte), Falk en Autriche, Clabecq en Belgique qui fait 700.000 tonnes. Il y a eu une tentative de rapprochement entre Usinor-Sacilor et Clabecq qui a échoué pour l'instant. En fait, c'est toujours bien de s'associer, mais reprendre une société qui fait 300 à 400 millions de dettes par an, cela fait quand même reculer.

Ensuite il y a les Danois qui font leurs marchés nationaux, à peu près 500.000 à 600.000 tonnes, et il y a British Steel en Angleterre.

Un de nos gros problèmes actuellement avec British Steel, c'est qu'ils veulent construire une nouvelle tôlerie, et il serait sain qu'ils ne la construisent pas parce qu'on est déjà en surcapacité. De plus, s'ils construisent une nouvelle tôlerie, ils ne vont plus nous commander de tôles à tubes et cela va nous faire 50.000 tonnes par an en moins. Donc voilà un peu nos concurrents.

Actuellement on est perturbé par des infiltrations de l'Est, des Tchèques, qui vendent à perte des aciers qui sont plutôt dans le bas de gamme, dans les aciers moins nobles, et il faut qu'on y résiste par un meilleur respect des délais, parce qu'eux ne sont pas du tout "synchro" au niveau de leurs délais, et aussi par notre know-how.

Heureusement, la sidérurgie des pays de l'Est est encore vraiment à l'âge de pierre : ils ont encore des aciéries Martin, que l'on n'a plus en France depuis les années 1970, et des procédés anciens. Ils n'ont pas d'usines modernes et performantes, c'est pourquoi la restructuration de la sidérurgie de l'Est va être très dure, il y aura beaucoup à faire.

Et les Américains et les Japonais ?

Ce sont aussi nos concurrents mais en ce qui concerne la grande exportation. Chez nous, les problèmes sont les transports. Pour les marchés comme l'Inde ou la Chine, on se retrouve surtout face aux Japonais et aux Coréens, un peu face aux Américains mais dans une moindre mesure.

Ils ont les mêmes problèmes de transports pour venir chez nous que ceux que nous avons pour aller chez eux, c'est pourquoi ils ne viennent pas trop sur notre marché. Mais c'est quand même délicat. Il faut voir comment cela va évoluer en 1993, avec la fermeture du marché américain, si cela se concrétise, parce que pour l'instant, c'est un peu gelé en attendant les élections américaines.

3) Dans votre métier, quels sont les domaines qu'il faut particulièrement surveiller pour être capable de faire face à la concurrence ?

Il faut surveiller le niveau des prix, les prix de revient !

D'une manière générale, dans toutes les sociétés, il faut surveiller ses dépenses. Il faut surveiller aussi les dépenses de l'entreprise en amont. par exemple à TUNORD, on fait des tôles et on achète les brames Sollac. On fait partie du même groupe, donc il faut qu'on travaille ensemble. Si on vend une plaque à un prix moyen de 2300 à 2400 francs, cela dépend des types de plaques, sur les 2200 il y a déjà 1400 francs de brame et donc après on peut moduler. Et au niveau de la brame, il y a tout ce qui est additions..., donc il faut bien posséder tout son circuit de production, il faut qu'on travaille toujours main dans la main avec les techniciens, et ensuite il faut se poser la question : " **Comment peut-on se valoriser face à un client ? " C'est avec nos délais et notre qualité".**

Tout le monde fait des tableaux de bord, dans toutes les sociétés, mais chez nous, ils sont particulièrement suivis au niveau de la qualité, des litiges avec la clientèle. Il vaut mieux constater un défaut chez nous au lieu d'expédier et d'avoir un litige par la suite.

Ensuite, il y a tout ce qui est relation avec la clientèle, la notion de partenaire, d'attitude de travail, une bonne connaissance de leur bilan, de leurs besoins : c'est très utile.

Au niveau des délais, cela fait un an, un an et demi qu'on a lancé une démarche **DEFI, Délais Fiables**. Pourquoi ? Parce que, il y a un an et demi, on était à un taux de respect des délais de 50%. Maintenant, on cumule à la fin de la semaine passée à 79%. Je

crois que nous sommes les bons élèves de la sidérurgie puisque les autres viennent nous voir.

Il faut aussi être capable de faire face à la concurrence et aux évolutions du marché, puisqu'il y a des évolutions de la demande. Il faut toujours être moteur, par exemple provoquer certaines choses : à un moment donné, les ponts étaient tous faits en béton ; quand vous voyez les beaux ponts qui passent au-dessus de l'autoroute de Paris, tout en métal, et bien c'est de l'acier de TUNORD avec Baudin.

Cette notion de partenariat avec Baudin a été importante. Pour obtenir des marchés, on a travaillé ensemble, tant au niveau de la qualité de l'acier nécessaire que des tôles à épaisseur variable, pour résoudre des problèmes de résistivité, de poids... Le pont de Saint-Omer a aussi été fait en acier et il y a eu beaucoup de ponts suite au chantier du TGV.

4) et 5) Disposez- vous d'une ou plusieurs compétences que vos concurrents n'ont pas, ou pensez-vous que tous les concurrents cherchent à maîtriser les mêmes savoir- faire ? Quelles sont ces compétences ?

C'est toujours délicat de dire qu'on a des compétences par rapport à nos concurrents parce que, à la limite, on a du know-how. Par exemple, en ce moment, **on maîtrise bien les délais. Vous allez me dire que ce n'est pas un outil. Oui, mais c'est une démarche, un état d'esprit. C'est une motivation qui part de tous les niveaux de la hiérarchie, de A jusqu'à Z et ça, c'est quand même important.**

Ensuite quelles compétences avons nous ? A TUNORD, on a la chance d'avoir en amont Sollac qui fait partie du même groupe que nous. Mais tout d'abord, **une de nos forces c'est d'être au bord de la mer parce que toutes les usines** sidérurgiques à l'intérieur des terres ont toujours un problème à terme. Pourquoi_? Parce que, au départ quand les usines sidérurgiques ont été créées, elles ont été créées par pôles à l'Est pour remplacer des mines. Actuellement, par exemple, entre Sollac Dunkerque et Sollac Florange, vous avez tout de suite un problème : ils peuvent faire tout ce qu'ils veulent là-bas, si vous mettez les mêmes outils là-bas et ici, il y a tout de suite une grande différence : ici, on a les pieds dans l'eau, donc quand le minerai arrive, on le prend et on le met dans la "popote". Cela nous fait gagner pratiquement 100 francs par tonne, ce n'est quand même pas mal, donc après il faut garder cet avantage.

A TUNORD Dunkerque, on a en amont une usine Sollac qui fait des brames peu chères, de par sa situation géographique, mais de notre côté, il faut les aider à améliorer leurs outils pour l'acier qu'ils nous vendent.

Je m'explique : Sollac à Dunkerque, c'est 5 millions de tonnes dont 800.000 pour TUNORD. Au niveau des additions métalliques (chrome, molybdène, ferromanganèse, ferrosilicium...), pour les produits du train à bande ils mettent environ 40 francs d'addition par tonne. Pour les plaques clientèle, on a en moyenne 100 francs d'additions par tonne. Pour les tôles à tubes, ce sont de grosses commandes, on peut avoir 200-250 francs d'addition par tonne, en fait cela varie entre 150 et 250, cela dépend des commandes. Donc on fait partie de la racine noble de la sidérurgie et il y a parfois des problèmes de coulabilité ou des problèmes de vie à l'intérieur de l'acier, des problèmes de coulées continues : cela peut faire des criques.

De plus, on commande des coulées pour des plaques clientèle mais on n'a pas les mêmes séquences que pour les produits du train à bande ou pour les autres produits Sollac car les séquences de coulée continue sont fonction de la taille de la commande.

Les séquences, au niveau de la coulée continue, c'est le fait de faire plusieurs poches d'acier liquide en suivant et de les passer dans la coulée continue, en fait c'est le nombre de poches que vous faites en suivant les séquences de la coulée continue pour les produits du train à bande, c'est environ neuf poches en suivant, enfin c'est peut-être un peu plus maintenant. Pour les plaques et les tôles à tubes, on doit être à peu près à cinq pour les séquences et pour les produits clientèle on est à deux.

Pourquoi ?

Parce que ce sont de petites commandes et parce que l'acier doit présenter beaucoup plus de caractéristiques. Donc pour eux, on ne fait pas partie de l'épicerie parce qu'on est quand même un gros client, leur premier client, mais on fait partie d'une sorte de travail qui est plus difficile à élaborer, plus noble. Donc il faut qu'on travaille ensemble, il faut qu'ils modernisent leurs outils en même temps. Heureusement tout cela est "chapeauté" par Usinor-Sacilor, et en particulier il y a une mission qui a été confiée à Monsieur Dollé pour étudier les investissements à réaliser dans tous les ateliers pour le plan d'investissement 1995.

Au niveau de la tôlerie, on a la chance d'avoir une cage Quarto qui date de 1985 ou 1986, donc qui est neuve, et qui est assez générale du point de vue gamme d'épaisseurs et de largeurs de tôles, c'est donc un de nos gros outils qu'il faut arriver à vendre. C'est notre outil de base, ce n'est pas du know-how. Si vous avez un bon outil, il faut en profiter.

Donc je dirais qu'actuellement l'un de nos atouts est d'être au bord de la mer, ce qui compte aussi pour expédier, etc..., de bien gérer toute cette politique clientèle et d'avoir des délais fiables.

6) Croyez-vous que les conditions de la concurrence vont se modifier? Si oui, comment voyez-vous cette évolution et à quelle échéance ?

Les conditions de la concurrence, à mon sens, vont se modifier en 1993. Déjà, on voit que les Espagnols, les Italiens, enfin les Européens du sud reçoivent des subventions de l'Europe pour éviter les licenciements. Et à mon sens, d'ici un ou deux ans, il y a des tôleries, deux ou trois, qui vont devoir fermer leurs portes. **Donc pour pouvoir rester compétitif, il va falloir "se serrer les coudes".**

7) Qu'est-ce qui conditionne le succès de votre entreprise ?

Donc actuellement, on va devoir changer un peu notre façon de vivre, il va falloir vivre plus calmement. Par exemple pour Sollac et TUNORD, il y a des choses comme le sponsoring, c'est une dépense mais elle est justifiée pour créer un climat dans l'entreprise. Par contre, il y a des dépenses qu'on fait quand on gagne de l'argent et qu'il ne faut plus faire quand on est en période de "vaches maigres".

D'ailleurs actuellement, il n'y a plus beaucoup d'entreprises qui réalisent du profit dans la sidérurgie. C'est aussi valable pour Sollac ou TUNORD et pour notre groupe d'une manière générale. Au niveau des produits longs, par exemple, Unimétal et Sahrstahl sont tous les deux dans le rouge. En ce qui concerne TUNORD, même si on atteint un équilibre à la fin de l'année, c'est dû à un début d'année positif mais on a une fin d'année négative.

Qu'est-ce qui conditionne le succès ? En fait, il faudra "serrer les boulons" à tous les niveaux, d'où l'importance du contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion, c'est un peu comme le pilote auprès du capitaine. Moi, j'aime bien cette image. D'une manière générale le capitaine, c'est le patron, le directeur du site, le PDG. Par contre vous, contrôleur de gestion, vous devez les aider, ils en ont aussi besoin.

8) Dans la gestion quotidienne de votre entreprise, quelles sont les erreurs à ne pas faire pour rester bien placé par rapport à ses concurrents ?

D'abord, il ne faut pas s'endormir sur ses lauriers. Il faut toujours avoir des commerciaux qui se battent pour gagner des parts de marché et être à l'écoute des clients.

Ensuite, s'il y a un secteur où il ne faut pas diminuer la part de dépenses dans les deux ou trois ans à venir, c'est celui de la recherche pour développer les produits suite à l'évolution du marché, ainsi que tout ce qui est liaison technique auprès de la clientèle. **Il ne faut surtout pas diminuer nos dépenses dans ces secteurs parce que ce sont eux qui nous permettent de nous démarquer des autres.**

Il faut aussi garder nos points forts, donc ne pas oublier nos délais. Il faut être de plus en plus flexibles et maintenir un niveau de prix compétitifs pour rester sur le marché international au niveau des tôles.

II- LE CONTROLE DES FACTEURS CLES DE SUCCES

9) Quels sont vos facteurs de succès ?

Par ordre d'importance, je mettrais :
- les délais,
- la qualité des produits
- et ensuite l'état d'esprit coûts-dépenses que tout le monde doit avoir pour atteindre le même objectif : bien gérer le prix de revient.

Les délais.

10) et 11) Quels sont les constats de base de son choix ? Quelles sont les personnes les plus impliquées dans sa gestion ?

Actuellement la concurrence internationale et la situation économique sont telles que tout le monde voit au plus juste. Tout le monde parle de pertes, de besoin en fond de roulement, de trésorerie, etc. Qu'y a-t-il dans le besoin en fond de roulement ? Tout ce qui est la base de la trésorerie, le cash-flow, représente ce qui est dans votre caisse ; les délais de paiement des fournisseurs, des clients, les stocks, c'est-à-dire le besoin en fonds de roulement, représente ce qui n'est pas dans votre caisse. Alors qu'essayez-vous de faire ? Vous essayez d'allonger les délais de paiements des fournisseurs, de raccourcir les délais de paiement des clients et de diminuer les stocks.

Comment diminuer les stocks ? Quand on doit livrer une commande, c'est immédiatement. Donc on doit s'adapter. En effet, on voit de plus en plus la montée des commandes à réaliser en quinze jours alors que notre délai de production, depuis le lancement de la brame pour une commande donnée jusqu'à l'expédition, est d'environ deux à

trois semaines. Donc c'est plus court et pourtant en ce moment on prend des commandes qu'on livre dans un délai de quinze jours.

Alors comment fait-on ? On a des stocks de brames sans affectation, de brames commandes urgentes. On sait qu'on a nos 20-80 au niveau gestion de production. Ce sont nos 20% de produits en nombre qui représentent 80% des expéditions en qualité. C'est la même chose dans la distribution. - J'ai été chef de rayon à Auchan. - Quand vous prenez, par exemple, le rayon jardin, si vous n'avez pas de graines pour canaris, c'est fini, vous n'avez plus rien à faire. Si, dans la famille de produits "tondeuses à gazon", vous n'avez pas la tondeuse Black & Decker à 500 francs, qui représente 20% des articles qui font 80% du chiffre d'affaires, si vous êtes en rupture, vous êtes foutus.

En sidérurgie, on a aussi nos 20-80, que l'on n'appelle pas comme ça, mais c'est la même chose. Il faut qu'on ait nos petits stocks, mais il faut faire attention, il faut que cela soit bien géré au niveau gestion de production : il ne faut pas que l'on ait des petits écureuils partout.

Je m'explique : quand on analyse les stocks, si on a des stocks à tous les niveaux de production : brames, tôles-mères, tôles-filles, tôles premier choix, c'est gênant. Il faut que ce soit bien géré, il faut qu'il y en ait juste en amont. Et donc les personnes les plus impliquées dans leur gestion sont les employés de la gestion de production.

12) Quelle est la nature de cette implication ?

Elle est très opérationnelle parce que les délais, la gestion des stocks, tout ce qui est gestion de production sont des choses parmi les plus importantes de l'entreprise.

13) Quelles sont les coordinations clés entre les responsables ?

Quand on parle de gestion de production, **il faut être bien en phase avec la demande commerciale. Il faut une bonne liaison entre la direction commerciale et la gestion de production, pour que les commerçants soient de connivence avec les industriels et non contre eux.** Il y a combien d'entreprises où, dans les comités de gestion ou dans la vie courante de l'entreprise, le commerçant et l'industriel ne s'entendent pas : pour l'industriel, c'est toujours de la faute du commerçant et pour le commerçant, c'est toujours de la faute de l'industriel.

L'industriel reçoit la commande du client par l'intermédiaire du commerçant et qui constate qu'il ne sait pas la réaliser, donc il n'est pas content. De son côté, le commerçant prend des commandes, il a déjà du mal à en trouver et il n'est pas content parce que l'industriel ne sait pas les faire. Donc cela ne va pas, d'où notre démarche DEFI.

DEFI est une démarche transversale : elle part du commercial, elle passe à la production et elle retourne au commercial. Il faut bien qu'il y ait l'idée d'aller et de retour, donc cela demande une organisation spécifique, avec des secteurs d'activité où un tel est à questionner, mais les gens se connaissent, donc il n'y a pas de problèmes. Ce n'est pas l'armée mexicaine qui arrive n'importe où, il faut canaliser tout cela.

14) Quels sont les outils de contrôle qui vous permettent de garantir la qualité de sa gestion ?

Tous les jours on a les commandes qui sont mises à disposition et les commandes qui sont expédiées par rapport au délai demandé : c'est notre indicateur. Tout à l'heure, je vous ai parlé de 79% de respect de délai, et bien, tous les jours, c'est suivi et toutes les semaines on analyse. On a notre **comité de direction** tous les lundis après midi, qui dure une ou deux heures, pour faire le tour des principales fonctions de l'usine et on regarde ce qui a "cloché".

On fait des **reportings mensuels**, par exemple vous avez le comité de gestion du mois de septembre. Jusque là on avait des problèmes de délais comptables. Fin Septembre on est à 74% de respect des délais mais je sais qu'aujourd'hui on est à 79%, parce que le suivi de délai va plus vite que le mois comptable, on le vit tous les jours. **C'est cette notion de quotidien qui est importante, on a des ratios qui évoluent chaque jour.**

15) Quels sont les dispositifs de motivation ?

C'est toute cette démarche dont on a parlé, cette démarche DEFI. Il faut que les gens aient tous en tête de respecter les délais et cela entraîne les directions commerciales, les directions industrielles ; enfin, quand je dis la direction, c'est l'ensemble, la famille commerciale, la famille industrielle, à tous les niveaux.

Par exemple, Monsieur Dollé a lancé l'idée des délais 7-14-21 . Par là, on entend respecter un délai de livraison sans stocks de sept jours pour les produits chauds, les tôles Sollac, de quatorze jours pour les produits revêtus, électrozingués pour l'automobile par exemple, et les produits froids, c'est-à-dire ceux qui sont relaminés à froid, et de vingt et un jours pour les aciers pour emballages, pour Continental Can, pour Coca-Cola. Ce sont des choses simples, ce sont des petits critères, mais cela constitue une démarche. On se remet tous en cause à chaque fois.

16) En termes financiers et comptables, quels sont les postes les plus importants à surveiller ?

On a du mal à évaluer les délais de façon comptable, alors on a toujours recours à une astuce. On a des prix de revient et des C.Q.T, Challenge Qualité Totale. Le C.Q.T contient des ratios, qu'on chiffre en francs, et aussi les respects des délais. Il y a tout dedans. On suit les délais, les réductions de coût, les disponibilités, la sécurité, la productivité, les problèmes de qualité au niveau de l'amont et de l'aval. La qualité correspond à des actions de progrès donc nos facteurs clés de succès sont notre Challenge qualité totale, d'une manière générale. C'est pour cela que je vous disais: délais, qualité, coûts et dépenses, parce que chaque fois, on a des actions, et même si on n'arrive pas à les constater dans nos dépenses, on leur donne une notion en Francs.

Comment peut-on la donner ? On a une prime d'intéressement qui comprend deux familles : une famille industrielle, nos performances, et une famille résultat, qui est le résultat de l'entreprise. **Dans les clés de la prime d'intéressement, il y a les enjeux du C.Q.T., il y a le respect des délais.** Au moins, c'est clair car les gens sont toujours intéressés par l'argent, et moi aussi d'ailleurs. Alors dans la prime d'intéressement, vous voyez le C.Q.T, toutes ces petites actions qui sont chiffrées, et vous avez les délais. Et on a des points : qualité, produits en stocks. On essaie de respecter les délais mais sans augmenter les stocks, c'est un critère d'appréciation. Il faut se méfier des démarches qui sont comme des leviers : avec des leviers vous allez un coup à droite, un coup à gauche. Quand vous améliorez Paul, vous diminuez Pierre. Alors vous refaites une action sur Pierre et Paul se dégrade. Donc il faut bien que ce soit transversal, il faut couper dans tous les sens. A ce propos, un petit commentaire : pour les délais, au mois de Septembre on a 8.5 points sur 10, cela va donner de l'argent et les gens le savent.

De plus, on fait toute une démarche d'information, de Réunions d'Informations Mensuelles(RIM). Tous les mois il y a une pré-RIM, puis la RIM, et cela part en arborescence donc il y a beaucoup d'informations qui descendent et qui remontent. Elles descendent surtout parce qu'il est très difficile de les faire remonter. On informe les gens de l'atelier à propos de la connaissance de l'entreprise, du marché..., évidemment on ne les couvre pas de chiffres.

Tous les deux mois on a une réunion de l'encadrement. On appelle encadrement tout ce qui est cadres, ingénieurs et aussi chefs d'équipe, chefs d'atelier et les supérieurs à 305 qui correspondent aux agents de maîtrise : cela fait 300 personnes sur les 700 employés. **Et tous les deux mois on leur donne des flashes.** Moi, tous les mois, j'essaie de les former

et j'insiste de plus en plus pour qu'ils comprennent ce qu'est un délai. Début Décembre, je leur parlerai du besoin en fond de roulement.

En fait, tous les postes sont concernés par les délais car c'est vraiment un critère important, c'est pourquoi il faut donner un moyen d'intéresser tout le monde à l'aspect économique du respect des délais.

Le FCS qualité : La qualité, elle se chiffre !

10) Quels sont les constats de base clés de son choix ?

Si vous fournissez un produit dans les délais, mais qu'il est inutilisable, c'est très mauvais pour l'entreprise, donc il faut suivre la qualité.

Comment fait-on ? D'abord, il faut suivre le nombre de litiges, qu'ils soient techniques ou commerciaux, et chercher à le diminuer. Pourquoi des litiges commerciaux ? C'est, par exemple, quand on vous a acheté quelque chose qui ne correspond pas à la demande, c'est-à-dire que les titres de paiements ne sont pas les bons ou que la livraison n'a pas été faite à l'heure. Les litiges techniques viennent de la structure du produit, c'est-à-dire que vous avez un défaut, par exemple, une crique que vous n'avez pas vue quand vous avez envoyé la plaque, elle arrive, vous la planifiez, ou bien vous avez envoyé une tôle qui est mal planifiée. En fait, une tôle passe entre les cylindres du Quarto-2 puis est replanée. A ce stade, la planéité se mesure. Si elle est mal planée, on a un problème de litige, donc il faut fixer un critère.

D'abord, il faut toujours se dire que le plus important pour nous, c'est le client, donc les délais et la qualité. Alors on mesure les litiges : on mesure le taux de qualité, les rebuts, les déclassements chez nous. Il vaut mieux qu'un défaut soit constaté chez nous et à la limite, le plus en amont possible.

Pourquoi ? Parce que si vous avez une mauvaise brame, que vous la laminez et que vous constatez quand la tôle est finie, prête à mettre sur le camion, qu'elle n'est pas bonne, vous avez fait travailler tout l'atelier, ce qui a nécessité de la main d'oeuvre, de la matière première... Si la tôle est mauvaise, vous allez la découper et la remettre à la ferraille pour l'aciérie. Cela vous coûte 2400 francs par tonne pour faire la tôle et vous récupérez 400 francs par tonne de ferraille, cela vous revient à 2000 francs la tonne. Par contre si vous constatez le rebut au niveau de la brame, un peu plus en amont, la brame vous coûte 1400 francs la tonne au lieu de 2400 francs et cela vous revient à 1000 francs, ce qui est déjà un moindre mal.

En parlant en francs par tonne, ce qui est notre indicateur, si on a 10 francs par tonne de perte, étant donné que l'on produit 800.000 tonnes, cela représente tout de suite une belle somme. TUNORD fait 2 milliards de chiffre d'affaires. L'ensemble de Sollac fait 34 milliards de chiffre d'affaires et produit 10 millions de tonnes et TUNORD en achète 800.000 tonnes. Alors dès que vous avez 10 francs par tonne de perte, ça fait tout de suite beaucoup. Donc il faut suivre la qualité.

11 et 12) Quelles sont les personnes impliquées dans sa gestion ? Quelle est la nature de cette implication ?

On a un service gestion de qualité transversal dans lequel il y a des contrôleurs à tous les stades : quand on reçoit la brame, ils l'inspectent, puis il y a des contrôles au niveau des produits. De plus, avant l'expédition, certains produits sont recontrôlés par sondage de A à Z alors qu'ils sont passés dans tout le circuit, où ils ont dû être contrôlés, et là on constate à nouveau des défauts et donc on ne peut pas les expédier. La qualité est une démarche importante.

Il faut que les opérateurs, à chaque stade de la production, sachent qu'ils ne doivent pas lancer une tôle, si elle n'est pas bonne, mais la mettre sur le côté. **C'est cette démarche qu'on appelle "Qualité Totale", "Challenge Qualité Totale" (C.Q.T.), et cela à tous les niveaux.**

C'est une démarche très importante au niveau de l'entreprise, de TUNORD. Même les administratifs ont des Challenges Qualité Totale - que ce soit la mise en place d'un outil, le nombre de factures traitées par jour dans un service de facturation, le nombre de photocopies faites dans un service de reproduction. Il faut que tout le monde se mette en challenge. Cette année je vais devoir fixer des objectifs pour le service contrôle de gestion, et c'est ennuyeux parce que je n'en trouve pas, bien que j'en cherche. Et puis on est tous pareils, **on n'aime pas avoir une épée au dessus de la tête. Parce que si on se donne un objectif, on est obligé de le tenir. Moins on se fixe d'objectifs, plus on a de chances de les réaliser.**

13) Quelles sont les coordinations clés entre les responsables ?

Il y a un comité Qualité constitué du patron du service qualité, de l'industriel, d'un responsable de la gestion de production et aussi d'un commerçant. A chaque fois on regarde les chiffres et on analyse. Dans le tableau de bord, dans le reporting industriel que je

fais, il y a tous les indicateurs de qualité : le suivi des litiges, des taux de rebuts, des déclassés, des excédents...

14) Quels sont les outils de contrôle pour garantir la qualité de sa gestion ?

Les outils de contrôle sont les comités Qualité, les tableaux de bord, les reportings, tous les états que l'on fait et les réunions. Et puis on fixe aussi des objectifs, parce qu'il ne suffit pas de suivre les indicateurs. D'une manière générale, au niveau contrôle de gestion, au niveau gestion d'entreprise, il faut éviter de regarder en arrière, dans le rétroviseur, parce si on conduit une voiture en regardant dans son rétroviseur, un jour ou l'autre, on change l'avant. Il faut donc aller de l'avant et pour cela il faut se fixer des objectifs. Actuellement on a un taux de respect des délais de 79%. Comme objectif pour 1993 on ne va pas fixer 70% car on serait sûr de le réaliser, on va monter la marche. Mais plus on s'améliore, plus c'est difficile.

Le taux de rebuts, quant à lui, est suivi par familles : il y a les rebuts dus aux criques et les rebuts cause aciérie. Or il ne suffit pas de les suivre, il faut savoir qui a causé le rebut. Même si on le constate assez loin dans la production, **il faut remonter pour faire l'arbre des causes.**

15) Quels sont les dispositifs la motivation ?

A partir du moment où on suit les indicateurs, les gens le savent, et c'est exactement comme si on faisait une action. Prenons par exemple les notes de frais_: si on fait passer une circulaire indiquant qu'on va suivre les notes de frais, même si on ne les suit pas, elles vont diminuer : **c'est la peur du gendarme. C'est comme sur la rocade, en voyant le panneau "contrôles radars fréquents", les gens ralentissent même s'il n'y en a jamais. Pour garantir la motivation, il faut faire des piqûres de rappel.**

De plus, le fruit de la motivation tombe dans le panier de la ménagère. Vous savez, s'il y a bien un contrôleur de gestion inné, c'est la femme ou l'homme en tant qu'individu quand il gère son salaire. Il connaît ses recettes, donc ce qu'il peut faire comme dépenses : il regarde son compte en banque. Tout le monde est contrôleur de gestion quand il veut, mais par contre il l'oublie, quelquefois quand il est dans l'entreprise.

Pour motiver les gens, il n'y a pas que l'argent, il y a aussi toute cette notion de démarche. Les gens sont fiers de savoir qu'on est bon au niveau du respect des délais et que les autres viennent nous voir pour cela. Tout cela impose beaucoup de contraintes

mais quand on est en tête, quand on est moteur, on aime bien l'expliquer aux autres et les gens sont contents.

Par exemple, on a des alliés comme Dilling auxquels on présente notre démarche de respect des délais. Au niveau du rapprochement Dilling- TUNORD, il y a une synergie. Avant de faire cette opération, on a chiffré les gains de la synergie : eux s'inspirent de notre démarche pour les délais et pour le suivi de qualité, car de ce point de vue, on est meilleur qu'eux ; par contre, ils ont des avantages au niveau du laminage, de meilleures connaissances au niveau de l'aciérie parce qu'ils ont une aciérie qui ne fait que des brames pour des plaques, donc ils vont aider et Sollac et TUNORD à améliorer tout le système du point de vue industriel. Ils ont également des gens qui connaissent mieux leurs outils, ils ont des anciennetés qui sont beaucoup plus grandes que les nôtres.

16) En termes financiers et comptables quels sont les postes les plus importants à surveiller ?

Au niveau de la qualité, ce sont les rebuts. Pour nous c'est simple, le personnel de l'encadrement sait qu'un point de mise au mille vaut 1 franc par tonne. Qu'est ce que la mise au mille ? Dans la mise au mille vous avez en particulier le taux de rebuts. Lorsque vous découpez une brame-mère en brames-filles, vous allez perdre du métal. Ensuite vous allez laminer les brames-filles pour obtenir une tôle-mère que vous allez découper en tôles-filles.

La mise au mille, à la limite, c'est le rapport entre la banane non-épluchée et la banane épluchée, multiplié par 1000. C'est un ratio. Certaines industries suivent le rendement, c'est l'inverse de la mise au mille. Par exemple, s'il nous faut 1200 tonnes à l'entrée pour sortir 1000 tonnes de la tôlerie, la mise au mille est de 1200. Cette valeur de mise au mille prend en compte les rebuts.

Il y a des mises au mille par stades, des mises au mille de découpage, des mises au mille de triage, c'est à dire en bons et mauvais produits, et tout cela rentre directement dans les coûts, contrairement au respect des délais. Si vous envoyez une plaque à un client et qu'il y a un litige, vous le voyez tout de suite. C'est de l'argent qui sort de la caisse. C'est une notion de prix de revient, on est déjà dans une phase d'état d'esprit coûts et dépenses.

Le FCS : l'état d'esprit coûts-dépenses.

10) Quels sont les constats de base clés de son choix ?
11) Quelles sont les personnes les plus impliquées dans sa gestion ?
12) Quelle est la nature de cette implication ?

Cet état d'esprit coûts-dépenses est très important à mon sens. Depuis deux ans que je suis ici, avec le directeur du site on s'est dit : "**on a des tableaux de bord pour l'ensemble du site** et on a un tableau de bord résultats, donc on a tout, il n'y a pas de problèmes." On était d'accord sur le concept et il m'a aidé en comité de direction pour imposer ce principe...

Ensuite il fallait convaincre les gens de faire un tableau de bord, pas pour le plaisir de faire un tableau de bord, cela, je n'en ai rien à faire, mais qu'ils fassent un tableau de bord à eux, avec leurs critères techniques, et qu'ils l'utilisent. Au bout d'un an c'est à peu près passé. Tous les mois, j'ai quatre tableaux de bord à étudier : l'amont, le parachèvement, la qualité-essai et l'entretien. Tous les mois je vais voir le responsable de ces services et on passe en revue tous ces petits indicateurs pour voir comment ils se situent et tous les problèmes qu'il peut y avoir.

Ensuite, on a un comité de gestion avec ces quatre-là, le directeur du site, moi, l'administration du personnel, la gestion de production. Parfois y participe aussi un de nos gros prestataires de chez Sollac pour tout ce qui est automatisme et instrumentation, parce que cela nous coûte à peu près 5 millions par an, donc il nous faut surveiller ses dépenses.

On suit d'abord l'entretien, on a un travail simple pour cela au niveau du contrôle de gestion, à partir du moment où on a les tableaux de bord, on a la technique, les outils. Quand vous êtes dans une société, vous avez assez vite fait le tour de ce qu'il faut surveiller. Dans une entreprise sidérurgique ou mécanique, il faut regarder les effectifs, l'entretien, l'énergie, les ratios : les mises au mille, les cadences... Mais il ne faut pas vingt cinq indicateurs. Vous regardez ceux-là et vous avez tout, enfin vous gérez déjà 80% des dépenses avec 20% des entrées.

Sur le site, au niveau des dépenses de la tôlerie, qui représentent à peu près 500 millions de francs par an, vous avez environ 160 millions de frais de personnel, 70 millions d'entretien et 60 millions pour l'énergie, et ensuite il y a les autres dépenses, ce sont les cadences... Une fois que vous avez suivi cela, il reste à s'assurer qu'on a les bons indicateurs et cela, ce sont les gens du service qui le savent. Tous les mois, on regarde l'entretien, secteur par secteur.

Ensuite, avec l'accord de tous les industriels, on a changé le suivi de l'entretien, parce qu'avant on en constatait les dépenses quand on recevait la facture, mais ce n'est pas du tout logique. Maintenant, on travaille à l'engagement, parce que, de toute façon, une fois que l'on passe une commande, on sait déjà à peu près combien cela va coûter. Et maintenant, quand on a notre budget d'entretien, on suit les engagements, et cela tous les mois.

Evidemment ce n'est pas homogène avec ce qu'on a en comptabilité, mais ce n'est pas grave, on le suit comme cela, on se dit qu'on a lancé quelque chose et on sait que la facture va arriver après. L'important c'est qu'on vérifie cela parce que les entretiens ne sont pas des petites opérations. Dans l'entretien courant, il y a quand même des gros postes : l'entretien et la réparation des grosses pièces de rechange et des cylindres. Dès qu'on envoie une grosse pièce en réparation, on a de grosses sorties, donc la gestion des pièces de rechange représente un gros poste.

Ensuite, ils ont aussi leurs petits indicateurs : l'entretien, les renforts, la sous-traitance. La sous-traitance est un poste très important, parce que, dans un secteur en crise comme la sidérurgie l'a été et risque de l'être dans quelques années, on diminue son personnel et surtout on se spécialise dans son propre métier.

Avant la crise, dans les années 1970-80, on avait tendance à tout faire : on avait un jardinier, un garage pour réparer les voitures - on a toujours un garage à Sollac, mais il est plus petit -, on avait des peintres pour les bâtiments, mais ce n'est pas notre travail. Donc on a supprimé des postes au niveau de la peinture, du nettoyage général, du meulage et on sous-traite tout cela. Sous-traiter, c'est faire appel à des entreprises extérieures et cela implique des coûts.

Pour que le personnel ait un état d'esprit coûts-dépenses, il faut lui apprendre à suivre les dépenses, comme l'entretien et la sous-traitance. Par contre, eux travaillent à l'engagement et ont leurs critères physiques, par exemple_: le bois de calage, les thermies, la consommation de peinture pour le grenaillage-peinture, la peinture au mètre carré, les grenailles au mètre carré, le transport... Ils ont tous les indicateurs qui sont importants. Il y a aussi les sous-traitants, le découpage des tôles, le replanage, le transport pour aller planer..., et ils suivent tout cela.

Donc tous les mois, je vais voir les responsables des différents services, ils me présentent leurs données techniques, leurs ratios, que je traduis facilement en chiffres, il suffit de faire correspondre à chaque ratio une valeur simple : par exemple, un point de mise au mille représente un franc par tonne. Si sur une commande de 10.000 tonnes on avait prévu une mise au mille de 1200 et qu'elle est de 1220, on a perdu 20 francs par tonne. On multiplie 20 francs par tonne par 10.000 tonnes et on obtient ce que cela a coûté. Et comme cela les gens font attention.

Donc on a mis en place cette démarche au point de vue prise de conscience des dépenses parce qu'on subit le marché et le prix de revient. Mais à partir du moment où vous avez la fermeture du marché américain et - c'est peut être un grand terme - l'invasion des Tchèques et des autres pays de l'Est, s'ils vendent des tôles à 2000 francs au lieu de 2600 francs, vous allez devoir les vendre au même prix, et pendant un certain temps il faudra tenir le choc. Donc vous subissez le marché. Mais vous pouvez très bien dire : "Pour les tôles, ils sont sur tel marché avec tel type de produits, il faut quand même qu'on en produise pour absorber nos coûts fixes, alors on va continuer et accentuer dans les produits où eux ne sont pas." Mais au début, la baisse des prix de vente est une tendance naturelle sur les marchés, donc on a du mal à jouer sur les prix de vente, par contre on peut maîtriser nos dépenses : les délais, la qualité...

13) Quelles sont les coordinations clés entre les responsables ?

Cela se fait surtout en terme de comité de gestion, et après les informations remontent.

14) Quels sont les outils de contrôle pour garantir la qualité de sa gestion ?

Quand on fait faire des tableaux de bord par les industriels ou par des gens qui n'en faisaient pas avant, il faut s'assurer qu'ils ne le font pas pour vous faire plaisir. Il faut alors procéder à des petits tests : interroger les (N-2), les (N-3) pour voir s'ils les utilisent. Dans certains secteurs on est surpris qu'ils ne soient pas utilisés, moi j'en ai un sur les quatres.

Je profite, à chaque fois que je rencontre les (N-X) de poser des questions : "Alors, tel ratio, il est comment ?". S'ils ne savent pas répondre, soit c'est parce qu'ils n'ont pas une diffusion du tableau de bord donc qu'ils ne l'utilisent pas, soit c'est parce que leur patron ne leur fournit pas les bons ratios. Cela, il faut le vérifier, mais comme vous n'avez pas le compte du secteur, c'est un petit peu embêtant ; il faut y parvenir par les interviews que vous faites aux (N-2), aux (N-3). Alors vous dites au N du service: "Pourquoi tu ne suis pas tes ratios ? Ce n'est pas important ?" - " Si, tu as raison."_- "Le mois prochain tu le mets dans ton tableau de bord." Et le mois d'après, il ne le met pas. Le mois d'après non plus.

Pour en finir, il faut s'assurer que les gens fassent un tableau de bord avec leurs indicateurs physiques parce que, avec tous ces indicateurs-là, on a des suivis budgétaires en dépenses, on a des sections de frais, on a un budget et on a des dépenses réelles. Et avec cela, tous les mois, on analyse leurs dépenses, les faux-frais qui sont homogènes à tous ces ratios et ils ont une idée de leur secteur et du coût de l'ensemble. Et on sait dire tous les mois : "On a fait un gain de gestion par rapport au budget, on a fait une perte de gestion.", et on analyse : "On a consommé plus d'électricité, on a fait une augmentation de mise au mille."

15) Quels sont les dispositifs la motivation ?

Il y a un système de primes d'intéressement au sein du C.Q.T. Par exemple, au niveau des stocks, on a un système de primes d'intéressement dans lequel on suit le stock corrigé. En effet, pour le calcul de la prime, on n'utilise pas les valeurs de stock brut car une commande peut être prête à quai pour la fin du mois alors que le bateau ne part que dans le courant du mois suivant, et les gens n'en sont pas responsables, donc on enlève ce stock pour les critères de performance. Le personnel le sait car c'est expliqué en comité d'établissement.

16) En termes financiers et comptables, quels sont les postes les plus importants à surveiller ?

Il y a tout d'abord le suivi mensuel des tableaux de bord. Ensuite, en comité, chacun donne les points forts de son tableau de bord, puis on étudie les coûts, le résultat et les bénéfices, que l'on présente au président de société. J'ai un tableau de bord industriel par secteurs, un tableau de bord industriel pour l'ensemble des quatre secteurs avec le suivi des indicateurs, une synthèse des résultats, la qualité, l'aspect industriel, l'analyse des coûts ajoutés, le social, les stocks. Il contient tous les indicateurs qui sont suivis et qui doivent le rester.

Par exemple, dans les dépenses d'entretien, il faut bien suivre un arrêt annuel parce que les coûts qu'il occasionne se répartissent sur toute l'année. Aux dépenses mensuelles d'entretien s'ajoutent les coûts dus aux arrêts annuels. Il y en a un en Juillet et un en Décembre, ils représentent 20 millions sur les 100 millions des coûts d'entretien globaux. Il est donc très important de les suivre.

Dans les tableaux de bord, on a tous les indicateurs, que ce soient les excédents et les déclassés, les litiges, les délais et les résultats du C.Q.T.. Connaissant les dépenses et les recettes, on fait le tableau de résultats contenant notamment les évolutions des prix de vente. On constate d'ailleurs le marasme dans lequel on est plongé actuellement : les résultats ont augmenté jusqu'en 1989-90, puis ils sont revenus au niveau qu'ils avaient durant la crise de 1987.

On fait aussi des prévisions à trois mois, des prévisions de résultats, des prévisions de production compte tenu du carnet de commandes. Les prévisions de production entraînent des prévisions de coûts, donc de recettes. Tous les mois, on suit les dépenses et on les gère : c'est un état d'esprit.

A la limite, l'un des rôles du contrôleur de gestion est de s'assurer de l'état d'esprit contrôle de gestion à tous les niveaux. Au contrôle de gestion, on est cinq, et si tout le monde avait cet état d'esprit on pourrait travailler à trois seulement, j'en suis sûr. **Cependant, il faut passer par une phase de mise en place de l'état d'esprit coûts-dépenses et aussi de ses outils. Il faut suivre les sections de frais des différents services tous les mois, donc leur donner les outils et les moyens de le faire et leur montrer ensuite la progression de leurs résultats.**

Une fois qu'on a suivi la qualité, les délais et puis l'état d'esprit intérieur vis-à-vis des coûts, on a tous les éléments. Le plus important est alors de commenter les résultats, mais les commentaires viennent naturellement lors de nos réunions avec les industriels. Par exemple, les stocks seront hauts fin Septembre au point de vue comptable, c'est normal, on peut l'expliquer : en effet, il y a 25.000 tonnes de tôles pour les russes qui sont prêtes alors que le bateau ne part que mi-Octobre. Le comptable constate tout et nous devons lui expliquer les résultats obtenus.

III- PERSPECTIVE D'EVOLUTION DU SYSTEME DE CONTROLE

17) Pour l'avenir de votre entreprise, quelles sont les informations qui vous semblent les plus importantes à obtenir ?

On fait des plans à trois ans, actuellement on fait un plan pour 1995 (1993-1995). On ne fait pas de plan à cinq ans, mais on a une démarche dans toute la branche, qu'on appelle "démarche 2005", dans laquelle on étudie les grandes tendances de la sidérurgie à plus de trois ans, mais c'est assez flou. C'est la sidérurgie vue en 2005 : on parle de coulée continue brame mince, d'aciérie électrique, de choses comme cela. C'est la stratégie à très long terme.

Dans le plan à trois ans, on donne d'abord les perspectives commerciales, on examine les produits, par exemple les plaques clientèle qui concernent différents secteurs comme la chaudronnerie ou la construction navale. Cela nous donne des évolutions du carnet de commandes. On essaie de faire des plans au niveau du carnet, au niveau du volume. On ne va pas dire : "On en fournit 120.000 tonnes aujourd'hui, alors dans trois ans on va enfournir un million de tonnes.", ce n'est pas raisonnable. Il faut rester dans les limites du raisonnable par rapport à l'évolution du marché. On a beaucoup de travail parce que c'est à partir de perspectives qu'on établit tout ce qui est travaux budgétaires ou planification.

Ensuite il y a l'aspect industriel : si on a un problème de planage, on va voir le planeur, si on a un problème de four ou de réchauffage, on va investir dans les fours. Et le

fait d'investir va nous permettre de réaliser des gains. On va gagner des thermies, des mises au mille, des cadences..., et ainsi on commence à gérer l'impact financier de l'investissement. Puis tous les ans, on se dit : "Il faut qu'on gagne autant en productivité." Donc on prévoit des gains de productivité. On peut aussi avoir des gains de synergie, par exemple on se dit : "Dans un an, on sera allié avec un tel, on va pouvoir diminuer nos dépenses, ou bien on va travailler de telle ou telle façon." On fait alors une démarche d'investissement, une démarche de productivité interne et une démarche de travaux synergiques, si on en a les moyens.

Donc il nous faut les volumes, les carnets, les investissements, tout ce qui concerne la politique industrielle, les cadences, les ratios ; et à partir de ce moment-là, en comité directeur, on prévoit de gagner 20 millions. Généralement, quand on fait des plans, on gagne de l'argent. Ce sont les perspectives à trois ans.

On fait aussi, dans les hypothèses commerciales, des options sur l'environnement de l'entreprise. Par exemple, on considère que dans trois ans, il y aura trois tôleries qui seront fermées, donc on maintient notre niveau de production. Quelles tôleries ? C'est confidentiel, mais on peut mettre des noms, on connaît le marché, enfin nos concurrents, donc on connaît ceux qui risquent de fermer leurs portes.

Donc les choses importantes sont les volumes, la politique commerciale sur les produits et la politique industrielle sur les investissements. L'aspect social en découle : si on fait un plan à trois ans dans lequel on considère que la tôlerie fera 400.000 tonnes, il n'y aura plus 700 employés comme il y en a actuellement pour faire 700.000 tonnes. Il n'y en aura pas 400, parce que tout n'est pas variable, on a des fonctions du type (ax+b), mais on va s'en approcher. Ensuite, il faudra déterminer si on travaille en flux continus, si on tourne à deux, trois ou quatre équipes.

18) Quel âge a votre système de contrôle de gestion ?

Le contrôle de gestion d'une manière générale, est un poste assez jeune dans les entreprises. Avant il y avait d'autres services. Moi, quand je suis rentré dans la sidérurgie fin 1980, je suis arrivé dans un service qui s'appelait "Etudes économiques". Ce n'était pas du contrôle de gestion comme on en fait maintenant, on étudiait les prix de revient, on faisait surtout du contrôle de gestion passé.

Maintenant, on a un contrôle de gestion qui est actif, qui est vivant et qui nous permet d'aider les gens qui s'occupent des prévisions pour les travaux du plan, les travaux du budget de l'année à venir. Il est aussi très important de suivre les prévisions à trois mois.

Les plus gros travaux du contrôle de gestion sont le plan et le budget qu'on a estimé. Au mois de Mai, on l'a estimé pour l'année en cours et tous les mois, on refait des prévisions à trois mois. On suit les résultats, on regarde ce qu'on avait prévu, par exemple pour le mois d'Août, ce qu'on a réalisé, et on obtient ce qu'on a budgété. En Août, on avait prévu Septembre et Octobre. Début Septembre, on a refait une prévision pour Septembre, Octobre et Novembre, et cela à tous les stades.

Quel âge a notre système de contrôle de gestion? Je dirais qu'il a changé fortement depuis deux ans, depuis que je suis arrivé. Mon prédécesseur était un ingénieur des Mines et il était de la vieille école, il n'était pas moteur pour des actions comme le reporting. Il analysait bien ses dépenses, mais il avait beaucoup moins de relations et de complicité avec les industriels, peut-être parce qu'il était trop industriel, donc il comprenait trop vite. Tandis que moi je ne peux pas me permettre cela, je suis obligé de travailler avec eux, de connaître leur outil. Il faut vivre la complémentarité.

Mais si vous avez en face de vous un industriel qui aime bien la gestion, qui aime bien les francs, vous le comprenez tout de suite, et il vous comprend tout de suite. Et si, de votre côté, vous aimez bien la technique, sans être technicien, il y a une complicité qui naît entre vous et cela donne un tandem d'enfer.

Moi, j'ai de la chance parce que mon patron, le directeur du site, est comme cela et de ce fait on peut faire beaucoup de choses, se fixer des challenges... Et puis les patrons des autres départements sont comme lui. Par exemple, le patron de l'entretien est, à la limite, plus contrôleur de gestion que moi dans son secteur. Et c'est bien, parce que c'est lui qui peut agir sur les dépenses de son secteur. C'est ce qui est en place depuis deux ans.

Mais il y a quand même un contrôle de gestion depuis que TUNORD a été créé. Avant, TUNORD appartenait à Sollac et le contrôle de gestion, d'une manière générale, a changé à Sollac depuis 1987. Auparavant, il y avait aussi du contrôle de gestion, mais ce n'était pas du contrôle de gestion moderne, il n'était pas moteur au point de vue actions comme le suivi des dépenses d'entretien, le système d'informations.

En effet, le contrôleur de gestion est aussi garant du système d'informations économiques, donc il faut qu'il s'assure de la validité des indicateurs économiques. Il

faut donc une bonne relation avec la comptabilité et dans certaines sociétés, le contrôle de gestion et la comptabilité ne font qu'un, ils sont gérés par la même personne. Tandis que moi, je suis contrôleur de gestion, je dépends du directeur industriel et du directeur financier pour la partie résultats. D'ailleurs, je préfère être rattaché à l'industriel qu'au commercial ou au financier. Dans certaines entreprises, le contrôleur de gestion est rattaché directement au président. Mais peu importe à qui vous êtes rattaché, ce qui est important, c'est la façon dont vous travaillez avec les différents individus et les différents secteurs.

19) A-t-il été fortement modifié au cours des trois dernières années?

Oui, parce que j'ai changé l'équipe. Il y a la secrétaire que j'essaye de tirer du secrétariat parce que le développement informatique est tel que, pour moi, dans dix ans il n'y aura plus de secrétaire. Elle aura de moins en moins de travail de secrétariat, donc on l'emploie comme agent de maîtrise : elle fait des suivis dont elle s'occupe entièrement.

J'ai quelqu'un qui vient de la comptabilité. On a fait un échange : j'ai embauché un jeune qu'on a formé au contrôle de gestion et mis en comptabilité parce qu'on avait des problèmes avec notre comptable qui ne bougeait pas, - **les comptables ne sont généralement pas moteurs dans les changements** -. Depuis qu'il est arrivé, cela commence à changer, je commence à avoir des choses comme je les aime, comme on a besoin. Quant à elle, la personne qui vient de la comptabilité a une connaissance parfaite du système comptable : information des chaînes... Et maintenant, grâce à elle, on peut en plus aller dans le système comptable, c'est encore mieux. Il y a aussi l'assistant de gestion industrielle qui est là depuis longtemps mais qui, avant, ne dépendait pas du contrôle de gestion.

Alors il y a eu de grandes modifications au niveau de la gestion, des prévisions, de la mise en place des tableaux de bord, des actions. De plus, actuellement, on change notre système d'informations, on est en train de passer sur un système qui s'appelle ZEBU, c'est un système d'élaboration des budgets. C'est de la grosse informatique qui va nous permettre de faire nos budgets, des analyses de sections de frais réelles par rapport au budget et des analyses de production. Il nous permettra aussi de faire un suivi de production et des stocks à l'heure.

On essaie de mettre en place ce nouvel outil parce que c'est un outil efficace et aussi parce qu'il est utilisé chez Sollac. Il faudra également changer notre logiciel comptable. Pour l'instant, on essaie d'implanter ZEBU assez rapidement, mais il y a des groupes de production où il y a des problèmes de mise en place, et il est amusant de constater que ce sont

ceux qui sont tenus par des comptables. Ils sont hostiles au changement, pourtant il faut savoir se remettre en question.

Jusqu'à présent, j'avais un président à qui ma façon de travailler plaisait. Depuis le 1er Juillet, on a un nouveau président, Monsieur Michel Maulvault, et mon travail lui convient également. Mais j'aurais pu avoir un président pour qui cela n'allait pas et j'aurai dû changer mon travail, me remettre en question.

Dans mon tableau de bord, il y a une partie qui ne me convient plus : c'est le suivi des BFR. Pourquoi ? Notre président a très justement lancé une opération BFR, ce sont nos frais financiers. Nos résultats ont tellement diminué qu'il faut commencer à regarder des choses comme le BFR, c'est de la liquidité, de la trésorerie, donc c'est un coût financier. Quand on gère mal notre BFR, on a un besoin en fond de roulement, donc on emprunte de l'argent et on le paie. Donc Monsieur Maulvault a eu raison de déclencher cette démarche. Et puis, si les stocks sont bien suivis, les nombres de jours clients et fournisseurs le sont moins bien.

J'ai donc commencé à préparer des transparents pour "vendre" le BFR, je vais le présenter d'une manière pédagogique. Après il va falloir suivre le BFR. Pour l'instant il est suivi, on a tout ce qu'il faut dans le tableau de bord, mais ce n'est pas bien présenté, donc il y a des tableaux que je vais changer. Cela représente donc une certaine remise en question.

Avant, quand j'étais au contrôle de gestion Branche, on avait mis en place le tableau de bord de la branche et au début, il était épais. Ensuite son volume a augmenté, et finalement il a diminué parce qu'on supprimait les indicateurs qui faisaient double emploi. J'ai été responsable du tableau de bord de la branche pendant un an et demi. Par exemple, mon patron, le directeur financier, demandait de suivre le RBE en fonction du chiffre d'affaire, après il demandait de suivre le BE en fonction du chiffre d'affaire. Et bien, dans ce cas, je supprime le RBE parce que, sinon, j'introduis un indicateur qui n'apporte rien par rapport à l'autre.

On suit l'excédent brut ou le résultat brut, mais pas les deux. Si je suis un paramètre qui n'est pas vraiment significatif et qu'on me demande de suivre un nouveau paramètre, je suis ce dernier et je supprime dans le tableau de bord le paramètre non-significatif. Il faut être vigilant à ce niveau parce que, sinon, on a trop d'indicateurs et on ne s'y retrouve plus.

A la limite, j'ai un petit tableau dans lequel j'ai tous mes indicateurs et mes chiffres clés. A côté de cela, j'ai toujours mes deux rapports : l'industriel et la gestion. En fait, je suis : le commercial, les expéditions, le mois, le cumul, le budget, les prix de vente, le respect des

délais, l'industriel, ce qu'on a en fond de monnaie, ce qu'on a produit, les mises au mille, le pourcentage de tôles à tubes, le pourcentage de plaques. Et ce dernier, je vais le supprimer parce qu'il fait double emploi : si je fais 66% de tôles à tubes, c'est évident que je fais 34% de plaques.

Ensuite, il y a le coût ajouté, ce sont les dépenses, qu'on va analyser par la suite : le financier - le chiffre d'affaire de l'ensemble de l'entreprise, le résultat courant -, le social - les effectifs inscrits, les contrats à durée déterminée, les prix, les intérimaires, la sous-traitance -, la sécurité - le taux de gravité, le nombre d'accidents -, le taux d'absentéisme, le taux de fréquence et les stocks. Avec ces données on fait des analyses. Quand on fait notre comité de gestion devant le président, je ne présente pas tout, je vais directement aux points importants. Et généralement, cela se termine toujours par une explication de l'industriel ou du commercial.

20) Pensez-vous qu'il faudra faire évoluer ce système de contrôle de gestion dans les années à venir ?

Pour l'instant, je peux dire : "oui". En effet, on a fait un travail de mise en place depuis 1987-88, on a mis des infocentres, des logiciels, etc... On a des outils. Pour tout cela, on utilise un outil qui est en cinq dimensions, et il y a, cependant, sur le nouveau système qui peut aller jusqu'à neuf dimensions. Donc ce sont plutôt des bases de données, on travaille par arbre avec des axes. Cela permet de faire des regroupements dans tous les sens une fois qu'on a bien établi la structure du modèle. On a mis en place des outils, le suivi des ratios, donc on a tous nos critères.

Maintenant il faut absolument inculquer cette notion de contrôle de gestion à tout le monde, il faut que tout le monde soit son contrôleur de gestion et que le contrôleur de gestion central soit là pour donner les grandes lignes, pour leur expliquer les choses et pour vérifier qu'ils contrôlent leurs dépenses. Il faut qu'il soit le correspondant entre l'économique, toute la vie de l'entreprise et la direction générale, c'est toujours la notion de pilote auprès du capitaine. C'est être contrôleur de gestion dans un sens large : ce n'est pas contrôler soi-même, c'est s'assurer que les gens contrôlent leurs dépenses et qu'ils utilisent à bon escient les outils qu'on leur fournit pour cela.

On forme beaucoup les gens parce que la formation est essentielle dans la sidérurgie, ne serait-ce que pour se maintenir au goût du jour ou pour pallier aux non-embauches extérieures. Au niveau du contrôle de gestion, je crois qu'on est en tête avec les outils comme

les info-centres et les pratiques qu'on possède dans toute la branche, que ce soit Sollac ou TUNORD.

On se rapproche maintenant avec Dilling, c'est un de nos avantages. Le président de TUNORD est aussi membre de la direction de Dilling. En Allemagne, il n'y a pas de président, il y a un directoire qui regroupe quatre personnes : le directeur du personnel, le directeur commercial, le directeur industriel et le directeur financier. Parmi ces quatre responsables, il y en a un qui est un peu le directeur du directoire et qui a une voix qui compte double lors d'un vote, il y a deux voix pour et deux contre, mais cela ne se produit jamais parce qu'à quatre, on parvient toujours à se mettre d'accord. Monsieur Maulvault est à la fois président de TUNORD, directeur commercial de TUNORD et directeur commercial de Dilling.

Il voudrait qu'on mette en place ces tableaux de bord chez Dilling, donc qu'on les aide. De même qu'on vient nous voir pour les délais, on vient nous voir pour les bases de données et l'analyse des résultats. On est pilote dans ce domaine, grâce à notre coopération avec Sollac.

Par exemple, tous les ans il y a un séminaire de cadres financiers au niveau d'Usinor-Sacilor, et depuis deux ans on y présente l'info-centre de gestion de Sollac. Par rapport à Sollac, j'utilise tout l'outil d'info-centre sauf ce qui se trouve tout en haut de la pyramide, où les informations sont de plus en plus concentrées, et qui est utilisé par Monsieur Pachura, le président de Sollac, pour lire les résultats de l'ensemble du groupe.

Pour donner un exemple, il y a deux trains à froid au niveau du groupe Nord de Sollac : Biache et Mardyck, donc il y a deux ratios. Dans l'info-centre de gestion on en rentre deux et on utilise les deux pour l'étude des dépenses, chacun utilise le sien. Au niveau du groupe Nord, il y a les deux, par contre au niveau de Monsieur Pachura, il y a un indicateur pour le groupe Nord, et il y a aussi un indicateur pour le groupe Est et puis l'indicateur global.

A chaque étape, on ne remonte pas toute l'information. C'est comme une pyramide, donc les ratios se consolident et en haut de la pyramide on a une vue d'ensemble du groupe. Je n'utilise pas cette partie de l'info-centre, mais par contre j'utilise tous les autres outils et toute la technique qu'il y a derrière.

De même, je me suis coupé vers le bas parce que, au niveau Sollac, ils veulent que les informations se consolident de plus en plus et à la limite, au bas de la pyramide, vous avez le

tableau de bord de l'industriel, il y a donc une première consolidation pour le mois et vous avez l'ensemble des secteurs, et en haut de la pyramide vous avez le reporting super-étoffé pour le président. Sollac est une entreprise où l'information se consolide de A jusqu'à Z. Moi, je n'utilise pas ces techniques-là et je fais une coupure vers le bas parce que je veux laisser libre cours à l'imagination des gens, je ne leur ai pas imposé un colonage, un style de ratios, je ne veux pas le faire. Je fais le pont, enfin, on fait le pont ensemble.

Au début, je le fais seul, parce que, quand ils commencent leur contrôle de gestion, ils ne savent pas faire parler les chiffres, et par la suite ils s'habituent à tout faire eux-mêmes. Alors, que leur tableau de bord soit comme ceci ou comme cela, cela m'est égal du moment qu'ils suivent leurs indicateurs. De toute façon, il y a tellement de choses à saisir que ce n'est pas la peine de vouloir faire un monstre pour que tout le monde soit dans la même base de données, autant avoir chacun son système. On peut se permettre cela à TUNORD parce qu'on est une entité, cela fait partie de notre know-how.

Mis à part le contrôle de gestion proprement dit, le service "contrôle de gestion" intervient-il à d'autres niveaux dans la vie de l'entreprise ? "

Dans les actions, le contrôle de gestion peut être amené à travailler surtout, par exemple, sur la mise en place d'un nouveau système d'intéressement : il y a des calculs préliminaires à faire pour voir combien cela va coûter, combien cela va rapporter, c'est le genre d'études qui sont réalisées ici. Quand on a éclaté la société en deux entre TUNORD et Europipe, il a fallu faire des travaux au niveau de la gestion. Pour ce qui est de la rentabilité des investissements, les industriels font leur travail, puis ils arrivent avec leurs ratios et nous avec nos chiffres, et après on peut dire : "Telle chose est rentable en deux ans, en trois ans."

On travaille aussi sur le suivi des principaux contrats : clients ou fournisseurs. Par exemple pour le contrat Europipe, on s'assure qu'on a les facturations et les prix provisoires, et puis une bonne distribution. Le suivi des frais d'études se fait aussi chez moi. Lors de travaux comme la synergie TUNORD-Dilling, il y a des choses à faire : par exemple, le transfert de résultats, maintenant les résultats vont être centralisés avec Dilling, donc il faut tout facturer avec Dilling.

C'est un travail un peu "touche à tout", mais mon patron l'utilise. Par exemple, comme on est sur le même site que Sollac, on a des prestations qui viennent de Sollac. Avant, quand on était filiale de Sollac, il n'y avait aucun problème parce que, que l'argent soit à TUNORD ou à Sollac, cela revenait globalement au même. Maintenant les comptes sont bien séparés donc Sollac doit nous facturer, par exemple, une partie de l'entretien du

réseau d'énergie puisqu'on l'utilise, et il faut contrôler qu'on paie ce qu'on doit réellement et pas plus.

D'autre part, on dit toujours que les brames Sollac sont les moins chères du monde, mais on a parfois de mauvaises brames et cela diminue notre chiffre Qualité. Donc je fais un calcul extra-comptable pour chiffrer ce que nous a coûté le fait d'avoir de mauvaises brames, parce que parfois, on ne constate le défaut qu'au niveau du formage. Comment chiffrer cela ? Il faudrait avoir un coût, donc j'étudie le tableau de bord. Je sais, par exemple, que la peinture de magnétoscopie est utilisée pour magnétoscoper lorsqu'il y a eu des coups dans la brame. Je reprend le taux de rebuts et je note, par exemple, 2,7% de rebuts causes aciérie, je vais le relier à la mise au mille et je vais pouvoir déterminer combien cela a coûté. Je vais donc réussir à le faire d'une autre manière et en relation avec les industriels.

A mon sens, il y a beaucoup de gens qui n'ont pas compris cet aspect du contrôle de gestion et qui veulent faire du contrôle de gestion bureaucratique. Ils sont dans leur tour d'ivoire, ils prennent les chiffres et travaillent seuls. Moi, j'ai commencé tout seul parce que j'y étais obligé : on ne peut pas demander quelque chose à quelqu'un sans avoir quelque chose à lui présenter. Il vaut mieux présenter quelque chose qui soit critiquée que ne rien proposer du tout. Si c'est critiquée, c'est amélioré.

L'une des qualités premières du contrôleur de gestion, mis à part sa compétence, c'est la communication. Un contrôleur de gestion très compétent du point de vue technique, mise en place de reporting, formation informatique... est foutu s'il est tout seul. C'est un poste qui devient de plus en plus indispensable. Avant le contrôle de gestion était fait d'une autre manière, mais il était fait quand même.

CONCLUSION

Actuellement, la sidérurgie est un secteur en crise. Donc il faut prêter grandement attention aux évolutions du marché et de la concurrence pour rester sur le marché international. Certains postes de l'entreprise sont alors à surveiller tout particulièrement : il s'agit de maintenir une certaine qualité des produits tout en assurant des prix compétitifs et en respectant au maximum les délais. Il faut également éviter de diminuer les dépenses dans les domaines qui permettent à TUNORD de se démarquer de ses concurrents comme la recherche et les relations avec la clientèle.

Les facteurs clés de succès de TUNORD sont les délais, la qualité et l'état d'esprit coûts-dépenses. Depuis deux ans, le contrôle de gestion dans l'entreprise a beaucoup évolué.

Il n'est plus centralisé mais chacun est contrôleur de gestion à son niveau. De plus, les relations avec les industriels se sont fortement développées. Le contrôle de gestion est amené à changer encore dans l'avenir parce qu'il faut toujours utiliser les meilleurs outils mis à sa disposition et par là-même se remettre en question.

L'examen de la littérature montre que la plupart des recherches empiriques sur la relation entre stratégies et contrôle ont été faites au sens très restreint et n'ont ainsi fait l'objet que d'investigations partielles. Il convient donc dans le cadre de cette thèse d'élargir l'analyse à un niveau global de l'organisation et de refuser cette vision instrumentale de contrôle de l'entreprise qui inspire souvent des modéles déterministes et simplificateurs. Cette recherche obéit à un triple objectif :

Le premier objectif consiste à :

- Tester la validité de la typologie de Miles et Snow appliquée au contexte des entreprises françaises à partir d'une conceptualisation très large d'items afin de constituer notre propre outil de travail.

- Tenter de vérifier les convergences (ou les similarités) ainsi que les divergences de comportement contatées au niveau de certaines variables contextuelles et d'autres organisationnelles.

Le deuxième objectif consiste à examiner la relation entre FCS / Contrôle / performance. Nous chercherons par cette étude de connaître le pouvoir explicatif des facteurs clés de succès dans la prédiction des vecteurs de contrôle et de performance.

Le troisième objectif consiste à étudier un exemple particulier de FCS, qui est " la qualité " et de voir son impact sur les perspectives d'une évolution possible des systèmes de contrôle.

Ce triple objectif nous permettra d'apporter une contribution à la compréhension de la relation entre stratégie et contrôle tant d'un point de vue théorique que sur le plan pratique de la gestion des entreprises.

A cette fin, un modèle embrassant plusieurs spectres a été construit utilisant une double méthodologie : Un questionnaire et des entretiens semi-directifs

---

Mots clés : Stratégie, Facteurs clés de succès, système, contrôle, horizon temporel , Modèle, comportement stratégique, performance.

...S SC. ET TECHN.
...UE UNIVERSITAIRE
...LE 1