UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE
ÉCOLE DOCTORALE DE DAUPHINE

THÈSE

Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(arrêté du 7 août 2006)

Les interactions entre contrôle et stratégie : redéfinition du rôle des cadres intermédiaires et du levier interactif de contrôle

Présentée et soutenue publiquement par :
Ingrid FASSHAUER
Le 10 décembre 2012

JURY

Directeur de thèse :	**Monsieur Nicolas BERLAND** Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Rapporteurs :	**Monsieur Gérald NARO** Professeur à l'Université de Montpellier 1 **Monsieur Yves LEVANT** Professeur à l'Université de Pau et des pays de l'Adour
Suffragants :	**Madame Véronique PERRET** Professeur à l'Université de Paris-Dauphine **Monsieur Simon ALCOUFFE** Professeur à l'ESC Toulouse

L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A Alia et Marwan

Remerciements

Une thèse, si elle représente un travail personnel n'est pas pour autant un travail solitaire.

Cette page est l'occasion d'exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont accompagnée durant la réalisation de cet ouvrage.

Je tiens à remercier en premier lieu, mon directeur de thèse, Monsieur Nicolas Berland, professeur des Universités, qui m'a fait confiance dès que je l'ai sollicité, m'a accompagnée de ses précieux conseils, m'a incitée à progresser tout au long de ces quatre années.

J'ai bénéficié, durant les deux dernières années du soutien de l'équipe Management et Ingénierie des Services de l'Université Paris-Est Marne la Vallée. Je tiens à les remercier, et plus particulièrement Madame Claudie Meyer qui m'a permis de faire mes premiers pas dans l'enseignement universitaire dans une ambiance chaleureuse et constructive.

Mme Stéphanie Chatelain-Ponroy, durant mon master recherche, a su m'initier à ce monde si étrange de la recherche et me le faire apprécier.

Je remercie Messieurs Gérald Naro, Yves Levant et Simon Alcouffe pour avoir accepté d'être membres du jury de soutenance et plus particulièrement encore Madame Véronique Perret pour le temps consacré à ma pré-soutenance et les conseils avisés qui m'ont aidée à améliorer ce travail.

La bonne humeur régnant chez les doctorants de l'équipe MOST mais aussi les discussions, les conseils, les échanges m'ont aussi beaucoup aidée à terminer cette thèse dans de bonnes conditions.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement ma famille, mes parents, pour leur travail de relecture, mon mari et mes deux enfants Alia et Marwan qui, pendant quatre ans, ont dû apprendre à composer avec une maman souvent préoccupée par son travail de thèse. J'espère ne pas les avoir définitivement découragés de se lancer à leur tour dans une si belle aventure.

Table des matières

Introduction générale 10

Première partie: Les relations entre contrôle et stratégie : à la recherche d'un cadre intégré 29

Chapitre 1 : Les interactions entre contrôle et stratégie 30

1 La relation analysée au niveau de l'organisation : contrôle et stratégie s'influencent mutuellement 31

2 La composante relationnelle du contrôle pour orienter les comportements individuels 54

Conclusion du premier chapitre 78

Chapitre 2 : ANT, contrôle et stratégie 81

1 Présentation du cadre théorique de l'ANT et DE son intérêt pour étudier la stratégie en construction 82

2 Le contrôle comme moyen de traduction de la stratégie 96

Conclusion du deuxième chapitre 115

Synthèse de la première partie et proposition de la question de recherche 116

Deuxième partie : méthodologie et description du terrain de recherche 120

Chapitre 3 : Méthodologie 123

1 Première phase de la recherche : construire une question de recherche à partir du terrain 124

2 Le défi du chercheur : appliquer l'ANT à un terrain donné 132

3 Quand le praticien est aussi chercheur : la réflexivité expliquée par le réseau du chercheur 155

4 Présentation synthétique du cas étudié 170

Conclusion du troisième chapitre 174

Chapitre 4 : la traduction d'une nouvelle stratégie 175

1 L'évolution contrastée de quatre éléments de la stratégie 176

2 Les quatre étapes de la traduction 205

Conclusion du quatrième chapitre 277

Synthèse de la deuxième partie : 281

Troisième partie : apports et discussion 282

Chapitre 5 : Les outils de contrôle pour intégrer l'encadrement intermédiaire à la stratégie 283

1 Le cadre intermédiaire traducteur de la stratégie 284

2 Le contrôle pour intéresser le cadre intermédiaire à la stratégie globale et le cadre dirigeant à la stratégie locale 290

3 Le contrôle comme outil de construction du pouvoir 298

Conclusion du cinquième chapitre 307
Chapitre 6 : Le levier interactif du contrôle pour équilibrer les effets du contrôle 309
1 Mise en évidence de deux leviers interactifs de contrôle : un levier interactif ouvert et un levier interactif fermé 309
2 Conséquences sur les autres leviers du contrôle, la gestion des tensions 321
Conclusion du sixième chapitre 332
synthèse de la troisième partie 335
CONCLUSION GENERALE 338
BIBLIOGRAPHIE 351
TABLE DES MATIERES 374
TABLE DES ILLUSTRATIONS 378
ANNEXES 382

INTRODUCTION GENERALE

> *« Dans ce livre de Döblin [Berlin Alexanderplatz], …, je ne saurais faire de différence entre l'attrait que m'imposent les maisons, les rues, les hommes et les femmes. Tout se tient. M Biberkopf, le crapuleux Reinhold, Mietze, Pums, le bar de la rue Alexandre, la Mulackstrasse, la Danzigerstrasse et la place Alexandre elle-même sont égaux devant la singulière puissance de vie qui anime ce roman poétique et désolé. Il existe dans notre littérature bien des romans dont le but fut d'étudier la vie monotone et dangereuse des filles et des hommes de la prostitution. Ce milieu qui décompose toutes les couleurs ou se contente de les amplifier se montra toujours riche en apparences littéraires. Je reproche à ces livres de trop limiter leurs personnages et le décor où ils vivent. Autour d'une fille, il y a la rue, les commerçants, les maquereaux, les bêtes domestiques et les enfants. On finit par rejoindre les éléments honnêtes d'une ville. Tout se mêle à la classique silhouette d'une femme en station au coin d'une rue. La vie nocturne des quartiers populaires est tentaculaire et, bon gré, mal gré, entraîne l'écrivain, qui s'émeut au-delà de ses personnages, jusqu'au moment où il rencontre ce qu'il ne pensait pas voir, ce qu'il ne pensait pas recréer : la lumière humaine qui éclairera son livre.* » (Pierre Mac Orlan, Préface de Berlin Alexanderplatz d'Alfred Döblin, Gallimard 1970).

Hormis les prétentions littéraires et le caractère sombre de l'ouvrage cité, hors du champ de ce travail, cet extrait illustre la manière dont cette thèse entend contribuer à l'étude des relations entre contrôle et stratégie, retrouver l'humain. Il ne s'agit pas de considérer une stratégie, générique et désincarnée, et de voir quelle influence elle peut avoir sur un système de contrôle soigneusement conçu ou réciproquement mais de voir comment, dans leurs actions quotidiennes, les acteurs d'une organisation donnée conçoivent la stratégie et utilisent les outils de contrôle. Pour cela, tout ce qui fait le quotidien de l'entreprise est important, incluant une grande variété de personnages mais aussi le cadre dans lequel ils évoluent, non pas la ville et ses rues, mais l'entreprise et sa structure, ses outils de gestion, ses réunions, ses occasions de rencontre…

"*Business is not democracy*" (un membre de l'équipe de direction, Janvier 2008). A une question bien anodine sur les suites données au séminaire des cadres ayant eu lieu six mois plus tôt, la réponse fuse, sans appel. Pourtant six mois auparavant, lors de ce séminaire, le président de la division avait annoncé une ère nouvelle. Après une période de crise, où les difficultés financières imposaient des décisions douloureuses qui devaient être prises en petit comité, s'ouvrait une période d'expansion, d'innovation, pendant laquelle l'entreprise aurait besoin de tous. Un appel à idées était lancé, des groupes de travail étaient organisés, mêlant fonctions et nationalités. Six mois plus tard, alors que s'annonçait le second séminaire, aucune suite ne semblait y être donnée. Pourtant, ce dirigeant me l'assurait, le comité de direction travaillait sur les pistes issues du séminaire. Une communication serait faite prochainement. Quant à l'idée d'associer les cadres à la réflexion, elle s'était envolée. « *Business is not democracy* ».

Au-delà de l'anecdote, cet échange est assez représentatif de la différence entre discours et pratique, volonté, voire nécessité d'inclure un grand nombre d'acteurs dans la réflexion stratégique mais difficulté à s'écarter de la voie hiérarchique et centralisatrice. Faut-il prôner la conformité à la stratégie définie centralement ou laisser de l'autonomie aux acteurs locaux et s'inspirer de leurs pratiques, décider en petit comité ou mettre en place des groupes de travail transversaux? La question du contrôle est alors au cœur de la réflexion stratégique.

Les liens entre contrôle et stratégie, objets d'une littérature abondante, restent néanmoins mal connus (Dent 1990, Langfield-Smith 1997, 2007, Henri 2006). Cela peut s'expliquer par l'absence de conceptualisation claire et consensuelle du contrôle comme de la stratégie. Mais surtout les relations entre ces deux concepts sont étudiées à un niveau trop global (Langfield-Smith 1997, 2007). Un niveau d'analyse plus fin est donc nécessaire. C'est la raison pour laquelle ce travail se propose d'étudier les liens entre contrôle et stratégie au niveau

des acteurs, c'est-à-dire de déterminer comment, les acteurs d'une organisation construisent la stratégie et le contrôle.

La pertinence de ce niveau d'étude des relations entre contrôle et stratégie est cohérent avec certaines des évolutions récentes de ces deux champs de recherche, notamment les courants de la stratégie ou du contrôle par les pratiques (Whittington 2004, 2006, Jarzabkowski 2003; Ahrens et Chapman 2005, 2007, Scapens 2006)

L'une des premières difficultés de cette recherche consiste à définir ce que sont le contrôle et la stratégie. Néanmoins il ne s'agit ici que d'expliquer comment nous utiliserons ces deux concepts dans la suite de ce travail, pas de prétendre à fournir une définition consensuelle ou représentative de l'ensemble des travaux de ces champs de recherche.

La stratégie, prise en compte dans la globalité de son processus :

Un des pionniers de la recherche en stratégie d'entreprise propose de définir la stratégie comme « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption de moyens d'action et d'allocation de ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » (Chandler 1962). On peut alors considérer comme stratégie l'ensemble des actions qui influencent la vie d'une entreprise sur le long terme. C'est véritablement dans les années soixante que la stratégie prend son essor comme discipline académique, sous l'impulsion de chercheurs tels que Chandler, Andrews, Ansoff. Du stratège, leader charismatique capable de penser l'avenir de l'entreprise, on passe aux outils de diagnostic et de planification. Mais cette tendance est contestée dans les années quatre-vingt. L'environnement de plus en plus turbulent met à mal la planification à long terme. Des approches plus sociologiques prônent la prise en compte de la dimension humaine et managériale de la stratégie. Ces différents courants aboutissent à une recherche foisonnante pour laquelle Mintzberg et al. (1998) dénombrent dix écoles différentes (voir tableau 1)

Tableau 1 : Les dix écoles de la stratégie (Mintzberg et al. 1998)

L'école de la conception	La stratégie est un processus de conception, à la recherche de l'adéquation entre conditions internes de l'entreprise et environnement
L'école de la planification	La stratégie est un plan à long terme choisi après l'étude de différents scenarios permettant l'allocation de ressources
L'école du positionnement	La stratégie correspond à la recherche d'une position déterminée par rapport à l'environnement
L'école entrepreneuriale	La stratégie correspond à un processus visionnaire mené par un leader charismatique
L'école cognitive	La stratégie est un processus intellectuel
L'école de l'apprentissage	La stratégie comme processus émergent
L'école du pouvoir	La stratégie comme processus de négociation.
L'école culturelle	La stratégie comme processus collectif. Elle reflète la culture de l'organisation.
L'école environnementale	La stratégie comme adaptation à l'environnement
L'école de la configuration	La stratégie comme processus de transformation

Chaque école, s'intéressant à l'un ou l'autre aspect de la stratégie, dispose de ses propres définitions. Marchesnay (2004, p. 21) propose une définition qui regroupe la plupart de ces aspects : « ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions, ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. » Cette définition, dont la longueur montre les nombreux visages de la stratégie, a le mérite d'inclure la réflexion, la décision et l'action stratégique, trois éléments indispensables au processus stratégique mais souvent étudiés de manière séparée. Elle permet de réconcilier les approches portant sur le contenu et celles portant sur le processus de la stratégie et surtout de prendre en compte

les pratiques des acteurs en tant qu'activités, discours, conversations quotidiennes des gestionnaires qui participent à la formation de la stratégie de leur entreprise (Jarzabkowski 2003, Rouleau et al. 2007). Dans ce cadre la stratégie est ce que les individus en font (Jarzabkowski et al. 2007).

Le contrôle : des outils aux usages, de la composante instrumentale à la composante relationnelle

La recherche en contrôle traverse des questionnements similaires. Anthony (1965), considéré comme l'un des fondateurs de la recherche en contrôle de gestion, a défini le contrôle comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Le lien avec la stratégie se fait alors par l'allocation des ressources. Trop restrictive, cette définition est enrichie par Anthony lui-même, faisant de la stratégie un élément central de la définition du contrôle alors considéré comme « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies » (Anthony 1988 p.10).

Les nombreuses typologies existant en matière de contrôle révèlent de multiples dimensions (Ouchi 1979, Hofstede 1967, Merchant 1985, Hopwood 1976) que Chiapello (1996) propose de synthétiser en six axes présentés dans l'encadré 1.

La combinaison de ces différents axes donne de multiples formes de contrôle. Le contrôle de gestion au sens que lui donne Anthony pourrait ainsi être identifié comme un contrôle produit par une organisation, cybernétique, portant sur les résultats, fait essentiellement après l'action et dans lequel le « contrôlé » se trouve dans une relation instrumentale (Burlaud et al. 2004). Il n'est donc qu'une des formes envisageables de contrôle.

Encadré 1 : Les six dimensions des systèmes de contrôle

D'après Chiapello 1996

Qui contrôle ? L'organisation (machine, administration, structure-hiérarchie) ; une personne (charisme) ; un groupe de personnes (culture, normes de comportement) ; soi-même (motivation, auto-restriction)

Sur quoi s'exerce le contrôle ? Les actions, tâches, activités ; les résultats ; les caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir ; le contexte affectif du travail ; l'identité, la culture, les normes ; le choix des objectifs et stratégies

Quelle est l'attitude du contrôlé ? Implication morale dans la vie de l'organisation ; relation instrumentale à l'organisation : attente de récompense ; aliénation, relation de contrainte

Quand le contrôle a-t-il lieu ? Avant l'action : planification, finalisation, contrôle stratégique ; pendant l'action : pilotage ; après l'action : post-évaluation

Quels sont les processus de contrôle ? Cybernétiques, homéostatiques : contrôle routinier, contrôle par expert, contrôle par essais-erreurs ; non cybernétiques : contrôle intuitif, contrôle par jugement, contrôle politique

Quels sont les moyens de contrôle ? Le marché, pression des clients ; l'organisation : règlements, procédures, contrôle de gestion, structure formelle ; la culture : de l'organisation, de la société, des professionnels ; les relations interindividuelles : petits groupes, leaders, ambiance de travail

Pour sa synthèse, Chiapello (1996) définit le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre. A cette définition très large et peu opérationnalisable nous préférons celle de Simons qui considère le contrôle comme l'ensemble de « processus et procédures fondés sur l'information, que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » (Simons 1995, p. 5). Cette définition est suffisamment large pour inclure un grand nombre de dispositifs de contrôle et raisonnablement restreinte de manière à pouvoir délimiter ce qui est du domaine du contrôle,

par rapport notamment à ce qui relèverait du domaine plus large du management.

En mettant en avant les processus et procédures, la définition de Simons permet d'aller au-delà des simples outils de contrôle et de s'intéresser à leur usage, c'est-à-dire à ce que les acteurs de l'organisation font de ces outils. Elle permet donc l'intégration de l'aspect humain du contrôle.

La définition sert en outre de base à un modèle renouvelant l'étude des liens entre contrôle et stratégie. En s'appuyant sur les travaux de Burgelman (1983) ou Mintzberg (1978), Mintzberg et Waters (1985) mettant en évidence des comportements stratégiques autonomes et des phénomènes de stratégies émergentes, il détermine quatre usages différents, quatre « leviers » d'action sur la stratégie. Certains leviers sont utilisés pour assurer la mise en œuvre de la stratégie tandis que d'autres favorisent son émergence, l'ensemble étant constitué en système permettant d'équilibrer des tensions contraires inhérentes à la gestion des organisations : conformité pour mettre en œuvre *vs* innovation pour faire émerger, exploitation *vs* exploration (March 1991), stabilité *vs* changement (Raes et al. 2011). En s'appuyant sur l'usage plutôt que sur l'outil lui-même, Simons s'éloigne des recherches privilégiant les aspects économiques du contrôle pour s'inscrire dans une perspective sociopolitique qui conduit à analyser les systèmes de contrôle comme des systèmes de régulation des comportements susceptibles de contribuer à l'élaboration autant qu'à la mise en œuvre de la stratégie.

Ce modèle, bien que permettant une vision dynamique de la relation entre contrôle et stratégie, reste ambigu (Bisbe et al. 2007). Le levier interactif de contrôle, correspondant à un usage des outils de contrôle basé sur un dialogue en face à face entre manager et subordonné et susceptible de permettre l'émergence de stratégies, demeure mal défini sur le plan théorique (Bisbe et al. 2007) et ne favorise pas toujours l'innovation (Bisbe et Otley 2004). En outre, les interactions entre les différents leviers sont encore mal connues (Henri 2006, Widener 2007, Mundy 2010).

La principale ambigüité réside dans la nature des interactions engendrées par le système de contrôle. Simons lui-même, insistant sur la nécessité de garder un dialogue ouvert, non intrusif, pour favoriser l'échange d'informations et l'innovation (Simons 1995, p. 122), définit le levier interactif comme le levier par lequel les managers « s'immiscent dans les décisions de leurs subordonnés » (Simons, 1995, p. 95) selon un ordre du jour qu'ils ont eux-mêmes définis (Simons 1995, p. 97). Ce processus peut produire l'effet inverse de l'innovation recherchée. Certains subordonnés peuvent ainsi craindre l'intervention fréquente de leur manager (Simons 1995, p. 122). Cela nécessite donc un climat d'ouverture régnant dans l'organisation selon des modalités que Simons ne définit pas.

Cela pose le problème du rôle des acteurs du contrôle. La prise en compte de l'aspect humain se limite chez Simons au point de vue du dirigeant. C'est lui qui détermine l'usage des systèmes de contrôle, qui mène le dialogue, définit la stratégie. Il néglige ainsi le rôle des autres acteurs de l'organisation (Gray 1990, Dambrin et Löning 2008), notamment du « subordonné », le cadre intermédiaire dont le rôle est cantonné à la diffusion d'informations (1995, p. 122):

« *Les cadres intermédiaires sont des points centraux dans le réseau d'informations qui dévoile les préoccupations des dirigeants et transfère l'information, vers le haut, vers le bas et de manière latérale* »[1]

Les acteurs de la stratégie : le rôle reconnu de l'encadrement intermédiaire

Longtemps le dirigeant ou l'équipe dirigeante ont été considérés comme les principaux acteurs stratégiques, chargés de la réflexion et de l'élaboration de la stratégie (Ansoff 1965, Andrews 1971), les autres individus de l'organisation étant cantonnés à la mise en œuvre ou, dans certains cas, à un rôle négatif. Les cadres intermédiaires sont ainsi susceptible des refuser le changement (Kotter 1995), de réduire la qualité de la stratégie voire la saboter (Floyd et

[1] Middle managers are key nodes of the information network that reveals senior management's concerns and moves newly collected information up, down, and sideways in the organization.

Wooldridge 1997, Guth et MacMillan 1986), surtout s'ils jugent que leurs propres intérêts sont menacés (Guth et McMillan 1986).

Mais s'il y a comportement stratégique autonome ou stratégie émergente, cela suppose que de nombreux acteurs et notamment les cadres intermédiaires (Dutton et Ashford 1993; Floyd et Lane 2000, Wooldridge et al. 2008) ou opérationnels (Autissier et Vandangeon-Derumez 2007) participent de manière positive à l'élaboration de la stratégie, soit à la réflexion, voire à la prise de décision stratégique. Ce phénomène est renforcé par un environnement turbulent exigeant une adaptation rapide (Johnson et al. 2003), donc une décentralisation accrue. Les cadres intermédiaires, au centre du réseau d'information d'une organisation (Simons 1995, p. 122), peuvent dans ce cadre assurer la synthèse d'informations de sources variées, proposer des initiatives stratégiques, permettre l'adaptation de la stratégie aux modifications de l'environnement (Floyd et Wooldridge 1994).

La stratégie est alors le résultat d'interactions quotidiennes entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires ou opérationnels (Whittington 2004, 2006, Jarzabkowski 2007), sous forme de dialogue ou de conversation stratégique (Westley 1990). Ces conversations, marquées par des asymétries d'informations, sont le lieu de luttes d'influence (Edmonson et al. 2003, Eisenhardt 1989).

La nature de ces interactions est pourtant encore mal connue (Raes et al. 2011). Alors que les dirigeants disposent de peu de temps à consacrer à leurs relations avec l'encadrement intermédiaire (Dutton et Ashford 1993, Hoon 2007), leur implication dans les systèmes de contrôle à travers le levier de contrôle interactif, impliquant un dialogue en face à face (Simons 1995), présente l'une des modalités de cette interaction.

L'intérêt de la prise en compte de la matérialité dans l'élaboration de la stratégie et le contrôle

Les interactions entre acteurs de l'organisation se font fréquemment autour d'objets. Cela est particulièrement le cas dans les occasions de dialogue créées par les systèmes de contrôle. Les pratiques sont matériellement intermédiées

(Knorr-Cetina 1999) mais les chercheurs du courant de la stratégie comme pratique se sont souvent détournés de cette dimension matérielle (Garreau et Mouricou 2012). En négligeant les instruments de gestion, la recherche en stratégie et en contrôle a tendance à effacer sa spécificité, l'instrumentation de l'action organisée (Hafsi et Martinet 2007).

La prise en compte du rôle des objets dans l'organisation s'articule autour de deux éléments : leur rôle dans la production et la diffusion de connaissances et leur rôle dans les relations interpersonnelles (David 1998). Les systèmes de contrôle créant de nombreux objets (*reportings*, tableaux de bord, …) servant de support au dialogue et aux interactions, la compréhension de la relation entre contrôle et stratégique passe aussi par la compréhension de la manière dont ces objets influencent les interactions.

La sociologie de l'acteur-réseau pour étudier la construction de la stratégie

Le modèle des quatre leviers de contrôle de Simons (1991, 1994, 1995) permet de comprendre comment, au niveau d'une organisation, les dirigeants conçoivent puis mettent en œuvre la stratégie, à partir de leur propre réflexion ou à partir des informations qui leur sont transmises par leurs subordonnés. Il propose aussi un mécanisme d'interactions entre les acteurs, le levier interactif de contrôle. Par ailleurs le courant de la stratégie comme pratique invite à étudier les interactions interindividuelles (Whittington 2004, 2006, Jarzabkowski 2003). Négligeant le rôle des subordonnés, le modèle des quatre leviers du contrôle ne permet pas de comprendre ces interactions.

Etudier les relations entre contrôle et stratégie au niveau des acteurs revient à comprendre la construction de la stratégie, d'une part en déterminant la nature des interactions entre les différents acteurs autour des outils de contrôle, d'autre part en comprenant comment l'ensemble de ces micro-interactions forme la stratégie de l'organisation, passant du niveau des interactions interindividuelles au niveau organisationnel.

Or un cadre théorique s'intéresse spécifiquement à la construction d'objets à travers les actions d'une multitude d'acteurs, la sociologie de l'acteur-réseau,

que nous désignerons dans la suite de cette thèse sous son acronyme anglais, ANT (*Actor-Network Theory*).

La spécificité de ce cadre théorique est de s'intéresser à un niveau intermédiaire du social, celui des associations. Pour Latour (2005, p. 9-10), il existe trois niveaux d'explication des phénomènes sociaux. Le premier niveau est représenté par les courants dominants de la sociologie, consistant à expliquer un phénomène à travers un contexte ou différentes forces. Les liens entre deux phénomènes sont expliqués à un niveau « macro ». Les théories de la contingence, courant dominant de la recherche sur les liens entre contrôle et stratégie, se rapprochent de ce niveau. Le deuxième niveau étudie les regroupements, les associations par lesquels des objets n'ayant pas de nature « sociale » forment des réseaux et donnent naissance à des actions collectives. C'est le domaine de l'ANT. Le troisième niveau est celui des interactions en face à face, les interactions interindividuelles, celui de la stratégie en tant que pratique quotidienne. L'ANT s'intéresse donc au passage du niveau micro au niveau macro, des actions quotidiennes des acteurs à la formation d'une stratégie de l'organisation, fruit d'associations entre les différents acteurs.

Ainsi le succès d'une stratégie ne s'explique pas par ses qualités intrinsèques (son contenu) mais par sa capacité à fédérer autour d'elle un large réseau d'acteurs liés entre eux de manière forte. La stratégie est alors vue comme un macro-acteur, assemblage hétérogène de différents éléments. Le contrôle, en favorisant le dialogue stratégique, peut servir à fédérer des acteurs autour de la stratégie. Il est alors défini comme un actant car, pour l'ANT, les objets, les non-humains jouent aussi un rôle, au même titre que les humains dans la construction des macro-acteurs (Callon et Latour 1981). En tant qu'actant de la stratégie, le contrôle participe à sa traduction. Traduction, au sens de l'ANT signifie modification. La stratégie est un ensemble d'énoncés qui doivent être repris à travers les niveaux hiérarchiques. L'enjeu est alors de respecter l'énoncé initial de la stratégie tout en permettant sa modification, d'être à la fois conforme au projet initial (l'intention stratégique du dirigeant) et de permettre la prise en compte des intérêts de ses subordonnés. « *S'ils ne le reprennent pas, il restera lettre morte ; s'ils le reprennent ils le transforment et*

on risque alors de perdre le contrôle. Pour sortir de cette impasse, nous devons donc faire deux choses à la fois :

- *Recruter les autres pour les faire participer à la construction du fait ;*
- *Contrôler leurs faits et gestes pour rendre leurs actions prévisibles.*

A première vue, cette solution semble si contradictoire qu'elle paraît impossible » (Latour 1987, p. 260).

Le contrôle a alors une double mission, d'une part « intéresser » divers acteurs à la stratégie, c'est-à-dire intégrer leurs propres intérêts à la stratégie, d'autre part contrôler leurs actions. On retrouve l'idée des tensions contradictoires qui doivent être conciliées (Simons 1995, Mundy 2010), entremêlant des interactions ouvertes permettant l'émergence de stratégies et l'intégration de nouveaux acteurs et des interactions plus fermées pour contrôler les faits et gestes et mettre en œuvre la stratégie délibérée. Il participe alors à un système d'alliances entre les acteurs de l'organisation autour de la stratégie.

La traduction de la stratégie s'opère alors en quatre phases (Callon 1986, 2006): problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation qui peuvent être vue comme la proposition d'un projet (problématisation) autour duquel se nouent des alliances (phase d'intéressement) qui doivent être maintenues (enrôlement).

La traduction prend fin quand les liens entre les acteurs sont suffisamment solides si bien qu'ils se mobilisent autour de la stratégie, devenue « boîte noire », reconnue comme celle de l'organisation et non comme une volonté de la direction, plus ou moins mise en œuvre à travers les échelons hiérarchiques.

Dans le cadre théorique de l'ANT, notre question de recherche peut s'exprimer de la façon suivante :

Comment les systèmes de contrôle participent-ils à la traduction de la stratégie ?

Pour cela nous nous intéressons à :

- La manière dont les acteurs de l'organisation font valoir leurs intérêts divergents à travers les systèmes de contrôle (problématisation);

- La manière dont les alliances se nouent (intéressement) et se stabilisent (enrôlement) autour de la stratégie à travers les systèmes de contrôle.

En tant qu'actant, le contrôle est par ailleurs en interaction avec la stratégie et ses différents acteurs. Il est influencé par eux au même titre qu'il les influence. Le contrôle apparaît lui aussi comme un macro-acteur construit par un réseau hétérogène (Chua 1995, Pipan et Czarniawska 2010, Arnaboldi et Azzone 2010).

Répondre à la question de recherche revient alors à étudier la construction conjointe du contrôle et de la stratégie par les interactions des acteurs de l'organisation, notamment cadres dirigeants et cadres intermédiaires.

Une étude de cas pour observer la construction de la stratégie et du contrôle

Pour étudier cette question, nous nous basons sur une étude de cas au sein d'une division européenne d'une multinationale américaine que nous nommerons dans la suite de cette thèse Equipment Company. Cette organisation, en proie à des difficultés financières importantes, souhaite modifier sa stratégie de croissance par une stratégie de marge et de génération de trésorerie. Elle renouvelle pour cela ses outils de contrôle et les mobilise de manière forte. Or la mise en œuvre se révèle plus difficile que prévu. Sur une durée de trois ans, entre 2005 et 2008, nous suivons les efforts du président de division expressément nommé pour définir et mettre en œuvre la stratégie de la division, de son arrivée à sa démission. Malgré une forte volonté et la mise en place de systèmes de contrôle en cohérence avec la stratégie, ses actions sont contrecarrées par les responsables commerciaux des différents pays dans le périmètre de la division. La stratégie n'est mise en œuvre qu'en partie et parfois d'une manière totalement différente des intentions initiales du dirigeant.

Entre les passages en force, les tentatives de contournement, l'abandon de certains éléments de la stratégie, la conclusion de compromis, les revirements sont nombreux.

Certains éléments tombent dans l'oubli tandis que d'autres émergent. Les intentions des dirigeants sont contrecarrées par les actions d'autres acteurs, notamment les cadres intermédiaires. Les interactions se font majoritairement autour des outils de contrôle. Ils servent aux dirigeants pour justifier ou pour imposer la stratégie, mais aussi aux responsables locaux à tenter des épreuves de force pour contester cette même stratégie. A chaque épreuve de force, le contrôle est renforcé par l'intégration de nouveaux acteurs au réseau, soit pour renforcer la stratégie préconisée, soit pour intégrer les intérêts défendus par les responsables locaux par des compromis.

Une méthodologie s'inspirant de la sociologie de l'acteur-réseau

La méthodologie s'inspire de trois principes de l'ANT (Latour 1987, 2005) : l'étude de « la science en action », c'est-à-dire dans le cas présent, de la construction de la stratégie et non de la stratégie déjà constituée, du suivi des acteurs et du respect de leur parole.

Pour cela nous avons, sur une période de trois ans, collecté un *corpus* de documents comportant différents énoncés de la stratégie. Ces documents émanent autant de la direction que des responsables locaux qui, lors du processus budgétaire et de leurs rapports hebdomadaires, sont amenés à présenter la stratégie locale et à justifier sa conformité par rapport à la stratégie définie par la direction. Cela donne lieu à une reprise, parfois fidèle, parfois déviante, des énoncés stratégiques de la direction. Nous avons « suivi » les acteurs, soit sur les lieux mêmes de la confrontation des points de vue sur la stratégie en assistant à certaines réunions, soit en les questionnant sur leur perception de ce qui s'y était passé. Enfin, nous avons « respecté » leur parole en fournissant une description détaillée de ce qui s'était déroulé sur leur terrain, des actions des différents acteurs pour mettre en œuvre ou infléchir la stratégie, sans porter aucun jugement ni sur sa nature ni sur la rationalité des comportements des uns et des autres. Cela nous a permis de dégager un premier niveau de théorie reposant sur les observations de terrain, de mettre en évidence le rôle du contrôle dans les quatre phases de la traduction de la stratégie (Callon 1986, 2006).

Des apports sur la stratégie, la gestion du changement et le modèle des quatre leviers du contrôle (Simons 1995)

La description des évènements du terrain montre que le contrôle participe à la construction de la stratégie mais aussi qu'il est construit en fonction de la stratégie par les actions des cadres dirigeants comme des cadres intermédiaires.

Ces derniers apparaissent ainsi comme des traducteurs de la stratégie. La traduction va au-delà des rôles mis en avant par la littérature de mise en œuvre, de synthèse d'informations, de proposition d'alternatives stratégiques et d'adaptation (Floyd et Wooldridge 1994). Les cadres intermédiaires apparaissent ainsi comme des « stratèges » locaux, capables d'élaborer une stratégie locale, qui tentent d'intéresser les dirigeants à cette stratégie locale tout comme les dirigeants tentent d'intéresser les cadres locaux à la stratégie globale. Le contrôle participe à ce double processus d'intéressement. Il permet ainsi la conclusion (par sa composante relationnelle) et la stabilisation (par sa composante calculatoire) d'alliances autour de la stratégie. Cette recherche enrichit la compréhension de la conception de la stratégie en soulignant la capacité des systèmes de contrôle à faire œuvre d'interface entre les différents niveaux hiérarchiques (Raes et al. 2011) et à influencer les conversations stratégiques (Westley 1990). Elle apporte par ailleurs des pistes de réflexion sur la gestion du changement en montrant que le comportement politique des cadres intermédiaires, loin d'être un blocage, est la condition même du changement.

Le double processus d'intéressement n'est néanmoins pas symétrique. Pour infléchir le contrôle et la stratégie, les efforts des cadres intermédiaires sont bien plus importants que ceux des dirigeants. Les dispositifs de contrôle s'avèrent être des dispositifs qui permettent aux dirigeants de construire et d'exercer leur autorité. Or les phénomènes d'autorité et de pouvoir incontournables dans la recherche en gestion (Allard-Poesi et Perret 2005), ont tendance à être sous-estimés dans la littérature en contrôle se réclamant du cadre théorique de l'acteur-réseau.

Concevoir le contrôle comme moyen de traduction de la stratégie permet d'enrichir le modèle des quatre leviers du contrôle de Simons (1995), d'une part en spécifiant le concept d'interactivité qui reste ambigu (Bisbe et al. 2007), d'autre part en mettant en évidence les mécanismes d'équilibre des systèmes de contrôle pour gérer les tensions contradictoires (Widener 2007, Sandelin 2008, Mundy 2010) entre exploitation et exploration (March 1991), conformité et innovation (Alter 1990), stratégie délibérée et stratégie émergente (Mintzberg 1978), comportements stratégiques autonomes et comportements stratégiques induits (Burgelman 1983). Cet équilibre est obtenu par l'usage interactif qui peut être plus ou moins ouvert (favorisant autonomie et innovation) ou fermé (favorisant la conformité et la mise en œuvre des stratégies). Cet usage interactif n'est pas seulement déterminé par le dirigeant en fonction de son analyse des incertitudes stratégiques (Simons 1995) mais est induit par les actions des différents acteurs et la nature des épreuves de force qu'ils font subir au système.

Structure de la thèse :

Le document est structuré en trois parties, comme l'indique la figure 1.

La première partie consiste en une revue de littérature. Elle s'articule autour de deux chapitres, relatifs à chacun de nos deux cadres théoriques, les quatre leviers du contrôle de Simons (1995) et la sociologie de l'acteur-réseau. Elle montre ainsi l'intérêt du modèle de Simons (1995) pour étudier les relations entre contrôle et stratégie de manière plus dynamique que le courant dominant, celui de la contingence grâce à sa focalisation sur l'usage plutôt que sur la nature des outils de contrôle. Cela permet de prendre en compte la composante relationnelle du contrôle (Naro 1998) dans l'émergence des stratégies mais reste insuffisant pour accéder comprendre la nature de l'interface entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires (Raes et al. 2011). La sociologie de l'acteur-réseau, en s'intéressant aux systèmes d'alliances formés et stabilisés autour d'une innovation (dans le cas présent la stratégie) permet alors de compléter le modèle de Simons. Nous en retenons le concept de traduction (Callon 1986), formant l'hypothèse que le contrôle participe à la

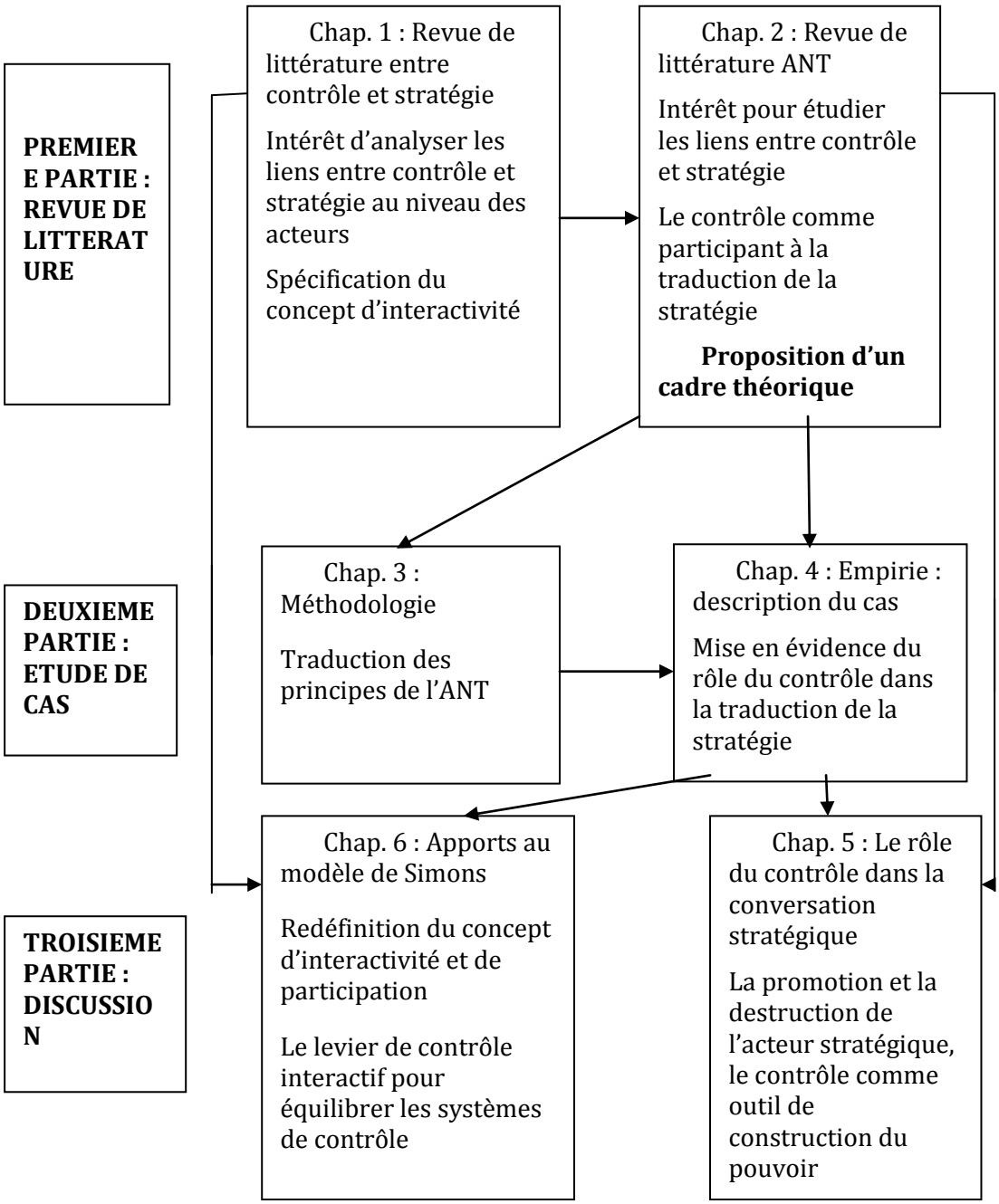
traduction de la stratégie, qu'il permet donc la conclusion et la stabilisation d'alliances autour de la stratégie mais aussi sa modification par les acteurs impliqués dans le processus stratégique. La première partie se conclure par la proposition d'un cadre théorique intégrant Simons et l'ANT.

La deuxième partie rend compte du terrain de recherche. Nous présentons d'abord notre méthodologie, puis les événements se déroulant sur le terrain font l'objet d'une description détaillée, conformément aux préconisations faites par Latour (1987, 2005). Le chapitre relatif à la méthodologie explique notre traduction des principes de l'ANT à une méthode de collecte et d'analyse des données sur un terrain donné. Notre proposition particulière de chercheur-acteur (Lallé 2004), professionnelle en poste sur le terrain de recherche, qui se révèle être un atout considérable pour la richesse des données collectées, nous oblige à fournir certains éléments de réflexivité (Alvesson 2003) sur notre influence sur l'objet de recherche. Le quatrième chapitre consiste en une description du terrain. La complexité du terrain nous amène à procéder en deux temps. Une première section se concentre sur l'évolution de quatre éléments significatifs de la stratégie à travers les énoncés qui en sont faits dans différents documents de gestion. Ces éléments sont choisis à la fois pour leur caractère important aux yeux de l'entreprise et pour leur évolution caractéristique et contrastée. Dans certains cas, le compromis est atteint et la stratégie est mise en œuvre au prix de modifications importantes. Dans un cas, la stratégie est imposée par la force au risque de démotivation et d'effets pervers importants. Dans un autre, la mise en oeuvre de la stratégie se fait attendre tandis qu'un dernier élément de stratégie refait irruption après avoir été explicitement écarté par la direction. Pour comprendre la raison des différences observées, l'ensemble de ces éléments est alors étudié sous l'angle du processus de traduction proposé par Callon (1986) et de ses quatre phases de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation. Cette description met en évidence la capacité du contrôle à favoriser la conclusion et la stabilisation d'alliances autour de la stratégie, donc à participer à la traduction de la stratégie.

La troisième partie, enfin, confronte le terrain à la littérature et met en évidence les apports de la recherche sur la littérature en stratégie, en ce qui concerne le rôle des systèmes de contrôle dans l'interface entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires, puis sur les théories du contrôle, en particulier un enrichissement du modèle proposé par Simons (1995). Le cinquième chapitre est ainsi consacré à la mise en évidence du rôle du contrôle dans l'interface entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires (Raes et al. 2011). Les cadres intermédiaires apparaissent ainsi comme des traducteurs de la stratégie, dotés d'une autonomie qui peut être favorisée ou limitée par les systèmes de contrôle. En tant que traducteurs, ils sont amenés à modifier les intentions initiales des dirigeants et à adopter des comportements déviants qui, dans certains cas, se révèlent néanmoins être la condition du succès de la stratégie. L'usage du contrôle alterne alors entre encouragement à l'autonomie et obligation de conformité mais se révèle être un outil de construction du pouvoir du dirigeant. Le sixième chapitre est consacré à l'enrichissement du modèle de Simons (1995) en mettant en évidence deux usages différents du levier de contrôle interactif, l'un favorisant l'autonomie, l'autre la conformité, le tout permettant l'équilibre du système de contrôle en réponse aux épreuves de force imposées par les acteurs de l'organisation.

Cette manière de rendre compte de la recherche n'est pas représentative de la chronologie de la démarche entreprise. Elle nous a néanmoins semblé la plus apte pour proposer au lecteur un document compréhensible. Notre démarche a été faite de constants allers et retours entre terrain et littérature, de pistes un moment suivies puis abandonnées. Elle est expliquée en détail au chapitre 3 de cette thèse.

Figure 1 : Structure de la thèse



PREMIERE PARTIE: LES RELATIONS ENTRE CONTROLE ET STRATEGIE : A LA RECHERCHE D'UN CADRE INTEGRE

La première partie de cette thèse passe en revue la littérature avec l'objectif de construire un cadre théorique adapté à l'étude des liens entre contrôle et stratégie.

Objets d'une littérature abondante, ces liens restent mal connus (Langfield-Smith 1997, 2007 ; Ahrens et Chapman 2005 ; Briers et Chua 2001 ; Chapman 2005 ; Miller et O'Leary 2005 ; Smith 2003 ; Whittington 2004 ; Skaerbaek et Melander 2004). Les conclusions des différentes recherches sont contradictoires, ce que Langfield-Smith (1997) explique par l'absence de conceptualisation claire de la stratégie et du contrôle. Elle ajoute que ces relations ne sont peut-être pas étudiées au bon niveau. Stratégie et contrôle sont en effet deux notions complexes qui font l'objet de recherches portant sur des aspects très différents.

On reconnaît ainsi deux grandes dimensions au contrôle : une dimension économique reposant sur la notion d'efficience et visant à l'adéquation entre moyens et objectifs fixés et une dimension relationnelle visant la régulation du comportement des acteurs (Simons 1995, Dupuy 1999, Burlaud et al. 2004, Gervais 2005). Longtemps privilégiée, la dimension économique ne peut pourtant être séparée de la dimension relationnelle.

Nous commençons par identifier les différents courants de recherche pour mettre en évidence leur intérêt et leurs faiblesses. Il s'agit alors de montrer l'intérêt d'étudier les liens entre contrôle et stratégie au niveau des acteurs pour compléter les recherches existantes. L'intérêt du cadre théorique de l'ANT est alors développé pour déboucher sur la proposition d'un cadre théorique.

CHAPITRE 1 : LES INTERACTIONS ENTRE CONTROLE ET STRATEGIE

Ce premier chapitre est rédigé dans un double objectif. Il vise d'une part à passer en revue l'état des connaissances actuelles sur la relation entre contrôle et stratégie, d'autre part à montrer l'intérêt d'étudier la relation entre contrôle et stratégie au niveau des interactions entre acteurs.

Pour justifier la pertinence de ce niveau d'étude, nous mettons d'abord en évidence que la relation entre contrôle et stratégie est à double sens, le contrôle influence la stratégie, comme la stratégie influence le contrôle (Skaerbaek et Tryggestad 2010) puis que cette interaction, étudiée à l'échelle de l'organisation, est le résultat d'une multitude d'interactions interindividuelles entre acteurs qui s'organisent autour des outils de contrôle pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie. L'analyse de ces micro-interactions aide alors à comprendre la manière dont se construit la stratégie à travers le contrôle.

L'influence de la stratégie sur le contrôle fait l'objet d'abondantes recherches qui ont néanmoins tendance à limiter le rôle du contrôle à la mise en œuvre de la stratégie ou à l'aide à la décision stratégique (Bouquin 2000). A la suite des travaux de Burgelman (1983), Mintzberg et Waters (1985), repris par Simons (1990, 1991, 1994, 1995), il apparaît que le contrôle joue aussi un rôle sur la remise en cause de la stratégie et sur son émergence. Cet effet est rendu possible par la composante relationnelle du contrôle, utilisée en dialogue en face à face entre dirigeants et subordonnés (Simons 1995). En effet, en plus de sa composante économique tournée vers l'efficience qui domine la vision du contrôle pour mettre en œuvre la stratégie (Anthony 1965), le contrôle a aussi la faculté de mettre les acteurs de l'organisation en interaction pour faire émerger de nouvelles stratégies (Simons 1994, 1995). Il importe alors de comprendre comment les composantes économiques et relationnelles peuvent être combinées pour permettre l'émergence de stratégies. C'est alors une question d'équilibre entre les outils de contrôle, leurs différents usages (Mundy 2010) et l'attitude des acteurs inclus dans le processus.

Ce chapitre est composé de deux sections. La première met en évidence la relation à double sens entre contrôle et stratégie grâce à la double composante économique et relationnelle du contrôle. La seconde s'intéresse plus spécifiquement à la composante relationnelle en montrant comment la stratégie peut naître des interactions interindividuelles dans lesquelles les systèmes de contrôle jouent un rôle structurant.

1 LA RELATION ANALYSEE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION : CONTROLE ET STRATEGIE S'INFLUENCENT MUTUELLEMENT

La stratégie est au cœur de nombreuses définitions du contrôle. Anthony, dans son cadre théorique fondateur, définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation» (Anthony 1965, p. 10). Le contrôle de gestion est alors un outil essentiellement économique, tourné vers la recherche de l'efficience permettant la poursuite des objectifs de l'organisation, donc la mise en œuvre de la stratégie. Pour cela, il est un élément d'un ensemble plus vaste de contrôle organisationnel organisé autour de la stratégie, faisant l'interface entre le contrôle stratégique, tourné vers l'information stratégique dédiée aux dirigeants et le contrôle d'exécution, s'intéressant aux opérations quotidiennes et routinières. Le contrôle se présente ainsi comme un ensemble d'outils organisés en systèmes d'information permettant d'éclairer actions et décisions. Parmi ces décisions figurent les décisions stratégiques. Le contrôle peut alors apparaître comme un outil d'aide à la décision stratégique. C'est un premier pas vers la capacité du contrôle à influencer la stratégie. Ces deux rôles, mise en œuvre et aide à la décision, s'appuient sur une définition de la stratégie comme résultat de la réflexion des dirigeants de l'entreprise. Mais les travaux de Burgelman (1983), Mintzberg (1978), Mintzberg et Waters (1985) montrent que seule une partie de la stratégie est issue de la réflexion des dirigeants, une autre partie émergeant d'autres niveaux hiérarchiques de l'organisation. Le contrôle, outil de mise en œuvre, est avant tout un outil veillant à la conformité des comportements alors que l'émergence de stratégie demande créativité, innovation et non conformisme. Il ne s'agit plus de

systèmes de contrôle organisés en niveaux hiérarchiques mais de systèmes de contrôle agissant de manière différenciée sur les comportements.

Ces différentes visions ne sont pas contradictoires et apportent chacun des connaissances sur la relation contrôle et stratégie que nous analysons dans les parties suivantes.

1.1 LA STRATEGIE COMME PLAN : LE CONTROLE POUR METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

Le contrôle de gestion est un moyen de mettre en œuvre la stratégie. Cette qualité est tellement centrale qu'elle figure au cœur de nombreuses définitions du contrôle, à commencer par celles d'Anthony (1965 et 1988). Dans ce cadre, la stratégie est considérée comme un plan à long terme, pour lequel le contrôle, par l'intermédiaire du budget, constituant une déclinaison de ce plan sur un horizon annuel, permet de faire le lien entre la stratégie et les actions quotidiennes de l'organisation. Il existe ainsi trois niveaux de contrôle inter-reliés mais agissant sur des horizons temporels distincts. Le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (Anthony 1965). Il existe ainsi une hiérarchie entre les trois contrôles. Si l'on considère qu'un système de contrôle sert à la fois à finaliser, à piloter et à post-évaluer (Bouquin 2010), chacun des trois contrôles remplit ces trois fonctions mais est lui-même finalisé, piloté, post-évalué par le système de rang supérieur (Bouquin 2010, p. 127). Le contrôle de gestion est subordonné au contrôle stratégique et le contrôle d'exécution est subordonné au contrôle de gestion.

Le contrôle est alors essentiellement économique, tourné vers la recherche de l'efficience (Anthony 1965).

La mise en œuvre de la stratégie est donc assurée à la fois par le contrôle de gestion et par le contrôle opérationnel mais le contrôle de gestion le fait à travers des hommes dotés d'une certaine autonomie, les managers, tandis que le contrôle opérationnel ou d'exécution passe par des routines formalisées. Le contrôle n'est alors pas seulement garant de l'efficience mais permet aussi et surtout d'orienter les comportements vers l'atteinte des buts de l'organisation (Anthony 1988). Pour cela, les différents contrôles s'adressent à des acteurs

différents. Le contrôle stratégique s'adresse essentiellement au sommet de la hiérarchie, aux cadres dirigeants ; le contrôle opérationnel au bas de la hiérarchie, personnel d'exécution ; le contrôle de gestion s'adresse de manière prioritaire à l'encadrement intermédiaire soumis à la stratégie de l'organisation mais doté d'une certaine autonomie. Mais, alors qu'il est admis que la stratégie peut aussi être le fait de l'encadrement intermédiaire ou des exécutants (Johnson 1987), ces trois niveaux sont étroitement imbriqués (Lowe et Puxty 1989), nécessitant une approche plus holiste.

1.2 LA STRATEGIE DEFINIE PAR SON CONTENU : LE CONTROLE DE GESTION ENTRE MISE EN ŒUVRE ET ADAPTATION STRATEGIQUE

La stratégie n'est pas seulement un plan. Avec un environnement de plus en plus turbulent, la planification stratégique est remise en cause. Il s'agit moins de planifier sur le long terme que de définir et tenir une position sur un marché et vis-à-vis de la concurrence (Mintzberg 1987). La stratégie est alors définie par son contenu. Sans remettre en question le rôle du contrôle de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie, cette vision pose deux problèmes différents. D'une part, des positionnements différents sont susceptibles de nécessiter des systèmes de contrôle différents. Le contrôle garde alors son rôle sur la déclinaison de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation mais cela ne peut se résumer à l'efficience ou à une allocation de ressources (Lorino 1991). Il s'agit alors de trouver les critères d'adéquation entre stratégie et contrôle pour orienter les comportements vers la réalisation des objectifs (Anthony 1988). C'est le programme développé par les études contingentes (Dent 1990, Langfield-Smith 1997, Chenhall 2003). D'autre part, définir la stratégie par son positionnement suppose une ouverture sur l'environnement de l'organisation. Le contrôle élargit alors son champ d'action sur des informations externes. Il doit aussi être un outil d'adaptation de la stratégie prenant en compte les changements de l'environnement. D'un système tourné vers l'efficience à l'intérieur d'un cadre convenu, le contrôle doit aussi se tourner vers l'extérieur. Cela passe par le développement de nouveaux outils, le contrôle de gestion stratégique venant en complément du contrôle budgétaire sans qu'il y ait de lien hiérarchique entre les deux (contrairement au cadre conceptuel d'Anthony 1965).

1.2.1 LA STRATEGIE FACTEUR DE CONTINGENCE DU CONTROLE

L'approche dominante des recherches portant sur les liens entre contrôle et stratégie est contingente (Chenhall 2003) et repose sur la notion de *fit* (adéquation).

Les théories de la contingence postulent que pour être performantes, les organisations doivent fournir un certain degré d'adéquation avec leur contexte. Donaldson (1996) distingue ainsi trois dimensions à la contingence : la stratégie, l'environnement et la structure de l'organisation. Appliquer la contingence au contrôle, élément de la structure, revient à étudier « les systèmes de contrôle de gestion en postulant que les acteurs agissent avec l'objectif d'adapter leur organisation aux changements dans leurs facteurs de contingence pour atteindre un *fit* organisationnel et améliorer la performance » (Chenhall 2003). Cette adéquation a donc lieu entre l'environnement et les actions entreprises, c'est-à-dire d'une part entre l'environnement et la stratégie, d'autre part entre la stratégie et la structure (Chandler 1962), dont font partie les systèmes de contrôle en vue d'orienter les actions dans le sens souhaité. Cela peut être résumé de la façon suivante: les indicateurs doivent être en adéquation avec la stratégie et la stratégie en adéquation avec les facteurs clés de succès conditionnés par l'environnement (Van der Stede et al. 2006).

La plupart des recherches mettent en évidence qu'une stratégie innovante est corrélée avec des structures souples (Burns et Stalker 1961) et un niveau de contrôle minimal ou faiblement formalisé (Khandwalla 1972, Porter 1980). Miller et Friesen (1982), comme plus tard Simons (1987), mettent néanmoins en doute cette conclusion. Certaines entreprises innovantes utilisent avec succès des systèmes de contrôle fortement formalisés et structurés. Ils émettent l'hypothèse que le contrôle est alors utilisé pour modérer les excès liés à une trop forte politique d'innovation. L'adéquation peut alors se définir de deux manières opposées : assurer une certaine cohérence entre le positionnement stratégique et le système de contrôle ou organiser le contrôle pour mettre l'organisation sous tension (Burlaud et al. 2004, Simons 1987, 1995), limiter les excès inhérents au positionnement stratégique choisi.

Deux catégories d'explications peuvent être données aux résultats contradictoires issus des études contingentes :

a) Il existe de nombreux facteurs de contingence aux systèmes de contrôle. La stratégie n'est que l'un d'entre eux. Il est donc difficile d'isoler son impact ;

b) Le contrôle et la stratégie ont de nombreuses facettes qu'il est difficile d'appréhender dans leur ensemble, la plupart des recherches se contentant d'approches trop globalisantes.

La stratégie n'est pas le seul facteur de contingence du contrôle. D'autres facteurs interviennent tels que la taille de l'entreprise, le degré de centralisation, la technologie, l'incertitude de l'environnement (Sponem 2010).

La taille de l'entreprise joue essentiellement sur le degré de formalisation du système de contrôle, la périodicité des contrôles, la performance du système d'information (Nobre 2001)

Goold et Campbell (1987) mettent en évidence trois styles de contrôle selon le degré de centralisation : contrôle financier (*financial control*), planification stratégique (*strategic planning*) et contrôle stratégique (*strategic control*). Dans ce modèle, le contrôle financier est présenté comme privilégiant l'horizon de court-terme sur le long terme de la stratégie, inhibant les relations de coopération entre entités et risquant de générer des comportements déviants (Chapman 2005, p. 2). Mais ces trois catégories s'intéressent au niveau d'un groupe, sans préjuger des systèmes de contrôle mis en œuvre aux échelons hiérarchiques inférieurs.

A un autre niveau, plus opérationnel, la technologie peut être définie par la connaissance du processus de transformation. Cette variable, combinée à la possibilité de mesure du résultat, a donné lieu à plusieurs typologies, définissant trois types de contrôle (Ouchi 1979, Merchant 1982), contrôle des comportements, contrôle par les résultats (considéré comme le contrôle de gestion « traditionnel ») et contrôle par le clan, comme le montre le tableau 2. Le contrôle par les résultats ne serait adapté que dans les cas où il existe une

possibilité satisfaisante de mesurer les résultats avec une faible connaissance du processus de transformation. Dans les autres cas, d'autres mécanismes de contrôle apparaissent plus adaptés, le contrôle des comportements en cas de bonne connaissance du processus de transformation (on se rapproche dans ce cas du contrôle d'exécution défini par Anthony (1965)) ou contrôle plus informel, clanique, basé sur la culture et les relations au sein de l'organisation considérée.

Tableau 2 : les facteurs de contingence des systèmes de contrôle

D'après Ouchi 1977, p. 98.

		Possibilité de mesure des résultats	
		Faible	Elevée
Connaissance du processus de transformation	Elevée	Contrôle des comportements	Contrôle des comportements et des résultats
	Faible	Contrôle clanique	Contrôle des résultats

L'incertitude enfin est la variable environnementale qui influence le plus les systèmes de contrôle (Chapman 1997, Hartmann 2000). Cette variable est étroitement liée au positionnement stratégique dont elle est l'un des déterminants. Néanmoins, il n'y a pas une seule réponse stratégique possible selon le degré d'incertitude. La prise en compte de cette variable passe donc par une analyse plus fine de la stratégie que les typologies habituellement retenues.

Le contrôle est donc soumis à de nombreux facteurs de contingence, ce qui rend l'isolement de l'effet de la stratégie extrêmement difficile dans les recherches de type quantitatif, méthode dominante pour les recherches contingentes.

La question posée est souvent liée au caractère plus ou moins financier du contrôle. Mais, même dans des entreprises, en prise avec une très grande

incertitude, avec des stratégies innovantes, le contrôle financier reste très présent. Ce n'est pas tant le caractère comptable qui joue mais la finalité qu'on lui fait jouer. La comptabilité, base du contrôle, peut être utilisée de manière à remplir différents objectifs, aider à la décision, favoriser l'apprentissage, donner des arguments pour convaincre, légitimer des décisions prises (Burchell et. al. 1980, voir tableau 3).

Tableau 3 : les facteurs de contingence et rôles des systèmes de contrôle
D'après Burchell et al. 1980, cité par Berland 2005

		Ambiguïté des objectifs	
		Faible	Elevée
Connaissance du processus de transformation	Elevée	Answer machine	Ammunition machine
	Faible	Answer machine ou learning machine	Rationalization machine

Answer machine: machine à répondre, la comptabilité se fonde sur des formules de calcul et est utilisée de manière mécanique pour prendre des décisions.

Learning machine : machine à apprendre, elle sert à faire des analyses *ad hoc*, à tester des hypothèses et des scénarios.

Ammunition machine : machine à munition, la comptabilité est instrumentalisée pour promouvoir les intérêts de certaines parties. L'information est utilisée de manière sélective.

Rationalization machine : machine à rationaliser, la comptabilité est utilisée pour légitimer des actions déjà décidées.

Ce n'est alors pas l'outil lui-même mais sa finalité qui doit être en adéquation avec l'environnement. Ces finalités correspondent à différentes influences que

peut avoir le contrôle sur la stratégie : les types « machine à répondre » ou « machine à apprendre » apparaissent ainsi comme des outils d'aide à la décision, donc susceptibles d'influencer la décision stratégique. Les deux autres types sont, quant à eux, plus adaptés à la mise en œuvre.

Le grand nombre de facteurs de contingence attribués au contrôle rend inévitable la coexistence de différents types de contrôle à l'intérieur d'une même organisation. Pour certains processus comme les activités commerciales, les objectifs peuvent être fixés ; pour d'autres, comme la recherche et développement, cela s'avère plus difficile. Il en est de même pour la connaissance du processus de transformation. Ce ne sont pas alors les outils de contrôle pris un à un qu'il faut étudier mais le système de contrôle dans son ensemble. Or un système de contrôle repose sur de nombreux outils (Malmi et Brown 2008, voir tableau 4). Le contrôle est formel ou informel (contrôles culturels), financier et non financier (contrôles culturels et administratifs)

Tableau 4 : Les cinq familles d'outils de contrôle
D'après Malmi et Brown (2008)

<table>
<tr><td colspan="7">Contrôles culturels</td></tr>
<tr><td colspan="2">Clan</td><td colspan="2">Valeurs</td><td colspan="2">Symboles</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Planification</td><td colspan="4">Cybernétiques</td><td>Rémunérations et reconnaissance</td></tr>
<tr><td>Long terme</td><td>Des actions</td><td>Budgets</td><td>Mesures financières</td><td>Mesures non financières</td><td>Mesures hybrides</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="7">Contrôles administratifs</td></tr>
<tr><td colspan="2">Structure de gouvernance</td><td colspan="3">Structure organisationnelle</td><td colspan="2">Procédures</td></tr>
</table>

Le fait que plusieurs outils de contrôle soient utilisés simultanément peut être appelé « control package » (Abernethy et Chua 1996). Ces outils peuvent simplement coexister ou au contraire faire partie d'un dessein, du design d'un

système de contrôle ou les liens entre les différents outils sont définis de façon à obtenir les comportements organisationnels souhaités. Pour les analyser, des cadres théoriques ont été fournis par Ferreira et Otley (2009), Otley (1999), Flamholtz (1983). Néanmoins, très peu de recherches ont été entreprises sur la constitution des « *control packages* » (Malmi et Brown 2008).

Le problème est alors d'analyser les liens entre les différents éléments du *control package*. Deux cas de figure sont alors possibles :

- les outils peuvent être cohérents en visant les mêmes types de comportements. Les différents éléments sont alors en concurrence et substituables (Abernethy et Chua 1996);
- les outils peuvent être en contradiction partielle, mettant l'organisation sous tension. Ils sont alors complémentaires (Sandelin 2008). Les contradictions entre les différents éléments de contrôle peuvent être recherchées comme un moyen de mise sous tension et de résolution de dilemmes. Ce point sera davantage étudié en section 2.

Des opérationnalisations simplistes de la stratégie

Un problème général relatif aux études contingentes est la difficulté d'isoler les différentes variables et de les opérationnaliser. La complexité des notions de contrôle et stratégie rendent particulièrement prégnant ce problème (Langfield-Smith 1997, Sponem 2010). Le paragraphe précédent a mis en évidence la difficulté de la tâche tant les outils de contrôle sont nombreux et soumis à diverses influences. Des six axes proposés par Chiapello (1996, voir page 15), les recherches ne retiennent qu'un petit nombre de dimensions. Les contrôles informels sont ignorés (à l'exception notable de Auzair et Lanfield-Smith (2005) et Henri (2006)) tandis les outils analysés sont en nombre limités.

La stratégie pour sa part peut être conceptualisée par description textuelle, mesure partielle, mesure multidimensionnelle ou typologie (Hambrick 1980).

Dans les recherches portant sur la stratégie comme facteur de contingence du contrôle, la préférence est donnée aux typologies telles que celle de Miles et Snow (1978) distinguant deux grandes catégories de stratégie, celles des « prospecteurs », entreprises innovantes et celles des « défenseurs », celle de Porter (1980) qui distingue stratégies de coûts, de niche ou de différenciation ou encore celle de Govinradjan et Gupta (1985) sur les stratégies de développement, maintien et récolte. Ces typologies, bien que différentes, offrent cependant des points de similitude forts (Langfield-Smith 1997 ; Van der Stede 2001) et sont évidemment réductrices, vu la complexité de la notion de stratégie. Les descriptions sont réservées aux études de cas, peu nombreuses et peu généralisables.

Nous pouvons retenir des recherches contingentes la notion d'adéquation. Si les critères précis d'adéquation sont difficiles à définir, ce n'est d'ailleurs pas l'objet de notre recherche. Le contenu de la stratégie doit être lié au contenu du système de contrôle, c'est-à-dire aux indicateurs. Les indicateurs comptables jouent un rôle, quelle que soit la stratégie, mais ne suffisent pas. En effet, pour s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie définie par le positionnement de l'entreprise sur son marché, le contrôle ne peut se contenter d'être un outil d'efficience (Anthony 1965). Il doit aussi porter sur l'environnement de l'entreprise. Cela inclut alors des données externes et des données non financières. Or le contrôle budgétaire est souvent centré sur les facteurs internes et comptables. De nouveaux outils sont alors nécessaires, que l'on peut qualifier de systèmes de contrôle stratégiques (Horovitz 1979, Simmonds 1981, Lorange et al. 1986, Goold et Quinn 1990, Bronwich et Bhimani 1994), les SMA (*strategic management accounting*).

1.2.2 LE CONTROLE DE GESTION STRATEGIQUE

Ce terme est introduit par Simmonds en 1981 qui le définit alors comme « la fourniture et l'analyse de données comptables sur une activité et ses

concurrents, pour l'utiliser dans le développement et le pilotage de la stratégie » (p 26[2]). Ainsi limitée à l'information portant sur les concurrents, cette définition est étendue par Bronwich et Bhimani (1994) aux informations sur les clients, les produits, les marchés, chacun de ces éléments étant considéré comme stratégique.

Très vite, les SMA répondent à d'autres critiques des outils comptables classiques et s'appliquent aussi à des facteurs internes. Ils sont alors exprimés sous formes de nouvelles techniques de comptabilité : coût-cible, coût du cycle de vie, *activity based costing* et *activity based management*, analyse des coûts stratégiques, etc. Ces outils sont censés fournir des informations utiles à la fois à la mise en œuvre et à la décision stratégique, liant facteurs internes et facteurs externes. Basés sur les notions d'activité et de processus, ces outils apportent une vision plus transversale de l'entreprise, permettant de lier fonctionnement interne et action stratégique, mieux que ne le fait la comptabilité analytique classique par une vision verticale et hiérarchique de l'entreprise divisée en centres de responsabilité. Les systèmes de contrôle stratégique présentent ainsi deux fonctions distinctes, s'assurer que la stratégie est correctement mise en œuvre (facteurs internes) mais aussi que la stratégie suivie est toujours adaptée à l'environnement (facteurs externes), qui peuvent être conciliés comme c'est le cas pour le *balanced scorecard* (Kaplan et Norton 1992) ou le *Strategic Cost Management* (Shank et Govindarajan 1989).

Le *balanced scorecard* (tableau de bord équilibré ou BSC) présente l'avantage de mettre la vision stratégique au cœur de la réflexion sur le contrôle. Les indicateurs sont directement liés par les objectifs stratégiques de l'entreprise et l'analyse des liens de cause à effet entre actions internes et leur impact sur la stratégie et la performance. Il intègre ainsi de nombreuses données non financières, mais le contrôle reste subordonné à la stratégie et les contrôleurs se limitent à être « les gardiens de la stratégie en fournissant des mécanismes permettant à leurs interlocuteurs des autres services de l'entreprise de mettre

[2] "The provision and analysis of management accounting data about a business and its competitors, for use in developing and monitoring business strategy"

en œuvre la stratégie avec succès » (Roslender et Hart 2002 p. 261).[3] Très rigide, le *balanced scorecard* ne permet pas plus que les systèmes de contrôle classiques de prendre en compte les changements de l'environnement (Voelpel et al. 2006, Norreklit 2000).

Le principal intérêt de ces systèmes de contrôle stratégique est de permettre la diffusion d'informations en lien avec la stratégie. Or si le flux d'informations est essentiellement du haut vers le bas, dans un souci d'alignement des actions opérationnelles sur la stratégie, il fonctionne aussi dans l'autre sens. Ces systèmes peuvent alors permettre de détecter des problèmes d'adéquation à l'environnement, suggérer de nouvelles possibilités d'action (Horngren et al. 1994) et faciliter les flux d'informations nécessaires au changement (Cobb et al. 1995, Jacobs 1995). Mais le rôle qu'ils jouent ainsi sur la stratégie demeure passif, centré sur l'aide à la décision des dirigeants (Chenhall 2003).

De plus, les systèmes tels que le BSC ou l'ABC peinent à s'imposer dans la pratique (Innes et al. 2000) et le contrôle de gestion stratégique peine à s'articuler avec les autres mécanismes de contrôle de gestion, notamment le contrôle budgétaire. Souvent deux systèmes co-existent sans qu'il y ait de liens clairs entre les deux. Il apparaît néanmoins primordial d'intégrer des données externes, non financières et portant sur le long terme dans les systèmes de contrôle.

1.3 LA STRATEGIE COMME SCHEMA D'ACTION : LE CONTROLE DE GESTION POUR METTRE EN ŒUVRE ET FAVORISER L'EMERGENCE DE STRATEGIE

La stratégie, considérée comme un plan, amène à séparer de manière hiérarchique les niveaux stratégiques et opérationnels. Définie par son contenu, elle nécessite des systèmes d'information perfectionnés. Dans ces deux cas, le contrôle est subordonné à la stratégie. Pourtant, la relation entre contrôle et stratégie n'est pas à sens unique (Hopwood 1987, MacIntosh 1994). Pour renverser la relation, il faut sortir de l'hypothèse jusque-là suivie que la

[3] "guardians of strategy providing a mechanism that will allow their counterparts in the other business functions to successfully accomplish strategy"

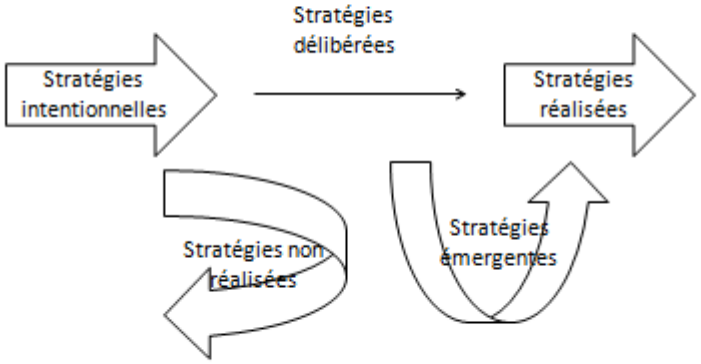
stratégie est l'œuvre des dirigeants de l'organisation prenant des décisions qui seront ensuite appliquées par les autres membres de l'organisation. Dans cette hypothèse, la stratégie est formulée puis mise en oeuvre (Andrews 1971). La formulation de la stratégie concerne le développement et le choix d'un plan d'action particulier. La mise en œuvre (*implementation*) inclut la communication, l'interprétation, l'adoption et l'appropriation (*enactment*) des plans (Mintzberg et Waters 1985, Noble 1999).

L'étude des processus stratégiques (Pettigrew 1992, Lorino et Tarondeau 1998, p. 308), plutôt que l'analyse du contenu de la stratégie, permet de comprendre comment les décisions stratégiques sont prises.

Il apparaît alors que les phases de décision et d'action ne sont pas obligatoirement consécutives. Elles peuvent être partiellement simultanées, l'élaboration stratégique se faisant en même temps que l'action. La décision peut suivre l'action (Brunsson 1982). On parle alors de stratégie émergente (Mintzberg 1978, Mintzberg et Waters 1985), voir figure xxx. Une action stratégique peut aussi voir le jour à un niveau de l'organisation sans avoir fait l'objet d'une décision de la part de la direction. On parle alors de comportement stratégique autonome (Burgelman 1983), voir figure 2.

Les travaux de Mintzberg (1978) Burgelman (1983) ou Mintzberg et Waters (1985), en mettant en évidence l'existence de comportements stratégiques autonomes ou de stratégies émergentes, permettent de reconsidérer les liens entre contrôle et stratégie de manière plus dynamique.

Figure 2 : Stratégies délibérées et stratégies émergentes
D'après Mintzberg 1978



S'il ne conteste pas l'existence d'une intention stratégique de la part des dirigeants, Mintzberg (1978) met en évidence que seule une partie de ces intentions seront effectivement réalisées. Ce sont les stratégies délibérées. Par ailleurs, d'autres stratégies peuvent naître de diverses opportunités et être réalisées sans avoir fait l'objet d'une intention délibérée. La stratégie réalisée apparaît alors comme la combinaison de la formulation des dirigeants et des actions quotidiennes des membres de l'organisation.

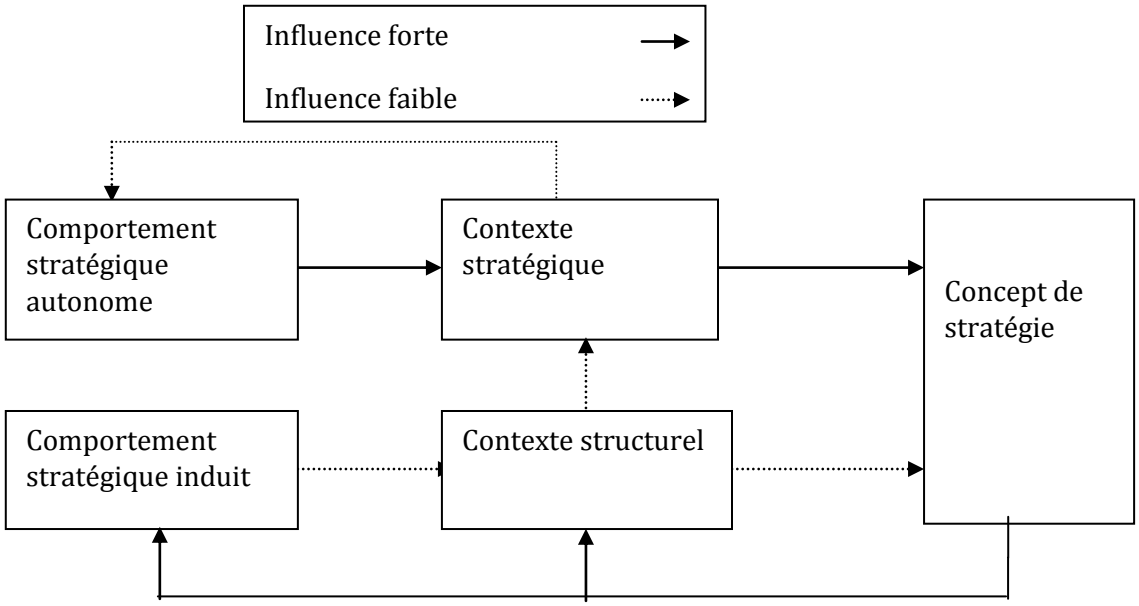
L'émergence peut alors être vue au sens mentionné par Stacey, c'est-à-dire comme les résultats non intentionnels et non prévisibles produits par les comportements intentionnels des acteurs dans des systèmes locaux (Stacey 1996, p.105).

Mais une stratégie est rarement purement intentionnelle ou purement émergente. Mintzberg et Waters (1985) mettent ainsi en avant un *continuum* de huit possibilités de stratégies combinant des aspects intentionnels ou émergents.

En outre, le caractère intentionnel de la stratégie dépend du niveau auquel on se place. Une stratégie intentionnelle est le fait d'une intention d'un dirigeant. Mais une stratégie émergente est aussi le fruit d'une intention, le plus souvent d'une personne occupant une position hiérarchique inférieure (Mintzberg 1978). Cela pose le problème des interactions entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, même si une stratégie émergente peut aussi être le fruit de dirigeants poussés à modifier leurs intentions initiales pour prendre en compte des évolutions de l'environnement. Quel que soit le niveau, on peut alors distinguer comportements stratégiques autonomes et comportements stratégiques induits (Burgelman 1983).

Figure 3 : Comportements stratégiques induits et autonomes

D'après Burgelman 1983



Le comportement stratégique induit correspond à la vision traditionnelle de la stratégie, élaborée par les cadres dirigeants selon un processus de planification. Cette stratégie s'applique aux opérationnels à travers le contexte structurel compris comme un ensemble de mécanismes administratifs et symboliques manipulés par la direction. Le contrôle de gestion est un élément de ce contexte structurel.

Mais, parallèlement au comportement stratégique induit, se développe un comportement stratégique autonome, fruit des initiatives des opérationnels non conformes à la stratégie définie par les dirigeants. Néanmoins, ces initiatives peuvent retenir l'attention des dirigeants en influençant le « contexte stratégique » et être intégrées à la stratégie de l'entreprise.

Le contexte stratégique « reflète les efforts des cadres intermédiaires pour les comportements stratégiques autonomes au niveau du couple produit/marché avec le concept de stratégie développé par l'organisation » (Burgelman 1983, p. 66). Il fait donc le lien entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Par ailleurs, les comportements stratégiques autonomes sont partiellement influencés par le contexte stratégique, lui-même influencé par le contexte structurel, donc potentiellement par le contrôle de gestion. Il existe ainsi la possibilité d'une interaction entre contrôle et stratégie : la stratégie influence le contexte structurel, donc le contrôle tandis que le contrôle est susceptible d'influencer la stratégie à travers les comportements stratégiques autonomes.

Le modèle de Burgelman permet de préciser le modèle de Mintzberg et notamment d'expliquer l'existence de stratégies non réalisées par l'existence d'un « filtre » constitué par le contexte structurel. Les stratégies délibérées parviendraient pour leur part à passer à travers ce filtre. Les stratégies pourraient émerger grâce au contexte stratégique, permettant de combler l'écart entre stratégie globale et contexte local. Mais il existe une différence importante entre Mintzberg et Burgelman. Ainsi, chez Mintzberg, les stratégies émergent en l'absence d'intentions ou malgré les intentions des dirigeants. Les comportements stratégiques autonomes peuvent pour leur part être influencés, au moins pour partie, par les intentions des dirigeants à travers le contexte stratégique.

Il existe alors un triple enjeu pour le contrôle :

- Contrôler la conformité des comportements stratégiques induits ;

- Influencer le contexte stratégique pour favoriser les comportements autonomes, facteurs d'adaptation stratégique ;
- Permettre au contexte stratégique de « filtrer » les comportements autonomes à intégrer dans la stratégie.

Ces trois enjeux demandent des comportements antagonistes. D'un côté, le contrôle doit encourager la conformité, de l'autre l'autonomie qui peut se révéler favorable au déploiement d'une stratégie. Or, il est impossible de répondre à cette double injonction d'autonomie et de conformité (Bourguignon 2003). Ce paradoxe est pourtant inhérent à l'art de diriger, entre exploration et exploitation des ressources existantes (March 1991), stabilité pour apprendre et croître, et flexibilité pour réagir aux menaces du marché (Osborn 1998).

De manière traditionnelle, le rôle du contrôle est davantage reconnu comme instrument de discipline (Miller et O'Leary 1987, Miller et Rose 1993) et de routines que comme un catalyseur de créativité. Les outils traditionnels de contrôle inhibent, par leur rigidité, les comportements innovants et incitent à des réponses stéréotypées et sans pertinence (Amintas 1999). Le contrôle aurait tendance à privilégier l'exploitation au détriment de l'exploration, la stabilité au détriment de la flexibilité, la conformité plutôt que l'autonomie.

Longtemps ces concepts ont été opposés deux à deux puis les recherches se sont peu à peu concentrées sur leur complémentarité. La résolution de ce dilemme est au cœur des pratiques de management : « C'est précisément la fonction des dirigeants de faciliter la synthèse dans l'action concrète des forces contradictoires, de réconcilier des forces, des instincts, des positions et des idéaux conflictuels » (Barnard, 1938, p.21).

Le contrôle est un outil de conciliation de ces paradoxes. Les entreprises qui combinent le mieux exploitation et exploration sont celles qui décentralisent les décisions (Tushman et O'Reilly 1996). Or, le contrôle est un outil de délégation et de décentralisation, donc d'autonomie. En assignant des objectifs dont on ne contrôle que les résultats, on laisse une certaine latitude au

contrôlé pour définir ou mettre en œuvre les actions qui conduiront au résultat. Le contrôlé est susceptible de faire preuve de créativité, même si le cadre est contraint. L'autonomie permet de tirer partie des opportunités inattendues et donc l'émergence de stratégies.

Pourtant cette autonomie peut être extrêmement limitée dans la mesure où les systèmes de contrôle sont souvent associés à la standardisation.

Par rapport aux recherches contingentes, le problème se déplace. Il ne s'agit plus de trouver « le » système de contrôle en adéquation avec la stratégie mais le système qui permet de concilier deux impératifs indispensables bien que contradictoires. Cela ne peut se résumer à un style intermédiaire comme le suggèrent les études contingentes mais peut résulter de l'action simultanée sur différents outils ou surtout sur différents « leviers » du contrôle (Simons 1987, 1990, 1991, 1994, 1995, 2000).

1.4 DIFFERENTS LEVIERS POUR METTRE EN ŒUVRE ET ELABORER LA STRATEGIE

En 1987, Simons fait le constat des faiblesses des études contingentes et met en évidence que l'effet du contrôle sur la stratégie dépend davantage de l'usage qui en est fait que de la nature de l'outil. Il définit alors deux usages différents des systèmes de contrôle : l'usage interactif et l'usage diagnostique (1987, 1991). L'usage diagnostique correspond en grande partie au concept du contrôle développé dans les recherches antérieures. Il permet de focaliser l'attention de l'organisation sur la mise en œuvre des stratégies intentionnelles (Simons 1995, p. 157). L'usage interactif permet pour sa part l'émergence de stratégies (Simons 1995, p. 157). Deux autres leviers sont par la suite ajoutés (Simons 1994), les systèmes de croyance (systèmes formels utilisés par les hauts dirigeants pour définir, communiquer et renforcer les valeurs de base, buts et directions de l'organisation.[4]) et de limites (systèmes formels utilisés

[4] « Formal systems used by top managers to define, communicate, and reinforce the basic values, purpose, and direction for the organization. » (Simons 1994 P 170)

par les hauts dirigeants pour établir des limites et règles explicites qui doivent être respectées.[5]), pour former un système composé de quatre leviers.

Ce modèle s'applique au contrôle organisationnel plus qu'au contrôle de gestion proprement dit. Il définit les systèmes de contrôle de manière très large, comme « les processus et procédures formels fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » (Simons 1987, 1994, 1995). Cette définition laisse la porte ouverte à une grande variété d'outils de contrôle comme le montre l'encadré 2. Il limite néanmoins ses recherches aux dispositifs formels.

Encadré 2 : Exemples d'outils de contrôle pris en compte par Simons
Source Simons 1994

Systèmes de croyances : Enoncé de missions, visions, finalités Systèmes de limites : Règles claires, limites, prescriptions, codes de conduite, planification stratégique, plans d'investissement Systèmes diagnostiques et interactifs : Plans financiers, budgets, fixation des objectifs, pilotage des ventes

Les leviers interactifs et diagnostiques couvrent les mêmes outils, habituels outils du contrôle de gestion. Ainsi les budgets peuvent être utilisés de manière interactive ou diagnostique (Abernethy et Brownell 1999), les systèmes de mesure de la performance (Henri 2006, Vaivio 2004), le pilotage des projets (Berland et Persiaux 2008) ainsi que le *balanced scorecard* (Kaplan et Norton 2001, Naro et Travaillé 2009).

En période de changement stratégique, tous les leviers sont activés pour mener à bien le changement : « En situation de changement stratégique, les systèmes de contrôle sont utilisés par les dirigeants pour formaliser les croyances, établir des garde-fous par rapport à un comportement stratégique acceptable, définir et mesurer les variables de performance critiques,

[5] « Formal systems used by top managers to establish explicit limits and rules which must be respected. » (Simons 1994 P170)

engendrer le débat et la discussion sur des incertitudes stratégiques. Au-delà des fonctions traditionnelles de mesure et de pilotage, les systèmes de contrôle sont utilisés par les dirigeants pour dépasser l'inertie organisationnelle, communiquer de nouvelles étapes stratégiques, établir les cibles et les jalons de la mise en œuvre et assurer une attention continue à de nouvelles initiatives stratégiques (Simons 1994 p. 169).

Ces quatre leviers forment ensemble le système permettant de contrôler la stratégie :

- Les systèmes de croyance servent de guide et d'incitation pour rechercher de nouvelles opportunités ;
- Les systèmes de limites (ou garde-fou) permettent la créativité individuelle dans le cadre des limites fixées ;
- Les systèmes diagnostiques fournissent la motivation, les ressources et l'information pour s'assurer que les stratégies et principaux objectifs de l'organisation seront atteints ;
- Les systèmes interactifs focalisent l'attention sur les incertitudes stratégiques et provoquent ainsi l'émergence de nouvelles initiatives et stratégies.

Simons fait ainsi la distinction entre les systèmes encadrant le domaine stratégique et ceux permettant la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (voir tableau 5).

Tableau 5 : Le rôle des différents leviers de contrôle sur la stratégie
D'après Simons 1995, p. 157

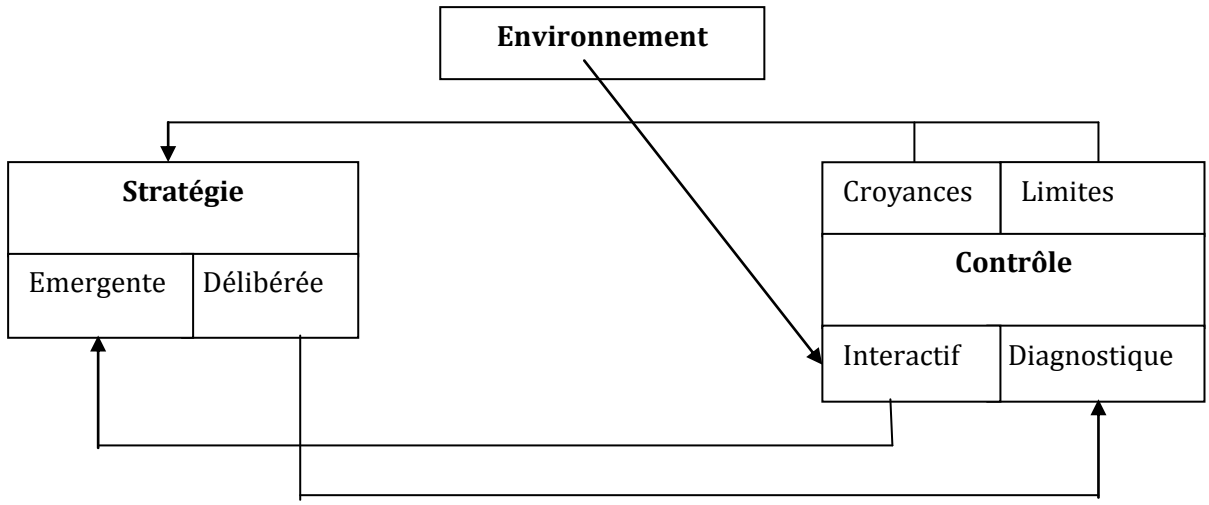
	Systèmes pour développer la recherche d'opportunités	Systèmes pour focaliser l'attention
Systèmes pour encadrer le domaine stratégique	Croyances	Limites
Systèmes pour formuler et mettre en œuvre la stratégie	Interactif	Diagnostique

Les systèmes de croyances et limites délimitent ainsi le domaine stratégique, le périmètre sur lequel les acteurs de l'organisation sont autorisés à chercher des solutions stratégiques. Les systèmes interactifs et diagnostiques permettent, quant à eux, la formulation et la mise en œuvre. Ces deux niveaux différents peuvent être rapprochés des deux premiers niveaux de la typologie proposée par Anthony (1965), contrôle stratégique et contrôle de gestion. Mais au lieu d'en faire deux niveaux séparés, Simons affirme que ces deux niveaux doivent être vus comme un ensemble dont les éléments interagissent.

La lecture verticale du tableau 5 fait apparaître deux rôles opposés attribués aux différents leviers du contrôle. Tandis que les leviers interactifs et portant sur les croyances ouvrent les perspectives et laissent la voie ouverte à l'innovation, à la créativité ou à l'initiative individuelle ou locale, les leviers diagnostiques ou indiquant les limites focalisent l'attention sur les points qui ont été définis par les dirigeants. Dans ce cadre, les systèmes interactifs servent la formulation et l'émergence de nouvelles stratégies, favorisent les comportements stratégiques autonomes tandis que les systèmes diagnostiques permettent la mise en œuvre des stratégies délibérées.

Le modèle Simons permet de développer la relation entre contrôle et stratégie en s'appuyant sur les concepts de stratégie délibérée et émergente comme le montre la figure 4.

Figure 4 : Les interactions entre contrôle et stratégie d'après Simons (1995)



Ni la stratégie ni le contrôle ne sont plus des blocs monolithiques. La stratégie apparaît sous deux formes, délibérée et émergente, et le contrôle est composé de quatre leviers différents. L'environnement est intégré aussi car il influe sur la relation entre contrôle et stratégie. Il a un caractère dynamique, comporte des menaces et des opportunités qu'il convient d'appréhender à travers les systèmes de contrôle et d'intégrer dans la stratégie. Le dynamisme est appréhendé à travers les systèmes interactifs, choisis par les dirigeants, sur des sujets pour lesquels ils considèrent qu'il existe des menaces ou opportunités pouvant influer sur la stratégie.

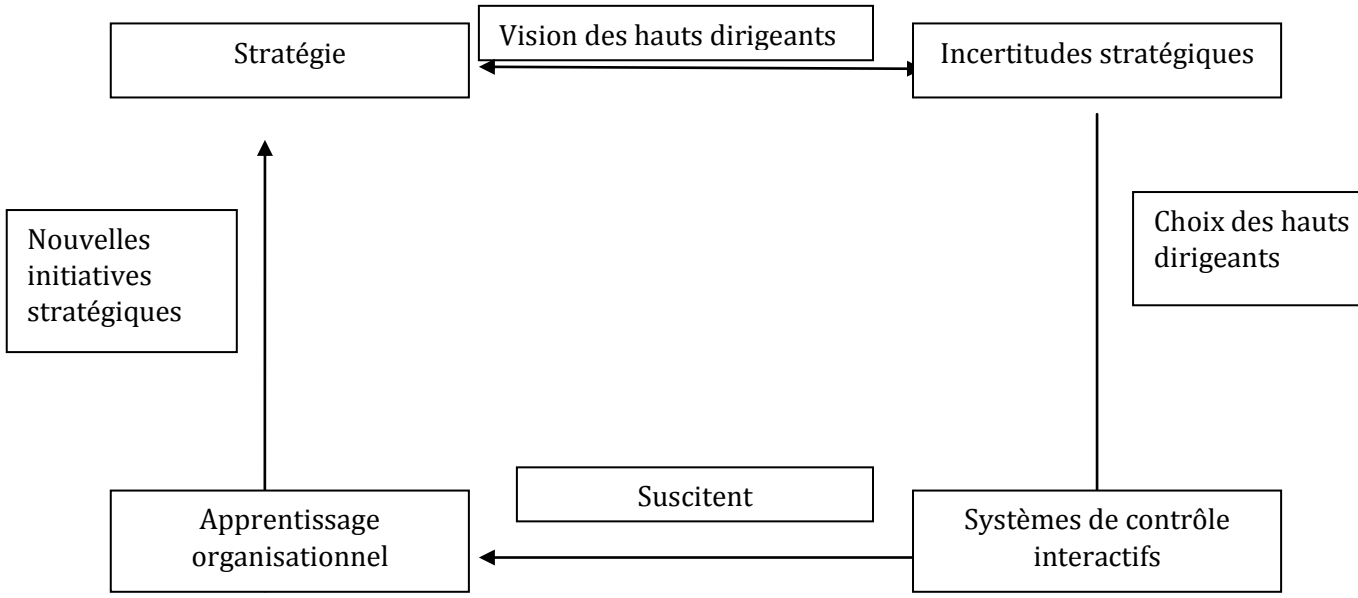
Les croyances et limites encadrent la stratégie, tant délibérée qu'émergente, tandis que les systèmes interactifs favorisent l'émergence de nouvelles stratégies et que les systèmes diagnostiques permettent sa mise en œuvre.

Si on compare ce modèle à celui proposé par Burgelman (1983) et aux trois enjeux mis au jour page 46, le système diagnostique permet de contrôler la conformité des comportements (c'est le rôle classique du contrôle de gestion tel que défini par Anthony 1965), les systèmes de croyance et limites influencent le contexte stratégique de manière à encadrer et favoriser les comportements autonomes, tandis que les systèmes interactifs servent à identifier les comportements autonomes qui pourront être intégrés à la stratégie (voir figure 5). Ces comportements sont d'abord suscités par les

dirigeants qui incitent leurs subordonnés à se préoccuper de ce qu'ils ont défini comme des incertitudes stratégiques (voir aussi page 59). Ils sont ensuite repérés et discutés à l'occasion des dialogues liés à l'utilisation interactive du contrôle. Ils sont alors, le cas échéant, intégrés à la stratégie de l'organisation.

Figure 5 : Fonctionnement du levier interactif de contrôle

D'après Simons 1994



CONCLUSION DE LA PREMIERE SECTION

Si le courant majoritaire considère le contrôle comme moyen de mise en œuvre de la stratégie, l'étude du processus stratégique fait apparaître une relation à double sens. Le contrôle influence la stratégie comme la stratégie influence le contrôle. L'étude de cette double influence passe par l'étude de l'usage qui est fait des différents outils de contrôle. Pour cela, il nous faut dépasser la composante fonctionnelle du contrôle, dépasser les notions d'alignement avec la stratégie et d'outils de contrôle dédiés à la stratégie pour

nous intéresser à des aspects plus humains. C'est alors la composante relationnelle du contrôle qui retient notre attention, sa capacité à mettre en relation différents acteurs de l'organisation pour obtenir des comportements stratégiques, qu'ils soient induits ou autonomes, en accord avec les objectifs de l'organisation.

2 LA COMPOSANTE RELATIONNELLE DU CONTROLE POUR ORIENTER LES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS

Des usages différenciés des systèmes de contrôle sont donc la clé pour que ces derniers soient capables à la fois de mettre en œuvre et de faire évoluer les stratégies (Simons 1995). Cela remet le contrôle au cœur de la gestion des dilemmes et paradoxes inhérents au management. Les usages diagnostiques et interactifs se distinguent en premier lieu par l'implication des parties concernées autour d'un dialogue en face à face (levier interactif) contre une application plus mécanique des outils (levier diagnostique), différenciant ainsi deux composantes du contrôle, la composante instrumentale et la composante relationnelle. Les recherches exposées en première section s'intéressent essentiellement à la part instrumentale. Nous nous intéressons en deuxième section à la composante relationnelle comme moyen d'orienter les comportements des acteurs de l'organisation.

2.1 LE ROLE DES ACTEURS DE L'ORGANISATION DANS LE CONTROLE ET LA STRATEGIE

Longtemps, le directeur général ou du moins l'équipe de direction ont été considérés comme les principaux acteurs stratégiques ainsi que les principaux acteurs du contrôle : « Le directeur général (CEO) est l'agent-clé du changement stratégique […] [et le] rôle des budgets [est celui] qui est établi

par le dirigeant » (Abernethy et Brownell 1999, p.195).[6] Depuis les années quatre-vingt-dix, on étudie le rôle des cadres intermédiaires ou des opérationnels dans l'élaboration stratégique. La stratégie n'est pas du seul ressort du dirigeant et de son équipe. En ce qui concerne le contrôle, le rôle des subordonnés ou des contrôlés est abordé sous l'angle de la participation (Argyris 1962). Participer à la définition de ses propres objectifs est aussi une façon de participer à la stratégie. Mais le système de contrôle est encore considéré comme l'œuvre du dirigeant ou des services administratifs et financiers. Le rôle des cadres intermédiaires ou opérationnels est encore peu abordé alors que les travaux sur les outils de gestion montrent l'importance de l'appropriation par les acteurs de ces outils.

2.1.1 LES CADRES INTERMEDIAIRES ET OPERATIONNELS, ACTEURS A PART ENTIERE DE LA STRATEGIE

La littérature sur la stratégie a souvent considéré de manière séparée les actions des différentes catégories d'acteurs. Un pan de la littérature se consacre ainsi aux cadres supérieurs considérés comme le centre du cercle qui formule, élabore et exécute la stratégie (Floyd et Lane 2000, Hambrick et Mason 1984, Wooldridge et al. 2008) tandis qu'un autre met en avant le rôle de l'encadrement intermédiaire tant dans la formulation que dans la mise en œuvre de la stratégie (Dutton et Ashford 1993, Floyd et Wooldridge 1994, Wooldridge et al. 2008). Enfin, la participation des opérationnels au processus stratégique fait aussi l'objet de recherches. Cette participation est alors vue comme un gain de productivité (ils disposent d'une meilleure connaissance de l'environnement, du moins de leur environnement immédiat) et de créativité. La stratégie est ainsi mieux appropriée par les opérationnels, ce qui facilite sa mise en œuvre. Ce sont des avantages classiques de la décentralisation (Lyles 1981, Regnér 2003) et de la participation (voir aussi 2.4).

Le courant le plus riche en ce qui concerne notre recherche est donc celui consacré aux cadres intermédiaires. Les cadres intermédiaires sont généralement définis comme se situant deux niveaux hiérarchiques au-dessous

[6] "The CEO is the key agent for strategic change…[and the] role for budgets [is as] intended by the CEO.

du directeur général (*CEO*) et un niveau au-dessus des employés exécutants (*line workers*) (Huy 2001, p. 75). Dans l'organisation, ils occupent la position particulière de rouage entre différents niveaux hiérarchiques. Ils sont ainsi au contact direct d'éléments importants de l'environnement externe (clients ou fournisseurs notamment) et, en interne, au contact à la fois des « travailleurs de base » et des cadres supérieurs (Nonaka et Takeuchi 1995). Pour ces auteurs, les premiers disposent d'une information abondante et très concrète mais peinent à la transformer en connaissance utile pour l'organisation. Les cadres intermédiaires peuvent alors orienter les efforts de ces travailleurs en leur fournissant un cadre conceptuel qui les aide à donner du sens à leur propre expérience pour en faire des connaissances pouvant être utilisées par l'organisation, notamment dans des stratégies innovantes. De plus, provenant d'horizons plus variés que les cadres dirigeants, ils sont donc susceptibles d'apporter des idées innovantes (Huy 2001, p. 74). Dans l'autre sens, les cadres intermédiaires, à partir de la vision souvent abstraite développée par les cadres supérieurs, développent des concepts concrets que les « travailleurs de base » peuvent comprendre et mettre en œuvre. Inclure les cadres intermédiaires dans la réflexion sur les processus stratégiques permet d'aller au-delà de la simple décision stratégique en prenant en compte l'amont et l'aval, à savoir la réflexion stratégique et la mise en œuvre de la stratégie. La contribution des cadres intermédiaires à la stratégie peut être déclinée de quatre manières différentes (Floyd et Woodbridge 1994) :

- La proposition d'alternatives stratégiques : le cadre intermédiaire peut être à l'initiative de projets qu'il a l'occasion d'expérimenter à son niveau et qu'il va ensuite proposer à sa hiérarchie;
- La synthèse d'informations : Les cadres intermédiaires sont des fournisseurs d'informations pour les cadres dirigeants, ils participent à la sélection des informations qui sont portées à leur connaissance ;
- L'amélioration de l'adaptabilité de l'entreprise : les comportements des cadres intermédiaires peuvent diverger des attentes des cadres dirigeants et apporter de la flexibilité à l'entreprise ;

- La mise en œuvre de la stratégie : ce dernier point correspond au rôle traditionnellement dévolu aux cadres intermédiaires.

Cette contribution peut être positive ou négative, active ou passive. La proposition d'alternatives stratégiques et l'amélioration de l'adaptabilité de l'entreprise sont les deux rôles actifs et positifs qui peuvent ainsi être attribués aux cadres intermédiaires dans l'élaboration de la stratégie. Dans les rôles plus négatifs, des problèmes peuvent survenir dans la mise en œuvre qui n'est pas toujours celle souhaitée par le dirigeant. On peut alors parler de « déviance » stratégique. Les cadres intermédiaires peuvent ainsi réduire la qualité de la stratégie voire la saboter (Floyd et Wooldridge 1997, Guth et MacMillan 1986), surtout s'ils jugent que leurs propres intérêts sont menacés (Guth et McMillan 1986).

Les cadres intermédiaires voire opérationnels sont de fait parties prenantes du processus stratégique. Cela se traduit dans leurs actions quotidiennes. Etudier ce rôle demande alors de changer d'échelle. Etudier la stratégie à partir des pratiques quotidiennes de différents acteurs de l'organisation est le programme de recherche du courant de la stratégie comme pratique.

La stratégie apparaît alors comme un processus continu et non pas un processus discontinu marqué par des périodes de réflexion et de planification stratégique suivies de périodes de mise en œuvre (Brown et Eisenhardt 1997). Il n'y a plus de distinction claire entre la décision stratégique et l'action, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. « La stratégie évolue à travers le temps non pas à partir de décisions bien déterminées mais à partir de comportements managériaux insérés dans un monde social complexe » (Floyd et Wooldridge 2000, p. 87).

Le rôle central n'est plus celui des outils de diagnostic ou de planification stratégique mais celui des acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. La stratégie est alors une activité sociale (Jarzabkowski 2003), elle n'est pas uniquement la stratégie soigneusement élaborée par les dirigeants mais ce que les individus en font (Jarzabkowski et al. 2007). Analyser les pratiques revient

à étudier toutes les tâches quotidiennes, le « travail non héroïque » (*unheroic work*) (Whittington 1996), l' »agir ordinaire » (De la Ville et Mounoud 2005) ou encore les « micro-dynamiques » (Johnson et al. 2003). Le courant maintenant bien établi de la stratégie comme pratique (Whittington 2004) propose d'étudier la stratégie sous cet angle

2.1.2 QUEL ROLE POUR LES UTILISATEURS DES SYSTEMES DE CONTROLE ?

Par analogie au courant de la stratégie comme pratique, Ahrens et Chapman (2007) tentent d'apporter un cadre à l'étude de la pratique du contrôle. « Le contrôle de gestion comme pratique est compris comme un ensemble composé de pratiques et d'arrangements matériels. Situés dans les bureaux et dans les ateliers, utilisant des configurations de machines et d'ordinateurs, les membres de l'organisation négocient des stratégies, des budgets, et des objectifs de performance, ils discutent de moyens de les réaliser, alertent d'autres de risques particuliers, donnent des ordres, contestent ou contreviennent aux instructions données, génèrent des rapports et font des comparaisons, donnent et reçoivent des conseils, trouvent des excuses, prennent des actions correctives, *etc*. ».

Ainsi les acteurs, cadres dirigeants et cadres intermédiaires ou opérationnels, interagissent lors de réunions et/ou à travers différents *reportings*. Ces interactions se situent dans l'espace et dans le temps et sont influencées par des éléments matériels, outils comptables et informatiques, ….

Or, cette proposition n'a pas connu un grand écho dans la littérature portant sur le contrôle.

Simons, bien qu'éloigné de ce courant, en s'intéressant à l'usage des outils de contrôle, permet néanmoins un pas vers l'étude des pratiques, c'est-à-dire les actions quotidiennes des acteurs autour des outils de contrôle.

Il a été souligné, en première section de ce chapitre, que l'un des apports de Simons était de mettre le dirigeant au cœur du système de contrôle, se

distinguant en cela des recherches où le contrôle apparaît comme un ensemble d'outils désincarnés.

C'est tout d'abord le dirigeant qui choisit quel outil de contrôle il souhaite utiliser de manière interactive. Ensuite, le dirigeant s'implique personnellement dans ce levier en y consacrant du temps. Enfin, ce levier donne lieu à une interaction directe entre le manager et son subordonné, interaction négligée dans les autres leviers mais aussi dans une partie de la littérature sur le contrôle.

Pour expliquer le fonctionnement du levier interactif de contrôle, Simons introduit des concepts alors peu utilisés dans la littérature sur le contrôle, les incertitudes stratégiques et l'apprentissage organisationnel (voir aussi figure 5 p 51).

Les systèmes interactifs stimulent l'apprentissage organisationnel en focalisant l'attention et en incitant à l'échange interactif d'informations sur les incertitudes stratégiques. Les systèmes de contrôle permettent ainsi de canaliser l'énergie créative des membres de l'organisation pour s'assurer qu'elle est bien utilisée dans le cadre souhaité par les dirigeants. Sachant que les stratégies sont susceptibles d'émerger de tous les secteurs de l'organisation, les systèmes de contrôle guident les acteurs dans les interprétations des informations nécessaires à l'adaptation de l'organisation. Ils fournissent un langage commun. Cependant, la notion d'apprentissage organisationnel apparaît insuffisante pour expliquer le fonctionnement des systèmes interactifs (Dambrin et Löning 2008). D'une part, Simons ne précise pas les mécanismes d'apprentissage du dirigeant (Dambrin et Löning 2008, Gray 1990, Langfield Smith 1997) ; d'autre part, l'apprentissage organisationnel, qui devient alors essentiellement l'apprentissage des subordonnés, est expliqué par l'implication du dirigeant, cette implication encourageant les subordonnés à partager l'information dont ils disposent. Si l'échange d'informations est bien un facteur d'apprentissage, l'implication du dirigeant n'est pas suffisante pour inciter au partage d'information. Elle peut même au contraire avoir un aspect bloquant. En effet, selon Piaget, seules les

règles issues d'une coopération et d'une mise au point par les personnes qui doivent les respecter seront scrupuleusement suivies, tandis que des règles imposées par une autorité « restent lettre morte tant qu' [elles] sont des devoirs » (Piaget, 1934, p.130 *in* 1998).

Mais Simons reste discret sur le rôle des autres acteurs du contrôle.

Pourtant, une interaction suppose que les « subordonnés » agissent sur les « supérieurs », les « contrôlés » sur les « contrôleurs ». L'interaction peut avoir lieu sur la stratégie mais aussi sur le système de contrôle. Ainsi un système de contrôle peut être inopérant s'il est rejeté par ses utilisateurs (Bourguignon et Jenkins 2004).

Les usages imaginés et réalisés d'un outil de gestion ne coïncident pas toujours (Rocher 2008), notamment parce que les utilisateurs influencent leur usage (Akrich, 1998, Proulx 2001, Nobre et Biron 2002). Ils les mobilisent pour faire valoir ce qu'ils considèrent être les objectifs de leur entité (Ahrens et Chapman 2007).

La question de l'acceptation du contrôle par les subordonnés est étudiée par les recherches portant sur les aspects comportementaux et sociopolitiques du contrôle (Naro 1998). Les outils de contrôle créent des tensions chez les utilisateurs et un sentiment de défiance (Argyris 1952), ils conduisent à la réaction par la constitution de *slack* (Merchant 1985) ou aux falsifications de données (Hopwood 1972). La participation vise à remédier à ces comportements déviants (Hofstede 1977). L'implication du contrôleur peut aider à l'acceptation des systèmes de contrôle (Bollecker et Niglis 2009). Nous y reviendrons au chapitre 2 de cette thèse.

Les processus stratégiques comme les processus de contrôle s'inscrivent dans les pratiques quotidiennes de l'organisation où ils concernent une multitude d'acteurs. Tous sont susceptibles de jouer un rôle dans l'élaboration de la stratégie, autant dans sa mise en œuvre que dans l'utilisation des systèmes de contrôle.

Mais davantage que le rôle des uns et des autres dans le processus stratégique ou de contrôle, il est important de comprendre comment les uns agissent avec les autres, comment cadres dirigeants et cadres intermédiaires interagissent pour former la stratégie, pour utiliser les outils de contrôle, éventuellement les modifier.

Dans le domaine de la stratégie, ces interactions sont étudiées comme des « conversations » (Westley 1990), dans le domaine du contrôle, essentiellement sous la notion de participation (Argyris 1952) puis de l'interactivité (Simons 1995). Ces approches mettent toutes en avant les vertus du dialogue mais présentent aussi de nombreuses différences quant à l'objet du dialogue, sa nature et l'implication des différents acteurs dans le dialogue.

Nous commençons par définir l'interactivité telle qu'elle est entendue par Simons (1995) pour montrer, à la lumière des notions de conversation stratégique et de participation, les faiblesses de cette notion qui manque de construit théorique (Bisbe et al. 2007) et dont les propriétés doivent être « démêlées » (Luft et Shields 2003). Cela est important pour comprendre pourquoi l'interaction ne débouche pas automatiquement sur une co-construction de la stratégie.

2.2 LE LEVIER INTERACTIF DE CONTROLE : UN CONSTRUIT THEORIQUE AMBIGU

L'une des originalités du modèle des quatre leviers du contrôle de Simons est de mettre en évidence l'importance de l'usage des outils de contrôle, les recherches précédentes étant souvent centrées sur les outils censés être utilisés de manière diagnostique selon un modèle cybernétique (Bouquin 2010). Ainsi le levier interactif n'est pas défini par les outils, ces derniers étant potentiellement les mêmes que ceux utilisés de manière diagnostique.

L'usage interactif se distingue alors par un certain nombre de caractéristiques exprimées dans les différents ouvrages de Simons reprises dans le tableau 6.

Tableau 6 : Caractéristiques des systèmes de contrôle interactifs dans les écrits de Simons

Référence	Caractéristiques des systèmes interactifs
Simons 1987, p. 351, Simons 1991, p. 49, Simons 1995, p. 97	Les informations générées par le système sont un thème important et récurrent de l'agenda des plus hauts dirigeants. Les systèmes de contrôle interactifs requièrent une attention fréquente et régulière des responsables opérationnels à tous les niveaux de l'organisation. L'information générée par le système est interprétée et discutée lors de réunions en face à face entre supérieurs, subordonnés et pairs. Le système est un catalyseur pour la mise en cause permanente et le débat sur les hypothèses et les plans d'action.
Simons 1995, p. 108-109	Pour être utilisé de manière interactive : -un système de contrôle doit requérir la re-prévision d'états futurs sur la base d'informations actualisées -l'information contenue dans le système de contrôle doit être simple à comprendre -un système de contrôle ne doit pas n'être utilisé que par les cadres dirigeants mais par les responsables à de multiples niveaux hiérarchiques de l'organisation -un système de contrôle doit proposer des plans d'action révisés Les 4 conditions listées ci-dessus sont nécessaires mais non suffisantes pour que les dirigeants utilisent un système de contrôle de manière interactive. Pour être utilisé de manière interactive, un système de contrôle doit collecter et générer une information relative aux effets des incertitudes stratégiques sur les stratégies de l'entreprise.
Simons 1995, p. 151, 158	Pour qu'un système de contrôle soit utilisé de manière interactive, l'implication personnelle du cadre dirigeant doit être faite de manière à générer le dialogue (p. 151) et créer un environnement positif qui encourage le partage d'informations (p. 158)
Simons 2000, p.220	L'information contenue dans un système de contrôle interactif : -doit être simple à comprendre -doit fournir des informations sur les incertitudes stratégiques -doit être utilisée par les responsables à tous les niveaux de l'organisation -doit générer de nouveaux plans d'action

Simons 1990, p. 136	Les dirigeants doivent décider quels systèmes utilisés de manière interactive. Les systèmes de contrôle deviennent interactifs quand les managers utilisent les procédures de contrôle pour piloter de manière active et intervenir dans les décisions quotidiennes de leurs subordonnés. Cette intervention fournit l'opportunité de discuter les hypothèses et plans d'action. Ils demandent l'attention des subordonnés à tous les niveaux de l'entreprise.
Simons 1994, p. 171	Les systèmes formels de contrôle que les managers utilisent pour s'impliquer dans les décisions de leurs subordonnés. Tout système peut être rendu interactif par l'attention et l'intérêt continu et fréquent des dirigeants. La raison d'utiliser un système de contrôle de manière interactive est de focaliser l'attention et susciter le dialogue et l'apprentissage à travers l'organisation. L'analyse des incertitudes stratégiques influence le *design* des systèmes interactifs.

Bisbe et al. (2007), s'appuyant sur ces différentes définitions, en proposent une synthèse en cinq dimensions caractérisant les systèmes interactifs :

- un usage intensif par les cadres dirigeants ;
- un usage intensif par les cadres opérationnels ;
- l'omniprésence de discussions en face à face et de débats ;
- une focalisation sur les incertitudes stratégiques
- une implication de manière non intrusive, propice à la discussion et inspirante.

Pourtant ces cinq dimensions sont rarement reprises en totalité dans les recherches se réclamant du cadre théorique de Simons. L'annexe 1 passe en revue l'opérationnalisation du concept de levier de contrôle interactif dans les recherches utilisant ce concept. On y remarque d'importantes divergences sur les dimensions prises en compte pour mesurer le concept. Seuls deux articles prennent en compte les cinq dimensions données par Bisbe et al (2007). Il s'agit d'Abernethy et Brownell (1999) et Mundy (2010). Pour Abernethy et Brownell (1999), les cinq dimensions sont néanmoins prises en compte comme une globalité, en une seule question, ce qui ne permet pas d'affirmer

leur caractère indépendant ni d'être sûr qu'elles ont bien été prises en compte toutes les cinq lorsque les individus ont répondu au questionnaire.

Deux dimensions sont présentes dans la majorité des articles : l'usage intensif par les dirigeants et surtout l'existence de débats et de dialogues. L'usage intensif par les dirigeants n'est pas pris en compte par Marginson (2002), Tuomela (2005) et Henri (2006) et fait l'objet chez Vaivio (1999) d'une définition atténuée, l'implication, qui est une définition plus floue que l'intensité. Quant aux débats et dialogues, seule Widener (2007) ne les mentionne pas pour préférer la notion d'interprétation.

En revanche, deux dimensions sont fréquemment oubliées : la focalisation sur les incertitudes stratégiques et l'attitude non intrusive.

L'importance des incertitudes stratégiques dans la définition de la nature du levier interactif de contrôle est pourtant clairement mentionnée par Simons. Il en fait un attribut clé, au même titre que les variables critiques de performance, pour définir les systèmes diagnostiques (Simons 1995, p. 95). Pourtant ni Bisbe et Otley (2004), ni Henri (2006), ni Widener (2007), ni Naranjo-Gil et Hartmann (2007), ni Marginson (2002), ni Bruining et al. (2004) n'en font mention tandis que Vaivio (1999) en présente une notion atténuée sous forme d'opportunités et menaces de l'environnement (donc non clairement définies par le dirigeant contrairement aux incertitudes stratégiques).

L'attitude non intrusive présente un autre problème. Simons lui-même n'est pas explicite sur ce caractère attribué aux systèmes interactifs de contrôle. Dans son livre de référence, il définit ainsi les systèmes interactifs comme les systèmes d'information formels que les dirigeants utilisent pour s'immiscer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés » (Simons 1995, p. 95). Cette définition fait plutôt référence à une pression forte des dirigeants sur leurs subordonnés pour s'assurer qu'ils prennent les bonnes décisions, à des discussions intrusives justifiant l'implication intense des

dirigeants. Ainsi Bonner et al. (2002) montrent qu'une implication forte peut mener à un usage intrusif des systèmes de contrôle.

En revanche, quand Simons liste les principales caractéristiques des systèmes interactifs, p 97, il note que « le système est un catalyseur pour des débats, une remise en cause permanente portant sur les hypothèses et plans d'action ». Or, la remise en cause nécessite effectivement une certaine latitude d'expression laissée au subordonné, une certaine ouverture au dialogue et à l'émergence d'idées.

Pour justifier la dimension non intrusive, Bisbe et al. (2007) se basent sur deux autres citations de Simons. La première fait état d'un nécessaire climat positif encourageant le partage d'informations (Simons 1995, p. 158) tandis que la seconde fait référence à un des premiers articles de Simons portant sur les systèmes interactifs indiquant que ces derniers diffèrent fondamentalement du management de style directif car ils n'usurpent pas le droit des subordonnées à prendre des décisions (Simons 1987, p. 353). Ces deux citations sont néanmoins insuffisantes pour justifier le caractère essentiel de cette cinquième dimension dans la conceptualisation des systèmes interactifs. Le climat favorable au partage de l'information est très flou et ne présume pas de la force de persuasion du dirigeant sur son subordonné pour imposer ses propres vues tandis que la seconde citation vient d'un texte où le système interactif n'est pas encore conceptualisé.

Cette ambiguïté se retrouve dans les recherches utilisant le cadre de Simons. La plupart des articles oublient cette dimension (Widener 2007, Marginson 2002, Tuomela 2005, Vaivio 1999) ou ne font référence qu'au critère explicitement donné par Simons sur la remise en cause des hypothèses et plans d'action (Abernethy et Brownell 1999, Bisbe et Otley 2004, Henri 2006, Naranjo-Gil et Hartmann 2007, Bruining et al. 2004, Kober et al. 2007). En fait, seule Mundy (2010) utilise la dimension du dialogue mené de manière non intrusive telle que définie par Bisbe et al. (2007).

La notion de dialogue en face à face apparaît comme une dimension forte et incontestée du levier de contrôle interactif de même que, dans une large mesure, l'implication du dirigeant. Ces deux dimensions marquent une différence notable par rapport à l'usage diagnostique qui peut être délégué par le dirigeant (aux services financiers et administratifs) et dont le caractère systématique de calcul d'écart peut permettre un traitement sans dialogue ou avec un dialogue minimal. En revanche, les trois autres dimensions, implication du subordonné, focalisation sur les incertitudes stratégiques et caractère non intrusif du dialogue, apparaissent davantage discutées.

2.3 L'IMPLICATION DU SUBORDONNE : ENTRE PARTICIPATION ET SOUMISSION

L'importance de l'implication du subordonné dans l'utilisation des systèmes de contrôle est soulignée par les recherches portant sur la participation. La participation est souvent définie comme le niveau d'implication et d'influence d'un responsable sur la détermination de son budget (Brownell 1982, p. 124 ; Shields et Shields 1998, p. 49). Elle peut alors être mesurée selon l'échelle proposée par Milani (1975) – voir encadré 3.

Encadré 3 : Dimensions de la participation budgétaire par l'échelle de Milani (1975)

La part du budget dans la conception duquel je suis impliqué
La quantité d'explications fournies par mon supérieur quand le budget est révisé
La fréquence des discussions portant sur le budget avec mes supérieurs à mon initiative
L'importance de l'influence que je pense avoir sur le budget final
L'importance de ma contribution au budget
La fréquence des discussions relatives au budget initiées par mon supérieur pendant l'élaboration budgétaire.

L'échelle de Milani prend en compte l'influence du subordonné à travers sa capacité à influencer ses propres objectifs mais aussi par rapport à sa capacité d'initiative pour initier des discussions. Cette définition limitée est néanmoins présente dans la majorité des recherches (Shields et al. 2000).

La participation est en effet difficilement réductible à la fixation des objectifs. Un outil de contrôle implique toujours une certaine forme de participation. « On ne fait pas de contrôle de gestion contre les acteurs mais avec eux » (Bourguignon 2001). Le subordonné participe souvent en fournissant l'information nécessaire aux outils de contrôle, il participe parfois à la définition des indicateurs comme Kaplan et Norton (1992) le recommandent dans le cadre du *Balanced Scorecard*. Dans le cadre du budget, les opérationnels participent à l'analyse des écarts (Bollecker 2002).

La participation dépend de la volonté du manager qui instaure un processus plus ou moins participatif. Les motivations peuvent être variables. De manière générale, la participation est associée positivement à la satisfaction du travail, mais son effet sur la performance est davantage controversé (Shields et Shields 1998). Elle conduit à l'acceptation des objectifs (Argyris 1952), est une des variables qui a le plus d'incidence sur la motivation (Hofstede 1967), permet une meilleure information et une orientation des efforts sur les objectifs organisationnels (Kren 1997, Chenhall et Brownell 1988, Magner et al. 1996), remédie à certaines insatisfactions liées au budget (MacIntosh 1994, p.211) et supprime les effets pervers du système budgétaire (Sponem 2004). Elle joue à la fois sur la motivation, sur la cognition et sur la création de valeurs (Chong et al. 2006).

La participation ne bénéficie pas toujours au cadre intermédiaire ou opérationnel. Elle sert aussi au manager pour obtenir des informations de la part de son subordonné ou mettre en place les plans établis par le dirigeant (Chenhall et Brownell 1988). S'il est admis que la participation favorise l'échange d'informations, il faut prendre en compte la motivation des subordonnés à révéler l'information (Hopwood 1976). Ces derniers sont ainsi

susceptibles de cacher ou déformer l'information en fonction de leurs intérêts propres.

Ainsi, la participation dépend de l'attitude des deux parties en présence. En ce qui concerne le budget, on peut alors distinguer quatre pratiques possibles, dont trois relèvent de la participation (Sponem 2004) :

- Construction autoritaire du budget (par le « contrôleur »);
- Construction participative *top-down* (rôle dominant du contrôleur mais implication relative du contrôlé);
- Construction participative *bottom-up* (rôle dominant du contrôlé mais implication du contrôleur);
- Construction libre par le contrôlé.

On peut y ajouter une cinquième variante, la pseudo-participation (Argyris 1952) ou participation factice. Fernandez-Revuelta et Robson (1999) en donnent une description édifiante. Menant une recherche empirique pour suivre l'introduction d'un processus budgétaire de type participatif dans une multinationale, ils mettent en évidence que la participation est réduite à un rituel de contrôle et une légitimation des pratiques sans réel effet sur l'implication de l'encadrement intermédiaire. Dans les faits, le processus, sous couvert de participation, est resté quasiment identique à celui de l'année précédente, les ajustements finaux ayant été faits sans aucun souci de faire participer l'encadrement intermédiaire. De manière générale, la participation est acceptée par le subordonné à condition que manager et subordonné soient à peu près sur un pied d'égalité (Hofstede 1967), que le subordonné ne soit donc pas en position de soumission (Westley 1990).

Pour aller au-delà du budget, jusqu'au processus stratégique, une classification analogue peut être faite avec l'identification de deux dimensions-clés de la conversation stratégique (Westley 1990) :

- Exclusion *vs* inclusion du cadre intermédiaire dans le processus stratégique;

- Domination *vs* soumission du cadre vis-à-vis de son supérieur lors de la conversation stratégique.

La première dimension est directement liée à l'idée de participation : les cadres dirigeants peuvent choisir d'impliquer à des degrés divers, voire de ne pas impliquer du tout les cadres intermédiaires dans l'élaboration de la stratégie. La seconde dimension revient à poser le problème du pouvoir hiérarchique dans la conversation. Car une conversation n'est pas obligatoirement équilibrée. Or, si les subordonnés sont dominés dans l'interaction, ils ne peuvent apporter leur vision, leurs représentations. La participation peut être *top down* (influencée par les dirigeants) ou *bottom up* (laissant davantage d'initiatives au subordonné). Dans un sens, elle est utilisée pour décliner la stratégie délibérée, dans l'autre, elle permet de faire émerger une stratégie (Hamel 1998, Ford et Ford 1995).

Conversation stratégique et participation autour des outils de contrôle revêtent de nombreuses caractéristiques communes. Westley définit la conversation stratégique comme « l'ensemble des interactions verbales au sujet de la stratégie dans la dyade supérieur-subordonné » (Westley 1990). Les conversations représentent des échanges rituels incluant des éléments de forme, mais aussi une structure formelle de domination et un vocabulaire commun. Parmi cette structure formelle, le contrôle joue un rôle central. Les outils de contrôle jouent sur les éléments de forme, structurent la conversation, offrent un langage commun.

Une discussion portant sur les objectifs est en soi une conversation portant sur la stratégie, mais la participation peut aussi porter sur d'autres éléments de la stratégie, notamment les incertitudes stratégiques (Simons 1995).

2.4 L'OBJET DE L'INTERACTION : INCERTITUDES STRATEGIQUES OU PARTAGE DES REPRESENTATIONS ?

La littérature est assez imprécise sur l'objet des interactions autour de la stratégie et du contrôle. La participation porte essentiellement sur les objectifs

(Milani 1975, Shields et Shields 1998) tandis que la conversation stratégique porte sur l'échange d'informations et vise à obtenir des représentations partagées à travers l'organisation (Raes et al. 2011, Currie et Procter 2005, Floyd et Wooldridge 1992).

Or, au-delà de l'adhésion aux objectifs de l'organisation, le contrôle peut aussi apparaître comme un système de pilotage des représentations (Lorino 1991, 1995). Considérant que les acteurs disposent d'une double autonomie, à la fois politique (chaque acteur détient une portion de pouvoir du fait de l'existence de zones d'incertitude (Crozier et Friedberg 1977) et cognitive (chaque acteur détient en propre sa part de connaissance nécessaire à l'action), la création de représentations partagées est alors un moyen d'assurer la mise en œuvre de la stratégie. Cela passe par la capacité du contrôle à fournir un « langage » commun à l'ensemble de l'organisation. Il donne alors un cadre commun de représentations standardisées à des individus ou groupes d'individus présentant des intérêts divergents et conflictuels (Cyert et March 1963, Simon 1976, March et Simon 1979), permettant le dialogue autour de la stratégie de l'organisation.

Ainsi, Jarzabkowski (2005) fait un parallèle direct avec Simons en mettant en avant deux manières différentes et complémentaires de faire de la stratégie : la manière procédurale et la manière interactive. La manière procédurale se fonde sur les procédures administratives (plans stratégiques, comités de planification, budgets, *forecasts*, etc.), la hiérarchie et les rôles et responsabilités formels de chacun. La manière interactive repose sur des face à face directs entre les hauts dirigeants et d'autres acteurs. C'est alors une pratique interprétative qui permet aux hauts dirigeant d'expliquer leur propre interprétation de la stratégie et de négocier cette interprétation avec les autres acteurs (Hendry et al. 2010). Le mode interactif sert principalement à introduire de nouvelles stratégies, leur donner de la crédibilité et contrecarrer les résistances qui peuvent apparaître dans l'organisation. Le mode interactif ne vise pas obligatoirement à faire participer le subordonné à l'émergence de stratégies.

Le dialogue permet au dirigeant d'obtenir l'information dont dispose son subordonné sur des sujets sur lesquels il a un déficit d'information que son subordonné peut combler partiellement par sa plus grande proximité avec certains éléments de l'environnement. En ce sens, l'échange d'informations est susceptible de porter sur les incertitudes stratégiques (Simons 1995), mais il ne peut se limiter à cet aspect. Pour parvenir au partage des représentations, l'échange porte aussi sur tous les éléments importants de la stratégie. Pour remplir ces deux objectifs, la nature du dialogue n'est pas obligatoirement la même. Il peut avoir un caractère plus ou moins ouvert, plus ou moins « intrusif » (Simons 1995).

2.5 LE CARACTERE PLUS OU MOINS INTRUSIF DU DIALOGUE

Dans de nombreuses recherches, le dialogue apparaît comme un moyen d'adoucir les rigueurs du contrôle. Bien avant Simons, pour concilier différents aspects des systèmes de contrôle en évitant les excès, de nombreux auteurs montrent les bénéfices d'un style intermédiaire de contrôle, entre contrainte et laxisme (Hopwood 1976, Hofstede 1967). Le degré de contrainte se traduit par le caractère plus ou moins serré des standards, la fixité du budget, l'importance donnée à l'atteinte des objectifs budgétaires et le fort niveau de détail (Hofstede 1967, Van der Stede 2001). Ces aspects peuvent être compensés par d'autres caractéristiques comme le degré de participation (Hofstede 1967), l'implication du dirigeant dans le travail de son subordonné (Van der Stede 2001), le rôle du contrôleur ou de son équipe (Hofstede 1967). Toutes ces caractéristiques ne sont pas relatives à l'aspect instrumental du contrôle, mais à son aspect relationnel, à sa fonction d'outil dialogue. Le dialogue, pour peu qu'il soit ouvert, permet d'éviter les effets pervers d'un contrôle trop serré.

L'effet favorable se manifeste particulièrement lors des périodes de changement de stratégie. Bien que les outils de contrôle aient un effet bloquant sur le changement, la tenue de réunions se révèle bénéfique au changement. Elles permettent notamment de réduire les conflits entre contrôle et management stratégique, de partager une compréhension commune aux membres de l'organisation (Roberts 1990) et d'intégrer différentes composantes de l'avantage compétitif (Archer et Otley 1991), de diffuser

certaines formes de culture organisationnelle (Dent 1991), d'accentuer la prise de conscience du changement de l'environnement nécessitant une nouvelle stratégie (Kober et al. 2007) et surtout de faire le lien entre des intérêts antagonistes, locaux et globaux (Ahrens et Chapman 2004, 2007). Les managers locaux sont ainsi susceptibles d'utiliser l'information budgétaire de manière relativement souple en la combinant à leurs connaissances et expériences locales de manière à concilier les standards centraux avec les spécificités et exigences locales.

Elles permettent, en outre, de prendre en compte la composante psychologique des acteurs, leurs expériences vécues, moyen de vaincre la résistance au changement. A la cohérence instrumentale (domaine des recherches contingentes) s'ajoute la cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins 2004).

Ces effets bénéfiques supposent un dialogue ouvert, non intrusif, où les subordonnés peuvent exprimer leurs préoccupations et présenter leurs initiatives.

Pourtant, le dialogue ouvert reste une exception et occupe un espace étroit (Ahrens et Chapman 2004, 2007). Cela s'explique en particulier par le manque de temps dont dispose le dirigeant pour inclure le subordonné au processus d'élaboration stratégique (Dutton et Ashford 1993). Les cadres intermédiaires doivent alors faire preuve d'initiative pour tirer profit des rares opportunités de contact qu'ils ont avec le *top management* (Hoon 2007).

De plus, l'implication personnelle et intense des dirigeants peut bloquer l'autonomie du subordonné, voire l' « effrayer » (Simons 1995, p. 122). En se focalisant sur l'usage des systèmes de contrôle par le dirigeant, Simons exacerbe la vision hiérarchique, au risque de privilégier la vision coercitive sur la vision habilitante du contrôle. La structure hiérarchique est en effet souvent jugée défavorable à l'émergence de nouvelles stratégies (Burns et Stalker 1961, Bartlett et Ghoshal 1993, Coopey 1995). Dans ce cas, les systèmes de contrôle devraient s'éloigner de la voie verticale hiérarchique pour des

relations plus horizontales (Otley 1994) ou permettre des modalités d'échanges informels (Ahrens et Chapman 2004, 2007). Ces possibilités ne sont pas explicitement envisagées chez Simons.

C'est ce qui permet à Van der Stede (2001) d'assimiler levier de contrôle interactif et contrôle serré (*tight control*) alors que le contrôle serré vise la conformité des comportements et le levier interactif l'ouverture vers l'émergence de la stratégie, deux effets complètement antagonistes. Cette affirmation est incompatible avec le caractère non intrusif du dialogue tel qu'il est défini par Bisbe et al. (2007). Si la conclusion de Van der Stede apparaît contestable, elle n'en montre pas moins l'ambiguïté de la définition du levier interactif de contrôle.

2.6 DEUX LEVIERS DIFFERENTS OU UN CONTINUUM D'USAGES PLUS OU MOINS DIAGNOSTIQUES, PLUS OU MOINS INTERACTIFS ?

Pour définir un système interactif de contrôle, Simons (1995, p. 108-109) définit cinq caractéristiques, déclinées en cinq dimensions indépendantes par Bisbe et al. (2007).

Le levier interactif se distingue clairement du concept de participation, notamment tel qu'il est repris dans la plupart des recherches (Shields et al. 2000). En se focalisant sur la fixation des objectifs, la participation apparaît comme relative à un système cybernétique, donc diagnostique. *A contrario*, cela signifie que le dialogue est aussi présent dans le système diagnostique. A lui seul, il n'est pas une caractéristique du levier interactif. L'ajout des autres dimensions, telles que l'implication fréquente des deux parties, est donc nécessaire. Or, les autres dimensions sont indépendantes les unes des autres (Bisbe et al. 2007). Les paragraphes précédents l'ont montré : on peut imaginer un usage intensif par les dirigeants sans usage intensif de la part des opérationnels. L'usage intensif ne mène pas obligatoirement à la tenue de discussions et de débats en face à face. Ces débats peuvent porter sur autre chose que les incertitudes stratégiques ou peuvent avoir une tonalité plus contraignante.

Or, si les cinq dimensions sont indépendantes, leur présence simultanée ne peut être que rare. D'ailleurs Simons (1995) reconnaît qu'en général un seul outil de contrôle est utilisé de manière interactive. Les autres seraient donc diagnostiques. Or, ces derniers répondent aussi à un certain nombre de critères : la capacité à mesurer les résultats d'un processus, l'existence de standards pouvant servir de comparaison aux résultats réels, la capacité à corriger les variances par rapport aux standards (Simons 1995, p. 59). Ce sont les caractéristiques habituelles des contrôles cybernétiques.

Différentes typologies font apparaître la non-adaptation des contrôles cybernétiques à de nombreuses activités. Hofstede (1981) distingue ainsi trois modes de contrôle non cybernétiques :

- Le contrôle politique quand les objectifs sont ambigus ;
- Le contrôle par jugement quand les résultats ne sont pas mesurables ;
- Le contrôle intuitif quand les effets des interventions ne sont pas connus et que l'activité n'est pas répétitive.

N'entrant pas dans le cadre du contrôle diagnostique, ces différents contrôles devraient-ils être alors interactifs et vérifier les cinq caractéristiques précédemment définies ? On peut en douter. L'ambiguïté des objectifs peut être liée à l'existence d'incertitudes stratégiques, entre autres, mais n'amène pas obligatoirement l'implication des dirigeants. Le caractère mesurable des résultats n'est en rien une caractéristique des systèmes interactifs, de même que la connaissance du processus.

Pour les acteurs impliqués dans le contrôle, Simons se focalise sur la relation verticale entre les cadres dirigeants et leurs subordonnés. Or, d'autres acteurs interviennent au niveau du contrôle et de la stratégie, nécessitant des relations horizontales ou transversales. Il faut alors déterminer comment les leviers portant sur les croyances, les limites ou encore interactifs et diagnostiques sont susceptibles d'agir sur ce type de relation. *A contrario*, il exclut le dirigeant de tout un pan du contrôle, notamment le levier diagnostique qui est délégué à d'autres membres de l'organisation. Le dirigeant n'y consacre que

peu de temps. Il y aurait alors des interactions qui incluraient le dirigeant, d'autres dont il serait absent. Le levier diagnostique serait alors suffisamment fort pour agir sur le comportement des autres acteurs de l'organisation sans intervention directe du dirigeant. On peut alors penser que certaines pratiques de contrôle et de la stratégie relèvent de routines tandis que d'autres nécessitent des interactions, mais encore faut-il en déterminer la raison.

Plutôt que deux leviers du contrôle bien distincts, on peut penser qu'il existe un *continuum* d'usages possibles du contrôle, plutôt cybernétiques ou plus ouverts sur un jugement qualitatif, laissant plus ou moins de latitude aux subordonnés, impliquant plus ou moins les dirigeants, *etc*.

Cela pose par ailleurs le problème de la relation entre les différents leviers : interactifs et diagnostiques mais aussi croyances et limites. La question est au cœur de la réflexion de Simons.

La question de l'effet des systèmes interactifs se pose ainsi à travers leurs liens avec les autres systèmes de contrôle en place dans l'entreprise. Globalement, il ne semble pas que l'usage interactif soit suffisant pour favoriser le changement. Les systèmes interactifs doivent être équilibrés avec des systèmes diagnostiques (Henri 2006), accompagnés de systèmes de croyance (Bruining et al. 2004) ou encore de relations informelles (Frow et al. 2005). L'action simultanée sur tous les leviers de contrôle permet de mettre l'organisation sous tension. Deux des leviers du contrôle créent une énergie positive (croyance et interactif), les deux autres créent une énergie négative. Ces deux types d'énergie sont nécessaires pour créer une tension dynamique. Les leviers doivent s'équilibrer de manière à gérer les tensions entre les opportunités illimitées et les capacités d'attention limitées, la stratégie intentionnelle et la stratégie émergente, les intérêts individuels et le désir de contribuer à l'œuvre commune (Simons 1995).

En fait, les quatre systèmes doivent être activés simultanément pour être efficaces (Simons 2000). Ils sont interdépendants (Milgrom and Roberts 1995).

Néanmoins les études doivent être poursuivies pour comprendre les liens entre les différents leviers. « Une compréhension plus complète des relations entre contrôle et stratégie requiert l'intégration de recherches théoriques et empiriques portant à la fois sur les rôles traditionnels et les rôles plus actifs des systèmes de contrôle ainsi que sur la tension résultant de ces usages.» (Henri 2006 p. 531). Ces études devront aussi prendre en compte le contrôle informel. La définition que Simons (1994) donne des systèmes de contrôle comme « les processus et procédures formels basés sur l'information pour maintenir ou altérer les schémas d'action de l'organisation » se limite en effet aux contrôles formels et exclut de fait les contrôles informels. Or, les contrôles formels ne sont qu'un élément d'un ensemble de contrôles organisationnels (Flamholtz 1983, Abernethy et Chua 1996, Alvesson et Kärreman 2004, Collier 2005, Merchant et Van der Stede 2007). Simons inclut néanmoins deux leviers, croyances et limites, qui, bien que constitués de contrôles formels, servent de base aux contrôles informels, que ce soit en générant des valeurs communes ou des « interdits ».

Que ce soit à travers le seul système interactif ou à travers l'ensemble formé par les quatre leviers du contrôle, la question de l'équilibre des interactions se pose et, à travers elle, celle de l'autonomie consentie au subordonné.

2.7 LES CONSEQUENCES SUR LES RECHERCHES UTILISANT LE CADRE THEORIQUE DE SIMONS : DES RESULTATS CONTRADICTOIRES

L'existence de plusieurs dimensions indépendantes et non interchangeables signifie qu'oublier une des dimensions revient à mal spécifier le concept. Cela peut alors expliquer les divergences de résultats obtenus entre les différentes recherches mobilisant le cadre théorique de Simons. En effet, peu de chercheurs ont pris en compte l'ensemble de ces cinq dimensions (voir 2.2)

De nombreux auteurs se sont fondés sur le modèle de Simons en se focalisant plus particulièrement sur l'usage interactif des systèmes de contrôle dans le cas de changement de stratégie (Abernethy et Brownell 1999, Tuomela 2005, Henri 2006, Kober et al. 2007), l'innovation (Bisbe et Otley 2004, Frow et al.

2005) ou encore le changement organisationnel (Vaivio 1999, Bruining et al. 2004). Le modèle de Simons en général et les systèmes interactifs en particulier apparaissent ainsi particulièrement adaptés à l'étude de contextes dynamiques.

Ces différentes recherches ne s'intéressent pas toutes aux mêmes outils de contrôle. Abernethy et Brownell (1999) montrent ainsi qu'un usage interactif du budget est favorable au changement de stratégie. Pour Kober et al. (2007), c'est l'usage interactif des contrôles de coûts et de résultat qui a facilité le changement de stratégie. Pour Vaivio (1999), c'est au contraire l'introduction de mesures non financières qui favorise le changement en renforçant l'usage interactif des systèmes de contrôle focalisé sur les incertitudes stratégiques. Cela confirme les allégations de Simons sur le potentiel de la plupart des outils de contrôle à être utilisés de manière interactive et favoriser l'innovation.

Des divergences apparaissent pourtant. Ainsi Kloot (1997) détermine plusieurs outils de contrôle utilisés de manière interactive alors que Simons affirme qu'il n'y en a en général qu'un seul, à l'exception des situations de crise.

D'autres divergences apparaissent sur les effets de l'usage interactif qui n'ont pas toujours d'effet favorable sur l'innovation (Bisbe et Otley 2004). Leur effet ne se ferait sentir que sur les entreprises faiblement innovantes, mais pas sur les entreprises fortement innovantes. Pour Bruining et al. (2004), les systèmes interactifs jouent certes un rôle positif, mais ce sont surtout les systèmes de croyances qui permettent de construire une nouvelle culture, élément essentiel au changement réussi de stratégie.

CONCLUSION DE LA SECONDE SECTION :

Le rôle de l'encadrement intermédiaire apparaît clairement dans le processus d'élaboration de la stratégie. Il n'est pas limité à la mise en œuvre et est plus complexe que l'émergence occasionnelle de stratégies locales. Les interactions entre cadres supérieurs et cadres intermédiaires sont donc cruciales pour expliquer la formulation de la stratégie, mais les chercheurs sont restés particulièrement silencieux sur la nature de ces interactions (Raes et al. 2011).

Or, une partie importante de ces interactions se fait autour des outils de contrôle. Mais l'étude de la composante relationnelle du contrôle, en l'état actuel des connaissances, ne permet pas de comprendre comment les interactions peuvent faire émerger de nouvelles stratégies. Si Simons, à travers la mise en évidence de l'importance de l'usage des outils de contrôle, propose un cadre théorique propice à l'étude des interactions interindividuelles, il reste ambigu sur la définition de l'interactivité, ce qui explique les résultats divergents des recherches se réclamant de ce cadre. Toutes les interactions ne mènent pas à l'émergence de stratégie, certaines peuvent même l'empêcher. Le problème principal vient de la focalisation de Simons sur le dirigeant et de sa sous-estimation du rôle du subordonné. Or, l'émergence suppose un rôle actif des deux parties en présence, dirigeant et subordonné.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Le contrôle ne peut être réduit à une dimension technique qui garantit l'efficience des actions ou la coordination des tâches. En tant qu'outil de management, pour garantir le succès de la stratégie, il joue aussi un rôle sur la motivation, l'implication, l'apprentissage. Facteurs techniques et humains sont alors étroitement imbriqués (Bouquin 2010, p.14).

La stratégie est une notion complexe que l'on peut étudier à travers les interactions quotidiennes des différents acteurs de l'organisation, lors de conversations stratégiques ou autour d'outils de contrôle. L'articulation entre contrôle et stratégie doit alors être étudiée sous l'angle de l'articulation entre le « centre » de l'organisation (l'équipe dirigeante) et le local, portant sur les modes d'incitation du management local à poursuivre en permanence les priorités définies par le centre. (Ahrens et Chapman 2005, P. 107). S'il n'y a pas de lien évident ou mécanique entre la stratégie définie par l'organisation et les actions opérationnelles, la prise en compte de la stratégie par les équipes locales passe donc par une compréhension fine des implications de la stratégie, plus particulièrement de ses implications financières. Cette compréhension peut être faite à travers les systèmes de contrôle et les interactions qu'ils

génèrent. Il apparaît alors difficile de dissocier étude des interactions portant sur la stratégie et étude des interactions autour des outils de contrôle.

Les relations entre contrôle et stratégie apparaissent donc comme une relation entre acteurs de l'organisation où la stratégie est discutée et les outils de contrôle sont impliqués. La mise en place de cette relation est soumise à un certain équilibre entre les acteurs afin de concilier les injonctions contradictoires de conformité et d'autonomie.

Le cadre théorique de Simons apparaît aujourd'hui comme le cadre le plus abouti pour comprendre et analyser cette relation dans son aspect dynamique. Son apport principal, portant sur la mise en évidence d'un mode d'utilisation interactif des outils de contrôle, permet de prendre en compte le rôle des acteurs dans la formation de la stratégie, à travers les outils de contrôle. Au stade actuel des recherches, il apparaît néanmoins d'une part que le construit théorique du cadre proposé par Simons peut être renforcé, d'autre part que les liens entre les différents leviers et la nature des interactions engendrées par le levier interactif doivent être précisés.

Le rôle du subordonné est partiellement occulté par Simons pour qui l'implication du dirigeant semble, à elle seule, avoir un effet positif. Or, il s'agit bien d'un point central de l'interaction. Et l'implication du dirigeant peut avoir un effet bloquant comme un effet incitant à l'innovation et à l'adaptation locale. Il s'agit alors de comprendre comment l'implication du dirigeant peut à la fois accompagner les équipes locales dans leur réappropriation de la stratégie et contrôler que les pratiques locales correspondent bien aux intentions initiales.

Les éléments matériels sont également très peu pris en compte par Simons. Sa description des outils de contrôle reste souvent au niveau des outils génériques (budget, BSC, *credos*, …), ne permettant pas d'étudier l'impact de ces outils dans les interactions. L'interactivité est ainsi essentiellement définie par l'implication du dirigeant, l'outil devient secondaire. Or, l'outil de gestion se matérialise sous forme de différents rapports qui sont discutés lors des

interactions. Leur rôle ne peut être neutre et doit être pris en compte pour comprendre l'interaction.

Ces différents éléments plaident pour la prise en compte d'un cadre théorique complémentaire permettant d'appréhender à la fois le rôle actif du subordonné et l'effet des outils de contrôle.

CHAPITRE 2 : ANT, CONTROLE ET STRATEGIE

Le chapitre précédent a montré l'intérêt d'étudier les interactions entre contrôle et stratégie à travers les interactions entre différents acteurs de l'organisation lors de leurs pratiques quotidiennes, ces interactions ayant lieu autour des outils de contrôle. Pour cela, différents cadres théoriques sont envisageables. Parmi ces cadres théoriques, la sociologie de l'acteur-réseau présente plusieurs particularités compatibles avec notre questionnement. Nous avons choisi de nommer ce courant par son acronyme anglo-saxon ANT pour *Actor-Network Theory*, ce terme étant largement utilisé dans la recherche en contrôle.

Ce cadre théorique, issu de la sociologie des sciences, s'intéresse au processus d'innovation. Pour les tenants de l'ANT, le succès d'une innovation ne vient pas de ses qualités intrinsèques, en particulier techniques, mais de sa capacité à former autour d'elle un large réseau d'acteurs. En cela, l'ANT est particulièrement adaptée à l'étude des interactions autour des objets ayant une composante technique. Or, tel est bien le cas du contrôle à travers la comptabilité sur laquelle reposent la plupart des outils de contrôle mais aussi l'informatique, la plupart des outils de contrôle étant fortement liés à des systèmes d'information.

Elle permet en outre de prendre en compte un grand nombre d'acteurs sans se limiter aux frontières de l'organisation. Or, le processus stratégique inclut un grand nombre d'acteurs dans et hors de l'organisation, l'environnement étant un élément important du processus. L'ANT est d'ailleurs un cadre de plus en plus utilisé dans les recherches portant sur le contrôle, mais paradoxalement peu utilisé dans la recherche en stratégie.

La troisième particularité de l'ANT retenue pour ce travail est sa conception originale du social. Refusant les explications par des groupes déjà constitués, habituelles explications données par la sociologie ou les sciences de gestion à travers la contingence, elle refuse tout autant les analyses se cantonnant au

niveau des micro-interactions pour proposer une sociologie s'intéressant aux associations d'acteurs pour former des entités plus fortes et plus stables à travers la constitution d'un réseau. Une revue de littérature permettra de présenter les concepts mobilisés dans la suite de la recherche pour comprendre la nature des interactions entre contrôle et stratégie. La première section présente les principes et justifie le choix de ce cadre théorique. La deuxième section présente l'état des recherches sur le contrôle utilisant ce cadre théorique et étudie le rôle du contrôle dans la formation du « réseau » de la stratégie.

1 PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE DE L'ANT ET DE SON INTERET POUR ETUDIER LA STRATEGIE EN CONSTRUCTION

Etudier les interactions entre contrôle et stratégie dans les actions quotidiennes des acteurs de l'organisation revient à s'intéresser à la construction de la stratégie, aux moments où les individus la discutent autour des systèmes de contrôle, ou bien à la construction des systèmes de contrôle en fonction de la stratégie, mais surtout à déterminer comment ces micro-interactions finissent par former un réseau qui fait la stratégie de l'organisation. Deux motivations principales ont mené notre choix : la notion du social développée par l'ANT et le rôle des objets.

1.1 LES TROIS NIVEAUX DU SOCIAL

Le domaine d'origine de l'ANT est l'étude des sciences et techniques. Latour (2005, p. 20) identifie trois documents fondateurs : « Microbes : guerre et paix» (Latour 1984), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc » (Callon 1986) et « On the methods of long distance control : Vessels, Navigation and the Portuguese Route to India » (Law 1986). Les premiers travaux, notamment ceux de Callon (1986, 1989) et Latour (1984, 1987) s'intéressent à la vie des laboratoires de recherche, à savoir comment les travaux de ces laboratoires se répandent dans la société, y sont acceptés et

modifient de ce fait le monde social. Pour l'ANT, le succès d'une innovation ne vient pas de ses qualités intrinsèques mais de sa capacité à fédérer autour d'elle un large réseau d'acteurs dans et surtout hors du laboratoire. Une innovation correspond alors à la traduction sous forme d'un dispositif technique de préoccupations auparavant disjointes en plusieurs lieux de la société. Les différents acteurs, représentant au départ des intérêts divergents, s'allient en un réseau présentant des liens de plus en plus forts. Ce réseau est alors un terrain de compromis liant ces différents intérêts. La sociologie de la traduction s'intéresse alors à la manière dont ces diverses préoccupations peuvent être traduites en un tout cohérent par l'innovation.

Les travaux se réclamant de l'ANT se sont rapidement répandus sur d'autres terrains de recherche, y compris les organisations. Les premiers travaux de Callon et Latour s'intéressaient déjà au fonctionnement d'organisations certes particulières, les laboratoires. Leur sociologie trouve un écho chez les chercheurs en gestion dont l'intérêt, depuis la fin des années soixante-dix, avait été attiré par les cadres théoriques issus de la sociologie avec la publication d'un ouvrage de référence, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (Burrell et Morgan 1979), rendant ces cadres théoriques accessibles à ces chercheurs. L'ANT s'est plus particulièrement développée dans les années quatre-vingt-dix dans la littérature anglo-saxonne, basée sur les travaux en langue anglaise de Callon, Latour et Law. Un premier ouvrage collectif coordonné par Law et Hassard paraît en 1999 « Actor Network Theory and after » et la revue « Organization » publie un numéro spécial la même année (Justesen et Mouritsen 2011).

Pour les sciences de gestion, ce cadre théorique s'oppose aux approches formelles et fonctionnelles de l'organisation pour leur préférer l'étude des pratiques sous une double dimension technique et sociale. Ainsi l'ANT a été mobilisée dans les recherches en système d'informations (Lea et al. 1995), sur les connaissances organisationnelles (Gherardi et Nicolini 2000), sur le pouvoir dans les organisations (Peltonen et Tikkanen 2005) mais surtout en comptabilité et contrôle. L'approche par la théorie de l'acteur-réseau s'ancre dans les perspectives sociales et compréhensives de la comptabilité en

permettant de comprendre comment les liens entre la comptabilité et son contexte social se forment par les pratiques (Robson 1992).

Depuis le milieu des années soixante-dix, la littérature comptable se penche sur les relations entre comptabilité et société. Les pratiques comptables ne sont alors plus considérées comme statiques ou purement techniques mais comme participant à la reconfiguration des rapports de pouvoir au sein des organisations, voire de la société. La pratique comptable ne peut être analysée indépendamment du contexte social. C'est dans cette optique que Hopwood fonde en 1976 la revue « Accounting, Organizations and Society ».

Cette conception tend à faire appel à des cadres théoriques issus de la sociologie qui se répandent en Sciences de Gestion dans les années 80. De nouvelles revues voient alors le jour telles que « Management Accounting Research », « Critical Perspectives on Accounting », ou encore « Auditing and Accountability Journal ».

La théorie de l'acteur-réseau y fait son apparition dans les années quatre-vingt-dix, avec des articles publiés dans « Accounting, Organizations and Society » tels que ceux de Miller (1990), Robson (1991, 1992), Preston et al. (1992). L'ANT est néanmoins souvent combinée à d'autres cadres théoriques tels que les approches néo-institutionnalistes ou foucaldiennes. La plupart des recherches comptables mobilisant l'ANT se réfèrent à Latour, plus particulièrement à son ouvrage La Science en Action (1987), occultant souvent les travaux de Callon ou Law (Justesen et Mouritsen 2011).

La plupart des recherches reprenant ce cadre théorique s'intéressent au changement, ce dernier étant néanmoins étudié sous des perspectives très différentes :

- Comprendre la diffusion d'outils comptables innovants : c'est l'approche la plus proche du cadre théorique d'origine. Ces recherches s'intéressent à l'innovation au contrôle et à la manière dont les nouveaux outils ou concepts s'imposent (ou non) dans les organisations. Elles montrent alors que, pour se répandre, les outils

innovants doivent parvenir à intéresser un grand nombre d'acteurs, notamment les autorités publiques (Robson 1991, Miller 1991) et combiner plusieurs modes d'intéressement (Alcouffe et al. 2008)

- Comprendre la mise en place de nouveaux systèmes comptables au sein d'une organisation (Briers et Chua 2001, Preston et al. 1992) incluant la mise en œuvre d'outils comptables au sein des organisations publiques (Arnaboldi et Azzone 2010, Chua 1995, Pipan et Czarniawska 2010, Rocher 2008, Dreveton et Rocher 2010). Un système comptable n'est pas un tout déjà constitué, mais un ensemble faiblement couplé et sans cesse renouvelé d'idées et de technologies (Preston et al. 1992). La mise en place apparaît alors comme un processus complexe, non linéaire, au résultat inattendu dépendant de la manière dont le système parvient à traduire les intérêts des différents acteurs, ce que Quattrone et Hopper (2001) conceptualisent par la notion de « *drift* » (dérapage) inhérent à la mise en place d'un nouveau système.
- Défaire les « boîtes noires ». Certains outils comptables semblent aller de soi. Or, il peut être nécessaire de se poser la question de leur « fabrication » pour comprendre les intentions et les intérêts qu'ils contiennent (Jones et Dugdale 2002, Gendron et al. 2007)
- Redéfinir les frontières, notamment étudier le rôle des outils de contrôle dans les relations inter-organisationnelles. La comptabilité sert alors à redéfinir les relations avec les sous-traitants (Mouritsen 1999, Chua et Mahana 2007), tandis que Mouritsen et Thrane (2006) mettent en évidence des mécanismes d'auto-régulation et d'orchestration, deux formes différentes du contrôle inter-organisationnel
- Etudier le rôle des outils de contrôle sur d'autres fonctions de l'organisation: les reportings de capital intellectuel comme centres de traduction (Mouritsen et al. 2001), le rôle de la comptabilité dans le changement organisationnel (Ezzamel 1994), sur la stratégie (Skaerbaek et Tryggestad 2010) ou dans les représentations de l'organisation (Lowe et Koh 2007).

D'autres articles portent sur l'adéquation et l'utilité des concepts issus de l'ANT pour comprendre les pratiques du contrôle (Lowe 2001a, Baxter et Chua 2003).

Notre approche se trouve à la croisée de plusieurs de ces thèmes. Il s'agit en premier lieu de comprendre l'action du contrôle sur la formation de la stratégie mais, pour cela, il nous faut aussi comprendre la construction des outils de contrôle et « ouvrir les boîtes noires ».

La recherche en stratégie ne fait pas l'objet de la même richesse d'utilisation du cadre théorique de l'ANT, comme en témoigne le tableau 7. L'ANT est alors essentiellement mobilisée pour étudier les aspects inter-organisationnels de la stratégie (constitution de réseaux, prise en compte d'acteurs externes), à l'exception de Hensman et Tryggestad (2005) et Ezzamel (1994) qui s'intéressent au niveau intra-organisationnel. Seul Ezzamel (1994) lie stratégie et comptabilité.

Tableau 7 : utilisation de l'ANT dans le domaine de la stratégie

D'après Denis et al. 2007, p. 186-187 (sauf commentaire relatif au chapitre de Tryggestad, effectué par nos soins)

Article	Aspect de la stratégie étudié	Méthodologie	Utilisation de l'ANT
Knights et al. (1993)	Relations inter-organisationnelles, création d'une nouvelle entreprise pour gérer une interface électronique dans un secteur d'activité.	Etude de cas	Processus de création d'une nouvelle organisation intermédiaire dans un secteur d'activité. Description de la mise en réseau d'acteurs et d'intermédiaires pour créer cette nouvelle structure.
Ezzamel (1994)	Dans une université, un nouveau système budgétaire induit des	Etude de cas Unique	Le pouvoir inhérent aux objets de connaissance est

	modifications majeures dans l'allocation de ressources.		utilisé par les alliés et les détracteurs du projet pour redéfinir la situation stratégique (approche mixte ANT et Foucault).
Parker et Wragg (1999)	Collectivité locale, plans de navigation fluviale	Etude de cas unique	Description de réseaux concurrents luttant pour un objet stratégique unique (la navigation sur un fleuve) et le rôle des documents pour lier les réseaux de manière durable.
Demers et Charbonneau (2001)	Entreprise d'électricité et les parties prenantes, projet d'utiliser une rivière pour la production d'électricité	Analyse de discours sur un document unique	Description des stratégies de traduction utilisées dans un document pour intéresser les différents acteurs (Latour 1987)
Hensman (2001)-communication	Banque coopérative, gestion des relations clients	Etude de cas	Description de la fabrique de la stratégie comme un processus de mise en réseau dans lequel les intermédiaires traduisent leurs solutions en points de passage obligés. Ces réseaux peuvent jouer le rôle de trous noirs annihilant toute possibilité de solution alternative.
Tryggestad (2005)-Chapitre d'ouvrage	Introduction de processus de production assisté par ordinateur	Etudes de cas	Passage de l'objectivité à la subjectivité, comment des machines peuvent gagner un statut humain et des humains être objectivés.

L'une des originalités de l'ANT en tant que courant sociologique est sa conception du social. Pour Callon et Latour (1981), il existe trois niveaux d'explication des phénomènes sociaux.

Le premier niveau est représenté par les courants dominants de la sociologie, consistant à expliquer un phénomène à travers un contexte ou différentes forces. Les théories de la contingence se rapprochent de ce niveau. Les liens entre deux phénomènes sont expliqués à un niveau « macro ».

Le deuxième niveau étudie les regroupements, les associations par lesquels des objets n'ayant pas de nature « sociale » forment des réseaux et donnent naissance à des actions collectives. C'est le domaine de l'ANT.

Le troisième niveau est celui des interactions en face à face, les interactions interindividuelles. Appliqué aux situations de gestion, cela revient à étudier ce qui se passe pendant les interactions, les influences d'un acteur sur l'autre, du manager sur son subordonné.

Ce niveau fait abstraction du « cadre » de l'action. Lors d'un face à face, ce n'est pas uniquement deux acteurs qui se font face mais chacun de ces acteurs est lié à d'autres acteurs situés hors de la situation de face à face. Toutes ces influences, toutes ces associations peuvent être prises en compte par le deuxième niveau. Callon et Latour (1981) se montrent particulièrement sévères avec ceux qu'ils appellent les ethnométhodologues qui concentrent leurs recherches sur ce niveau, se noyant dans les détails et rejetant les macro-concepts comme de simples inventions des sociologues. Or, pour ces auteurs, ces macro-concepts ne peuvent être rejetés mais doivent être étudiés sous l'angle de leur construction, à travers les micro-interactions. En cela l'ANT ne se situe pas seulement entre les niveaux macro et micro, se distinguant ainsi d'autres cadres théoriques interactionnistes. Il n'y a pas de structures tant qu'elles ne sont pas incarnées dans des situations locales (Latour 2005), il n'y a pas de groupe préconstitués, mais des regroupements qui n'apparaissent qu'à travers les actions des acteurs.

Pour l'ANT, une analyse doit donc se concentrer sur les « actants ». Un actant est une entité, humaine ou non humaine, qui agit et interagit avec d'autres. En

cela, l'ANT peut être qualifiée de pragmatique car ancrée dans l'action, mais surtout un acteur ne peut être défini qu'à travers son réseau, c'est-à-dire par les liens qu'il tisse avec d'autres acteurs pour former une entité plus grosse.

En refusant d'opposer le macro et le micro-environnement, l'ANT permet d'étudier un phénomène aussi large qu'un processus stratégique autrement que par les étiquettes habituellement utilisées pour définir la stratégie, telles que les typologies trop globalisantes des recherches contingentes. En préconisant le suivi des actants, ce cadre permet de se concentrer sur les pratiques, mais en appréhendant leur influence sur la naissance d'une entité plus globale, la stratégie de l'organisation, et non simplement la somme des actions stratégiques de l'organisation. « Ce sont les humains associés à des objets et artefacts technologiques qui forment la stratégie dans les pratiques » (Tryggestad 2005).

Si la différence entre le cadre de l'ANT et la contingence apparaît clairement, la différence avec le courant de la stratégie comme pratique (Whittington 2004) est plus ténue, ce qui peut expliquer le relatif désintérêt de la recherche en stratégie pour l'ANT, privilégiant le courant bien constitué de la stratégie comme pratique. Pourtant, l'ANT offre un potentiel d'opérationnalisation des recherches de ce courant (Bréchet et Desreumaux 2008, Denis et al. 2007), même si les deux approches présentent des différences notables, comme présenté dans le tableau 8. La stratégie comme pratique s'intéresse essentiellement au troisième niveau du social défini par Latour (voir p. 80). L'ANT, en s'intéressant aux réseaux d'alliances, permet d'étudier comment, au-delà des actions quotidiennes des différents acteurs, la stratégie devient organisationnelle avec un caractère irréversible. L'interaction n'est pas étudiée pour elle-même mais n'est importante que dans la mesure où elle crée des liens solides entre les acteurs qui construisent ainsi ensemble la stratégie.

Tableau 8 : Comparatif des cadres théoriques de l'ANT et de la stratégie comme pratique

D'après Denis et al. 2007, p. 204-205

	ANT	**Stratégie comme pratique**
Unité d'analyse	Réseau d'actants (niveau micro et macro)	Routines et interactions (niveau micro)
Définition de la stratégie	Un artefact conceptuel constitué et rendu irréversible par un réseau d'alliés	L'ensemble des actions et interactions qui contribuent à gérer et transformer l'organisation au quotidien
Définition de la fabrique de la stratégie (*strategizing*)	Traduction : processus de création de réseaux et d'alliances entre acteurs	Pratique : mobilisant des outils explicites et des connaissances tacites en interaction pour produire des stratégies.
Rôle des acteurs	Traducteurs qui enrôlent d'autres actants dans l'organisation Actants dont l'interaction produit la stratégie	Acteurs sociaux à tous les niveaux, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dont les interactions contribuent à *énacter* la stratégie.

1.2 LA STRATEGIE COMME RESULTAT D'UN PROCESSUS DE TRADUCTION

La stratégie ainsi définie en tant que résultat d'associations entre acteurs selon les principes de l'ANT, émane d'un processus de traduction, concept central de l'ANT, d'ailleurs aussi appelée sociologie de la traduction (Callon 1986). Ce concept a été développé par Serres (1974) puis appliqué à la sociologie par Callon (1975). La traduction est une opération qui « lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures » (Callon et

Latour 1981, p. 32), elle permet d'établir un lien intelligible entre deux activités hétérogènes.

Un projet prend forme en fédérant un réseau d'acteurs à travers un processus de traduction. Suite à une controverse où s'expriment des intérêts hétérogènes, la traduction opère en quatre étapes : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation (Callon 1986). Après les différentes opérations de traduction, les controverses se résolvent par la stabilisation d'énoncés qui ne sont plus remis en cause, une « boîte noire » se referme. Ces quatre étapes ne se succèdent pas toujours de manière claire : elles peuvent se recouper, des retours en arrière sont possibles, notamment lorsque des « épreuves de force » remettent en cause et amènent à renforcer le réseau existant.

La traduction mène à la formation d'un réseau. Mais ce concept est ambigu et très différent du sens commun ou même de celui donné en sociologie par le terme réseaux sociaux. « Le réseau est un concept, et non une chose ; c'est un outil qui aide à décrire quelque chose, et non ce qui est décrit » (Latour 2005, p. 191). Il s'agit essentiellement d'une métaphore pour définir un ensemble hétérogène d'entités humaines et non humaines formant des alliances autour d'un projet, d'un objet, d'une innovation… Un réseau avec des liens solides crée un acteur-réseau qui acquière alors une identité propre puis un macro-acteur. Un macro-acteur enrôle de nombreux micro-acteurs et parle en leur nom (Callon et Latour 1981).

Malgré le manque de recherches portant spécifiquement sur la stratégie, nous pouvons considérer la stratégie organisationnelle comme un macro-acteur. La stratégie d'une organisation donnée est en effet considérée comme une entité. A une organisation donnée, on peut attribuer un type de stratégie comme en témoignent de nombreuses recherches (voir chapitre 1, section 1). Dans le même temps, cette stratégie est composée de nombreux éléments hétérogènes, des pratiques, des discours, des actions, le tout produit par interactions entre les différents acteurs et les outils (voir chapitre 1, section 2). Elle apparaît alors comme le résultat d'un processus de traduction et d'alliances entre ces

différents actants qui permettent de donner le statut irréversible de stratégie bien définie (Denis et al. 2007, p. 185).

1.3 LES DISPOSITIFS DE GESTION ACTANTS DU RESEAU DE LA STRATEGIE

Les interactions ont lieu autour de dispositifs de gestion. L'un des principes fondamentaux de l'ANT est le principe de symétrie. Ce principe consiste à traiter de manière équivalent un certain nombre de concepts traditionnellement opposés par les approches sociologiques plus classiques : acteur/structure, rationnel/irrationnel, vrai/faux, succès/échec, mais aussi humain/non humain.

Selon ce principe, humains et non humains auraient donc le même statut, ou du moins devraient être étudiés de manière similaire, avec les mêmes méthodes, les mêmes outils. Ils doivent être pris en compte dans l'analyse d'une situation. Callon (1986) illustre ce principe en montrant que le « point de vue » des coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc doit être pris en compte pour régler la controverse qui oppose chercheurs et marins-pêcheurs. Ainsi, les objets ne sont pas seulement des supports fonctionnels, ils ont un certain degré d'autonomie et peuvent échapper au contrôle des acteurs, y compris leurs concepteurs. Outre le fait de « déterminer » et de servir « d'arrière-fond de l'action humaine », les choses peuvent autoriser, rendre possible, mettre à portée, permettre, suggérer, influencer, faire obstacle, interdire et ainsi de suite (Latour 2005, p. 103-104). Law (1994) souligne ainsi qu'un responsable R&D ne serait plus le même sans son ordinateur, son bureau, ses tableaux de bord qui lui permettent d'agir comme un manager. Les objets et les relations qu'il a avec eux forment son identité de manager.

Ce principe est à la fois l'un des principaux apports de l'ANT et l'un des points les plus controversés. Les détracteurs de cette conception considèrent que seuls les humains agissent et sont capables d'avoir des intentions, alors que l'objet n'a pas de vie propre, pas d'agence ; il est conçu et utilisé par les êtres humains. Néanmoins, du simple fait de son existence et de sa présence lors

d'interactions entre deux acteurs humains, il influence et modèle ces interactions. Il peut y jouer un rôle essentiel. L'ANT permet ainsi de prolonger des réflexions plus anciennes sur le statut des outils, instruments et dispositifs de gestion.

Aggeri et Labatut (2010), dans une étude généalogique, proposent de faire une distinction entre ces trois notions.

La notion d'outil s'intéresse à l'aspect matériel. L'outil de gestion apparaît comme simple auxiliaire du manager. Il est alors réputé neutre, il se contente d'accroître les capacités du décideur notamment par ses capacités calculatoires.

L'instrument peut être conçu comme une routine qui guide les comportements (Levitt et March 1988). La notion d'instrument suppose en amont une activité de conception et en aval une finalité. Etudier un instrument demande alors de prêter attention à la fois à l'activité de conception et à ses usages en situation réelle. « Une technologie de gestion est prescriptive : elle donne à voir et conforme une conduite ; elle la discipline, elle crée même l'acteur lui-même, lui assignant une place, définissant pour lui un système de valeurs par une spécification de performances, lui indiquant comment il doit se coordonner avec les autres » (Moisdon 2005, p. 165). Les routines sont source d'inertie organisationnelle et représentent les intérêts de la coalition dominante. L'instrument, contrairement à l'outil, n'est pas neutre.

Mais l'usage ne correspond pas toujours à la conception initiale. Les instruments de gestion, dont les tableaux de bord, structurent le réel et induisent des choix parfois inconscients, non présents lors de la conception de l'instrument de gestion (Berry 1983). Le dispositif prend cet aspect en compte et apparaît comme un agencement d'instruments et d'acteurs. Etudier la mise en dispositif des instruments de gestion est une voie prometteuse pour de futures recherches (Aggeri et Labatut 2010). C'est en cela que peut servir l'ANT.

Pour la stratégie, des objets tels que le plan stratégique ou les formules d'allocations de ressources deviennent des actants qui définissent et contraignent le rôle des acteurs humains. Mais c'est surtout en contrôle que cette notion est la plus exploitée (voir section 2).

1.4 LA STRATEGIE EXPRIMEE SOUS FORME D'ENONCES ET D'INSCRIPTIONS

La stratégie se concrétise, se matérialise sous forme de textes, de discours ou encore d'actions. Les actions font elles-mêmes l'objet de discours ou de rapports, avant ou après qu'elles ont lieu. Ces textes ou rapports sont pour l'ANT des inscriptions, un ensemble d'inscriptions rendu intelligible donnant un énoncé.

La notion d'inscription a été introduite par Latour et Woolgar (1979) et reprise par Latour (1987) qui la complète par celle de mobiles immuables et combinables.

Par inscription, on entend «les photographies, les cartes, les graphiques, les diagrammes, les films, les enregistrements acoustiques ou électriques, les observations visuelles directes notées dans un carnet de laboratoire, les illustrations, les modèles en 3-D, les spectres sonores, […]. » (Callon 2006, p.268-269) ou plus généralement tout dispositif fournissant une visualisation quelconque (Latour 1987).

Pour l'ANT, les inscriptions ont un rôle essentiel. Par différents processus d'associations, elles permettent aux énoncés d'être peu à peu chargés en matière et stabilisés (Calllon, Law et Rip 1986). C'est donc l'une des sources de stabilisation de la stratégie.

Un énoncé se construit peu à peu. Il peut alors tomber dans l'oubli ou au contraire être repris par d'autres personnes. Ces personnes peuvent le reprendre tel quel, mais aussi le contester (on reste alors dans une phase de controverse) ou en présenter des modalités (variantes). Cela se traduit alors par de nouveaux énoncés. Quand l'énoncé est repris par d'autres personnes tel quel, il devient un fait. C'est donc par les transformations que subit un énoncé

puis par son acceptation qu'il pourra devenir un fait. « (…) Un fait est ce qui est stabilisé collectivement au cours d'une controverse lorsque l'activité des articles ultérieurs ne consiste pas seulement en critiques ou en déformations, mais aussi en une confirmation. » (Latour 1987, p.10).

Dans le cas de la stratégie, un énoncé peut être une intention ou une consigne d'action, plus ou moins précises. L'énoncé peut faire l'objet d'un accord entre manager et subordonné (ou de manière plus générale entre deux acteurs différents) ou être discuté. La stratégie est acceptée et mise en œuvre quand elle devient un fait, c'est-à- dire quand les acteurs concernés sont d'accord sur la manière dont elle doit être appliquée. La parole se stabilise et devient texte. Le texte peut alors se déplacer dans le temps et dans l'espace (Giroux et Demers 1998).

CONCLUSION DE LA PREMIERE SECTION

La construction de la stratégie est un aller-retour permanent entre le texte et le discours tenu lors des conversations stratégiques. La stratégie apparaît alors comme un processus non linéaire, fait de transformations successives. Ces transformations sont le fait des acteurs stratégiques. La formation de la stratégie peut être suivie grâce aux énoncés qu'elle génère, aux critiques que ces énoncés engendrent, à leur évolution et à leur stabilisation.

Mais la stabilisation de la stratégie, en plus de celle des énoncés, passe aussi par la stabilisation des actions, des pratiques. Cela passe par la production d'artefacts (Wenger 1998), dont font partie les dispositifs de contrôle.

Vue à travers l'ANT, la stratégie d'une organisation apparaît comme un macro-acteur formé par des interactions autour d'objets participant à un processus de traduction liant divers actants et se matérialisant par des inscriptions, des énoncés et des artefacts, résultats des alliances formées entre les différents acteurs.

Il reste alors à analyser comment se forment ces alliances et quel est le rôle joué par les systèmes de contrôle dans ce processus de traduction. Ce sera l'objet de la seconde section.

2 LE CONTROLE COMME MOYEN DE TRADUCTION DE LA STRATEGIE

La stratégie définie en tant que macro-acteur est formée par un processus de traduction. Or, le contrôle contribue à la traduction de la stratégie (Hansen et Mouritsen 2005) qui peut être décrite en quatre phases : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation (Callon 1986). Le contrôle est ainsi un actant de la stratégie (Lowe 2001a) qui contribue à la constituer. La faculté à traduire la stratégie vient de plusieurs propriétés propres au contrôle, notamment la nature des inscriptions et des objets frontières qu'il génère.

2.1 LE CONTROLE ET LES QUATRE PHASES DE LA TRADUCTION

Curieusement, ce concept de traduction, central pour l'ANT, est peu mobilisé dans les recherches portant sur le contrôle et se réclamant du courant de l'ANT. Certaines prennent en compte l'une ou l'autre phase, problématisation (Hansen et Mouritsen 2005), intéressement (Lowe 1997, Chua 1995). Seuls Alcouffe et al. (2007) ou Dreveton et Rocher (2010) reprennent à notre connaissance la totalité de ces concepts, les premiers pour expliquer la diffusion de deux innovations comptables, les seconds pour étudier la construction d'un outil de gestion dans le secteur public.

Or, le contrôle, considéré comme actant du réseau de la stratégie, est susceptible de jouer un rôle à chacune de ces étapes.

La **problématisation**, première étape de la traduction, consiste à formuler une question. C'est donc l'effort fait par les acteurs pour convaincre qu'ils ont la bonne solution (Alcouffe et al. 2008). Elle« décrit un système d'alliances ou d'associations entre entités, définissant en cela, [leur] identité et ce qu'elles veulent » (Callon 1986, p. 186).

Hansen et Mouritsen (2005) s'appuient sur la notion de problématisation pour questionner le lien entre contrôle et stratégie. Pour ces deux auteurs, le contrôle de gestion stratégique est particulièrement impliqué dans la « mobilisation des objets et logiques qui tend à encapsuler ce qu'est la

stratégie » [7] (Hansen et Mouritsen 2005). Le contrôle permet la problématisation de la stratégie.

La seconde phase, l'**intéressement,** consiste en « un déploiement des discours, des objets et des dispositifs destinés à séduire et attacher les différents acteurs au réseau » (Akrich et al. 2006, p.105). C'est la construction de l'interface entre les intérêts des différents acteurs ainsi que le renforcement du lien entre ces intérêts (Lowe 1997). Dans le domaine de la stratégie, il peut s'agir d'un système d'alliances visant à ce que les différents membres de l'organisation prennent part au processus stratégique.

Il s'agit avant tout de traduire les intérêts des autres acteurs de manière à les amener à prendre part au réseau. Pour cela, différents stratagèmes sont possibles, comme l'indique l'encadré 4. Pour traduire les intérêts des autres, on peut donc soit les convaincre qu'il existe des intérêts communs et que la solution proposée (par exemple la nouvelle stratégie) sert aussi leurs intérêts (procédés 1, 2 et 3), soit manipuler leurs intérêts et objectifs (procédé 4), soit enfin devenir incontournable (procédé 5).

[7]" Mobilizing objects and logic that seek to encapsulate what strategy is".

Encadré 4 : Les différents modes d'intéressement

Latour (1987) pp 261 et suivantes

1) Je veux ce que vous voulez

2) Ce que je veux : pourquoi ne le voulez-vous pas ?

3) Si vous faisiez ne serait-ce qu'un petit détour (offrir un raccourci) : chaque fois qu'un groupe n'est pas confronté à l'évidence qu'il ne peut prendre son chemin habituel, il est impossible de le convaincre de l'intérêt d'un détour. Le plus faible devient un point de passage obligé mais doit revenir au but initial.

4) Redistribuer les intérêts et les buts : abandonner les intérêts explicites (sinon seules les trois premières stratégies sont possibles) : le plus faible n'a plus à revenir au but initial ; c'est maintenant son but qui traduit celui des autres

a) Déplacer les buts

b) Inventer de nouveaux buts

c) Inventer de nouveaux groupes sociaux

d) Rendre le détour invisible

e) Gagner les procès d'attribution

5) Se rendre indispensable : il n'y a plus à se préoccuper des intérêts des autres : le plus faible est de venu le plus fort ; Les autres se détournent de leurs buts pour passer par le sien.

Si la notion d'intéressement est utilisée pour expliquer la manière dont les systèmes comptables se construisent (Chua 1995, Alcouffe et al. 2008), elle est peu utilisée pour expliquer comment les outils comptables permettent un processus de traduction. Le seul point alors mis en avant est que la représentation sous forme de nombres permet d'effectuer des calculs et ainsi de relier entre eux plusieurs phénomènes. Ces calculs sont le résultat d'intérêts mis en commun (Chua 1995, p. 138).

Mouritsen et al. (2004), étudiant le contrôle de l'innovation, montrent ainsi que les outils de gestion permettent de faire le lien entre l'information fournie

(les propriétés d'une innovation) et les intérêts globaux de l'entreprise (Mouritsen et al. 2009, p. 730).

Or, les différents stratagèmes fournis par Latour ne peuvent être couverts par la simple notion de calcul. Cela ne veut pas obligatoirement dire que le contrôle ne permet pas d'utiliser plusieurs de ces stratagèmes, mais peut-être que tous les aspects du contrôle n'ont pas été étudiés sous cet angle. Ce sera l'un des objets de la partie empirique de notre recherche.

Par l'**enrôlement**, chaque acteur du réseau se voit attribuer un rôle. Ce rôle est lié à la traduction de leurs intérêts. Pour Callon, « décrire l'enrôlement, c'est décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou de ruse qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir » (Callon 1986, p. 189). L'enrôlement peut ainsi être considéré comme la stabilisation du système d'alliances défini pendant la phase de l'intéressement. Ce système est le résultat de négociations multilatérales, d'épreuves de force et de stratagèmes (Callon 1986, p. 211). Il s'agit durant cette phase d'affronter les épreuves de force en intégrant de nouveaux acteurs aux réseaux ou en renforçant les liens entre les membres du réseau.

L'enrôlement est la phase clé qui fait le succès ou l'échec de l'innovation (Alcouffe et al. 2008). Pourtant, cette phase n'est pas étudiée de manière formelle dans la littérature sur le contrôle.

Dernière étape de la traduction, la **mobilisation** consiste à rassembler ses alliés. Elle est le pilotage des divers intérêts de manière à ce qu'ils restent plus ou moins stables (Mouritsen et al. 2001). Elle pose la question de la représentativité des acteurs intéressés et enrôlés dans le projet qui sont alors érigés en porte-paroles des groupes qu'ils représentent (Dreveton et Rocher 2010). Or, « chacun peut agir de façon très différente face à la solution proposée : l'abandonner, l'accepter telle qu'elle est, modifier les modalités qui l'accompagnent ou l'énoncé qu'elle contient, ou encore se l'approprier en la transférant dans un contexte totalement différent » (Latour 2005, p. 250). Ainsi, face à une proposition de stratégie, chaque membre de l'organisation est susceptible de ne pas la mettre en œuvre, de la mettre en œuvre telle qu'elle

est énoncée, mais aussi de la dénaturer pour en faire quelque chose de complètement différent de l'intention initiale. La traduction devient alors trahison (Callon 1986, p. 199).

Pour éviter la trahison, le contrôle doit répondre à deux objectifs contradictoires : « *Recruter les autres* pour les faire participer à la construction du fait et *contrôler leurs faits* et *gestes* pour rendre leurs actions prévisibles. » (Latour 1987, p. 260). Ainsi, le contrôle doit permettre la transformation de l'énoncé initial pour y intégrer les intérêts des différents acteurs, mais en prenant garde de ne pas le dénaturer. Pour éviter la trahison, il faut durcir le fait, passer de faits souples et mous qui se négocient aisément aux faits durs, accompagner l'énoncé de tellement d'éléments qu'il soit impossible pour ceux qui s'en emparent de le déformer (Latour 1985).

Ainsi, la réussite d'une stratégie passe par l'adéquation entre le nombre de membres de l'organisation qui y sont associés et les transformations de l'énoncé initial nécessaires pour y parvenir (Dreveton et Rocher 2010).

Pour traduire la stratégie, le contrôle dispose de propriétés spécifiques qui permettent à la fois de rendre des énoncés accessibles à de nombreux acteurs dans et hors de l'organisation. Il génère des inscriptions, des objets-frontières et permet l'action à distance.

2.2 LES OBJETS DU CONTROLE : DES INSCRIPTIONS A L'ACTION A DISTANCE

L'une des particularités de l'ANT par rapport aux autres théories interactionnistes est de prendre en compte le rôle des objets, plus particulièrement des objets ayant une composante technique en plus de leur composante sociale. Or, la comptabilité et le contrôle ont bien ce double aspect, l'un et l'autre étant indissociables, comme l'a montré le premier chapitre de cette thèse.

Pour leur composante technique, ils reposent en partie sur des outils comptables, assortis de règles d'allocations de coûts. Les outils de contrôle sont régulièrement l'objet d'innovations. De nouveaux outils apparaissent. Ils

sont également étroitement liés aux outils informatiques. Lors des réunions de gestion, les acteurs commentent des tableaux de chiffres élaborés selon des règles précises. Les objets jouent un rôle dans les interactions entre individus. Dans les recherches en contrôle utilisant l'ANT, cet aspect est étudié à travers les concepts d'inscriptions, d'objets frontières qui permettent l'action à distance.

2.2.1 LES INSCRIPTIONS

La faculté du contrôle à traduire la stratégie vient notamment de sa capacité à générer des inscriptions : *reportings*, tableaux de bord, indicateurs, représentations graphiques (courbes ou diagrammes). « Les comptables passent la plupart de leurs journées à construire ou reconstruire des inscriptions » (Lowe et Koh 2007). Ces inscriptions sont des représentations simplifiées du travail de l'organisation (Lowe et Koh 2007), elles donnent de la visibilité aux phénomènes (Mouritsen et al. 2009) et amènent à l'intérieur de l'organisation ce qui est externe [8] (Bloomfield et Vurdubakis 1997, Briers et Chua 2001, Law 1996), plusieurs qualités utiles à la traduction de la stratégie.

La stratégie génère aussi des inscriptions (voir première section de ce chapitre). Les inscriptions sont certes nécessaires, mais pas suffisantes pour expliquer la science. Il faut qu'elles soient intégrées à des dispositifs (Latour 1985). Les dispositifs (voir 1.3) de contrôle apparaissent alors comme un moyen d'intégrer les inscriptions de la stratégie, de la consolider et la rendre irréversible.

On passe du simple discours non étayé à une inscription liée à un fait puis à un dispositif dans lequel l'inscription est reliée à d'autres éléments par des liens solides. Dans le domaine de la stratégie, on peut passer ainsi de la simple intention stratégique (*je pense qu'il faudrait..*) à un document structuré autour d'inscriptions, comme une note sur la stratégie (Nous devons mener une

[8] The outside in

stratégie de marge qui consiste en….) puis à un *business plan* ou un budget, outils de contrôle qui intègrent la stratégie (Skaerbaek et Tryggestad 2010).

Inscriptions et dispositifs participent ainsi aux relations entre humains et objets, notamment technologiques (Knoor Cetina 1996, 1997). Dans ces relations, les humains « délèguent » une partie de leurs tâches à la technologie (Bloomfield 1995, Bloomfield et al. 1997). Cette délégation est progressive, et l'ANT définit trois niveaux de modalisation repris sur le tableau 9.

Tableau 9 : Hiérarchie de modalisation (par ordre décroissant)
Lowe (2001), adopté de Potter (1996)

La hiérarchie	Explications
X est incorporé dans un instrument.	Les inscriptions solidifient les faits. Les faits et connaissances sont intégrés dans des inscriptions, des machines et des systèmes techniques.
X est un fait. Je sais que X.	Les porte-paroles représentent/ parlent au nom des faits.
J'affirme que X. X est possible	Affirmations non substantielles et anecdotes.

Plus on monte dans la hiérarchie, plus les faits sont solides et éloignés de l'être humain. En incorporant différents éléments, les dispositifs comptables ou de contrôle sont donc susceptibles de solidifier des faits qui deviennent alors indépendants de l'être humain qui les a conçus et qui circulent entre les différents niveaux de l'organisation, entre différents « mondes sociaux ». Ils génèrent des objets frontières (Star et Griesemer 1989).

2.2.2 L'OBJET FRONTIERE

Un objet-frontière peut être défini comme un objet intermédiaire doté d'un équipement reflétant une infrastructure et circulant entre différents mondes sociaux. L'objet intermédiaire matérialise les intentions de ceux qui l'ont conçu, leurs habitudes, leurs perspectives, les compromis qu'ils ont établis. On définit comme équipement tout élément ajouté à un objet permettant de relier celui-ci à des appuis conventionnels et à des espaces de circulation (Vinck

2009). Les éléments structurels, dans ou associés à l'objet, sont communs à plusieurs mondes sociaux à qui ils permettent de communiquer. « Les objets produits et mobilisés dans les interactions entre acteurs interviennent dans une gamme étendue de registres d'action, facilitation, induction, rapprochement, dissuasion… » (Vinck 2009). La comptabilité est un de ces éléments structurels intégrés aux objets issus des dispositifs de contrôle. L'équipement des outils de contrôle consiste notamment en leur équipement calculatoire (Skaerbaek et Tryggestad 2011).

L'outil de contrôle considéré comme objet-frontière matérialise le compromis stabilisé qui existe entre différents groupes motivés par des intérêts divergents. Pour être capable de relier deux mondes différents, des intérêts divergents, un objet-frontière peut être soit modifiable, soit interprétable, soit ni l'un ni l'autre. Dans le premier cas, le compromis intervient par modification de l'objet, dans le second cas, il intervient par une vision partagée, tandis que dans le dernier cas, l'objet a un rôle prescriptif (Hussenot et Missonier 2010). Un objet frontière qui peut être modifié est à la fois suffisamment robuste pour conserver son identité et suffisamment souple pour s'adapter aux besoins des acteurs. C'est ce que montrent Briers et Chua (2001) : la méthode ABC a une identité propre mais peut être adaptée aux besoins de chaque organisation.

A l'origine, Star et Griesemer (1989) identifient 4 types d'objets frontières:

- Répertoires d'objet : ils stockent de manière ordonnée des données que différents groupes peuvent utiliser et reconfigurer en fonction de leurs propres objectifs. En matière comptable, Briers et Chua (2001) citent, entre autres, les balances générales et auxiliaires, les bases de données clients et fournisseurs, etc. ;
- Objets « idéaux-types » : objets dont les différents groupes ont une bonne compréhension, mais qui peuvent s'adapter. Ils sont composés d'une enveloppe « dure » et d'un intérieur plus souple. Les méthodes comptables comme l'ABC en sont des exemples : la méthode fait l'objet d'une bonne compréhension par un grand nombre d'individus mais

peut s'adapter aux spécificités d'une organisation, ce qui fait qu'elle n'est jamais la même d'une organisation à l'autre ;

- Les objets aux frontières communes (*coincident boundaries*) : la réalité physique de ces objets est la même pour tous mais on peut les analyser sous différents angles. Ainsi, un produit peut être vu comme un coût pour les comptables ou comme une source de revenus pour le service marketing (Briers et Chua 2001)
- Les formes standardisées : méthodes standards de collecte ou d'agrégation de données, spécifications techniques.

Briers et Chua (2001) y ajoutent une cinquième catégorie, l'objet visionnaire (*visionary object*). Ce sont des objets conceptuels qui ont une grande part de légitimité, mais qui peuvent être opérationnalisés de manière différente. Ils donnent l'exemple du concept d'efficience qui, pour certains, peut être synonyme de réduction d'effectifs, pour d'autres de travail informatisé, etc.

Etudier la construction d'un outil de contrôle revient alors à comprendre comment s'opère la médiation entre les individus et l'outil jusqu'à l'apparition d'un objet-frontière (Hansen et Mouritsen 2005, Rocher 2008).

Tout un pan de la littérature s'intéresse à cet aspect en montrant que les systèmes de contrôle sont le résultat des actions d'une multitude d'acteurs. Les concepteurs sont influencés par des acteurs externes et les utilisateurs modèlent l'objet de manière à y intégrer leurs intérêts propres.

Pour l'ANT, les acteurs dont les actions influencent les outils de contrôle ne se limitent pas aux acteurs de l'organisation. Les normes comptables, mais aussi différentes techniques de comptabilité ou de contrôle dépassent les frontières de l'organisation. De nombreuses recherches sur le contrôle ou la comptabilité utilisant l'ANT s'intéressent ainsi à l'histoire des outils comptables, à leur conception, leur évolution et leur diffusion au sein des organisations. Robson (1991) commence par étudier la genèse des standards comptables au Royaume-Uni puis (1992) propose une analyse historique de la comptabilité et de la domination de la quantification. Dans le même temps, Miller (1991) porte

ses recherches sur le développement de la technique du *discounted cash flow* dans les années soixante. Jones et Dugdale (2002) étudient la mise en pratique de la méthode ABC (*Activity Based Costing*), tandis que Alcouffe et al. (2008) proposent une analyse comparée de la diffusion en France de deux outils comptables : l'ABC et la méthode de Georges Perrin. Mouritsen et al. (2001) étudient quant à eux le développement des *reportings* portant sur le capital intellectuel. Toutes ces recherches sont conformes au contexte initial de l'ANT qui s'intéresse à la diffusion dans la société des innovations à travers les coalitions d'acteurs. Ils analysent notamment le rôle d'acteurs « institutionnels » tels que le pouvoir politique, les organisations professionnelles ou académiques, etc.

L'influence des acteurs externes est également importante pour les analyses portant sur l'introduction de nouveaux outils à l'intérieur d'une organisation particulière. Plusieurs recherches s'intéressent ainsi à l'introduction de la comptabilité analytique dans des organisations du secteur public (Preston et al. 1992, Chua 1995, Lowe 2001a). Les acteurs institutionnels ont alors une influence importante sur le projet. Mais, à l'intérieur d'une organisation, tous les acteurs, quelles que soient leur force ou leur position hiérarchique, ont la possibilité d'influencer le réseau car tous sont des pièces maîtresses pour le succès de l'instauration d'un nouveau système comptable (Arnaboldi et Azzone 2010). Il n'y a pas de distinction entre le concepteur et l'utilisateur. L'utilisateur d'un dispositif a un rôle actif. Akrich (1998) détermine quatre formes d'intervention : le déplacement, l'adaptation, l'extension, le détournement :

- Le déplacement consiste à ajouter des usages non prévus au départ, mais sans modifier l'objet ni les usages initialement prévus.
- L'adaptation : le dispositif est légèrement modifié pour être adapté à l'environnement, mais sa fonction première n'est pas remise en cause.
- L'extension : on ajoute au dispositif de départ des éléments qui permettent d'enrichir la liste des fonctions.
- Le détournement : le dispositif est utilisé pour un usage qui n'a rien à voir avec celui initialement prévu.

Si tous participent au réseau, tous n'ont pas le même rôle. Un projet est initié par un acteur, qu'on peut qualifier d'initiateur. C'est autour de lui que se crée le réseau. Mais il ne peut en aucun cas faire aboutir son projet sans faire appel à de nombreux autres acteurs : techniciens (informaticiens et comptables), mais aussi utilisateurs (managers, opérationnels). En plus de la distinction entre acteurs cosmopolites et acteurs locaux (Briers et Chua 2001, Latour 1987), d'autres typologies sont proposées. Pipan et Czarniawska (2010) identifient ainsi trois acteurs principaux devant être reliés pour permettre le succès de la mise en place d'un nouvel outil : le corps, le cerveau et l'esprit, tandis que Arnaboldi et Azzone (2010) parlent d'alliés stratégiques, de guerriers et de chercheurs, ces derniers, les plus nombreux, n'adhérant au réseau que dans la mesure où il sert leurs intérêts.

Les systèmes ainsi créés relient les intérêts des différents acteurs. Ainsi, un système de contrôle n'est pas accepté en raison de sa précision, de sa pertinence, mais parce qu'il sert les intérêts d'une coalition d'acteurs. De même, un système comptable sera changé dans un certain dessein, pour correspondre à de nouveaux intérêts (Chua 1995). L'ANT nous permet de comprendre la construction de la stratégie et du contrôle à travers des processus de débats, de luttes et de dialogues (Mouritsen et al. 2001, p. 736).

2.2.3 L'ACTION A DISTANCE

L'objet est important dans la mesure où il interagit avec les acteurs humains et influe sur les comportements. Comme un réseau doit intéresser un très grand nombre d'acteurs, tous ne peuvent pas être physiquement présents. Les objets, circulant entre différents mondes, permettent de rendre présents des éléments physiquement absents. « Pour convaincre un grand nombre de gens de choses inhabituelles, il faut sortir des chemins habituels et revenir avec un grand nombre d'alliés. Le problème est alors de pouvoir déplacer les alliés. Pour cela, il faut inventer des objets qui soient « mobiles, immuables, présentables, lisibles et combinables » (Latour 1985). Ils permettent d'agir à distance sur le

réseau à condition d'avoir certaines qualités de mobilité, immuabilité, présentabilité, lisibilité et combinabilité.

Le « chiffre », la métaphore dominante de la comptabilité, est le résultat de formes spécifiques de traductions caractérisées par leur matérialité, leur propriété combinable et un haut degré de stabilité (Robson 1992). C'est donc grâce à leur attribut chiffré que les inscriptions comptables deviennent des « mobiles immuables » pouvant se déplacer à travers l'espace-temps sans être dénaturées.

Les inscriptions comptables sont mobiles dans la mesure où elles sont incorporées à divers documents, *reportings*, tableaux de bord, bases de données, qui circulent entre les différents membres d'une organisation, quelle que soit leur localisation géographique. Dans certains cas, elles sont également mobiles à l'extérieur de l'organisation (Mouritsen 1999, Chua et Mahana 2007). Elles tiennent leur caractère stable des procédures utilisées pour les produire. Un indicateur fait l'objet d'une définition souvent assez précise qui détermine, entre autres, les sources de l'information et la manière dont elle est traitée. L'indicateur est indépendant du lieu où il est analysé et il a la même signification à travers l'ensemble de l'organisation. Enfin, sous forme numérique, les indicateurs peuvent facilement être agrégés ou combinés. Pouvant être combinés, ils font émerger des phénomènes nouveaux (Latour 1991). Les inscriptions permettent par ailleurs de lier différents éléments disjoints dans l'espace et dans le temps. Elles rendent la performance visible, donc contrôlable (Quattrone et Hopper 2001).

C'est donc bien la quantification qui rend possible l'action à distance en transformant la connaissance et en en créant de nouvelles. « Une traduction par la comptabilité accumule les inscriptions, les additionne, et trouve de nouvelles versions de la fonction de production des connaissances qui permet à celles-ci d'être activées à distance » (Mouritsen et Larsen 2005, p. 376). Elle rend visible de nouvelles relations (Vaivio 1999) et crée des connaissances utiles au déploiement de la stratégie, en rendant concrets des slogans abstraits décrivant la stratégie (Hansen et Mouritsen 1999) ou en faisant un lien entre

les conditions économiques externes et la stratégie (Kreiner et Mouritsen 2003).

La quantification permet de modifier la manière dont la connaissance fonctionne. Loin de l'objectivité prêtée aux nombres (Robson 1992, Brunsson 1989), la comptabilité peut alors être vue comme une expression de la relation pouvoir-connaissance (Foucault 1969, 1975). Elle est alors source de controverse et génère des formes de résistance (Vaivio 1999).

Intégrées à des dispositifs de contrôle, les inscriptions comptables sont même capables de modifier les distances spatio-temporelles, entre le centre et la périphérie (Quattronne et Hopper 2005), entre le présent et le futur (Miller 1991). L'expansion du management par les nombres (Ezzamel 1994, Miller 1994) ne peut alors se réduire à un problème technique mais est avant tout un problème organisationnel (Vaivio 1999), résolu par les interactions entre acteurs humains. Cela pose le problème du statut des objets dans la relation entre humains.

2.2.4 LE PRINCIPE DE SYMETRIE

L'ANT, à travers le principe de symétrie, s'interdit de faire de différence entre le traitement des humains et des non humains, du moins dans la manière de décrire leurs effets dans la construction de réseaux et d'alliances.

Pourtant, tous ne sont pas d'accord. Pour Chua (1995), les objets n'ont pas d'agence et ne peuvent être mis au même niveau que les humains, « contrairement aux travaux de Callon et Latour, (mon) article ne présente des objets inanimés comme les logiciels ou systèmes informatiques sont les égaux des humains. […] Ce sont les personnes qui forment les chiffres comptables de manière à atteindre certains objectifs. Les logiciels n'ont, quant à eux, pas d'intérêts propres. » (Chua 1995, p. 117). Mais, même en réfutant le principe de symétrie entre humains et non humains, Chua (1995) reconnaît le rôle des objets dans les systèmes de contrôle. Elle confirme explorer « la part jouée par les experts, les réseaux d'acteurs, les logiciels et les inscriptions visuelles dans la lutte pour changer les représentations comptables » (p. 114-115). Cette idée est reprise par la plupart des auteurs utilisant l'ANT. Ainsi, Pipan et

Czarniawska (2010) montrent que l'introduction de la comptabilité analytique dans trois administrations italiennes est très dépendante d'une part de la technologie informatique et d'autre part du soutien politique qui peut favoriser ou au contraire rendre plus difficile la mise en place d'un nouveau système. A cette occasion, « les personnes et les machines, les textes et les nombres sont connectés à un réseau qui n'existait pas antérieurement ». Humains et non humains sont interconnectés, mais la prédominance est laissée aux stratégies des humains pour bâtir le réseau.

Le chercheur qui est allé le plus loin dans l'étude du rôle des non humains est Lowe (2001). Prônant un retour aux fondamentaux de l'ANT, il met les objets au même plan que les humains : « le principal objectif (de cet article) est de démontrer le besoin de reconnaître l'importance des relations entre humains et objets dans l'explication de la pratique comptable (p. 76). Humains et non humains jouent tous un rôle dans ces pratiques : « Ce n'est qu'une fois que toutes les ressources suivantes ont été mobilisées avec succès - le logiciel informatique, les comptables, les informaticiens, les ordinateurs - que les controverses sont closes et que les boîtes noires sont produites »[9](Lowe 2001b, p. 130). Un système comptable ou de contrôle est le produit d'un réseau d'acteurs comprenant des êtres humains (comptables, informaticiens) et non humains (ordinateurs, logiciels). Les systèmes de contrôle peuvent être considérés comme des alliés dans la mesure où ils orientent le comportement d'autres acteurs (humains) de l'organisation (Lowe 2001a). Au-delà des querelles de principe, tous ces auteurs sont d'accord pour reconnaître que les objets influencent les relations et les alliances entre humains, et qu'ils échappent souvent aux intentions initiales de leurs concepteurs. Ils produisent des effets inattendus, en cela ils ont une action qui leur est propre.

Or, cette action est encore peu étudiée dans la littérature. Quand les objets sont pris en compte, ce sont les relations sociales entre êtres humains qui dominent la recherche sur le contrôle. Dans une recherche portant sur les *reportings* sur le capital intellectuel, Mouritsen et al. (2001) insistent par exemple davantage

[9] "It is only after all these resources: the computer software; the accountants; the IT people; the computers, have been successfully brought to bear that controversies are settled and black boxes are produced."

sur les manipulations dont ces *reportings* font l'objet que sur le rôle propre de ces documents.

Le contrôle fait donc appel à de nombreux objets. Nous ne souhaitons pas trancher *a priori* sur le principe de symétrie, mais nous prêtons une grande attention au rôle des objets dans la description du cas considéré, à travers la simple question posée par Latour (2005 p. 103) : « (…) la question qu'il convient de se poser au sujet de tout agent est tout simplement la suivante : introduit-il ou non une différence dans le déroulement de l'action d'un autre agent? » Un *reporting* modifiant le comportement d'un cadre doit en ce sens être considéré comme un actant. Si la stratégie se construit par un système d'alliances, l'objet qui sert de base à une discussion a obligatoirement une influence sur les alliances nouées entre humains. L'effet de l'objet nous intéresse dans la mesure où il intervient dans les relations entre humains.

2.2.5 CADRAGES ET DEBORDEMENTS

Le rôle des objets du contrôle dans les interactions autour de la stratégie peut être expliqué par les notions de cadrages et débordements (Callon 1998, Skaerbaek et Tryggestad 2010). La notion de cadrage (« *framing* ») est certes utilisée par Callon, mais elle vient de Goffman (1974). Elle fait référence aux « investissements et arrangements matériels qui créent une frontière reconnue comme allant de soi (*granted*) à l'intérieur desquels se déroulent les interactions des acteurs (Callon 1998, p. 1-57). Or, un ensemble de dispositifs comptables peut former cette frontière. Le débordement (« *overflowing* ») fait référence, pour sa part, à l'impossibilité d'internaliser complètement les éléments extérieurs. Un dispositif provoque ainsi souvent des effets inattendus.

Dans cette optique, la relation entre contrôle et stratégie apparaît inversée par rapport à la vision classique. En cadrant les interactions, le contrôle a un effet performatif sur la stratégie (Skaerbaek et Tryggestad 2010).

La performativité consiste à considérer que les sciences en général et les sciences sociales en particulier ne se limitent pas à décrire le monde, mais qu'elles le réalisent et le constituent, du moins dans une certaine mesure. Cette

notion peut être rapprochée des « prophéties auto réalisatrices » de Merton (1957) ou des « effets de théorie » de Bourdieu (1984, 1987).

Néanmoins, une partie échappe au contrôle par le phénomène de débordement. Cela fait bien référence à la manière dont les acteurs du réseau sont mobilisés. Leurs actions sont cadrées, ce cadrage résultant des termes de l'alliance, mais il reste une part d'autonomie, de possibilités d'épreuves de force. Ces débordements sont inévitables, voire souhaitables, pour s'adapter aux remises en cause.

Le contrôle apparaît alors à la fois comme un moyen d'intégrer des acteurs au processus stratégique en cadrant leurs interventions, d'autre part il laisse ouverte la question du pouvoir, une part d'imprévu restant inévitable.

2.3 LA PROMOTION DE L'ACTEUR STRATEGIQUE ET LE PHENOMENE DE POUVOIR

Tout acteur de l'organisation est susceptible de prendre part au processus stratégique. L'acteur stratégique peut émerger de manière inattendue en-dehors de la sphère du management (Skaerbaek et Tryggestad 2010).

C'est tout d'abord la capacité du contrôle à quantifier qui permet d'intégrer les acteurs de l'organisation à la stratégie. Elle permet à un ensemble d'acteurs qualifiés de poursuivre des objectifs stratégiques dans des contextes locaux (Ahrens et Chapman 2007) et permet la constitution de compétences stratégiques pour les comptables et cadres intermédiaires (Fauré et Rouleau 2011). A cet effet, Fauré et Rouleau (2011) identifient trois micro-pratiques : évoquer l'utilité des nombres pour activer des projets locaux, construire l'acceptabilité des nombres pour les diffuser à des partenaires externes et autoriser la plausibilité des nombres pour réconcilier les spécificités locales et les compétences globales. La participation des acteurs locaux est alors liée à la qualité de l'information comptable, pas en tant que qualité intrinsèque mais en tant que qualité construite et acceptée par les acteurs locaux, ce qui suppose une co-construction par interactions.

Par ailleurs, si tous les acteurs de l'organisation sont susceptibles de participer à l'élaboration de la stratégie, voire du contrôle, cela pose la question de l'autorité hiérarchique et du projet stratégique (Bréchet et Desreumaux 2008). Comment en effet rendre possible la co-construction quand l'élaboration de la stratégie est perçue comme étant de la responsabilité du dirigeant ? Comment le dirigeant exerce-t-il son autorité si la stratégie évolue au gré des actions de ses subordonnés ?

D'un côté, l'autorité hiérarchique, avec en corollaire l'obéissance sont des mécanismes de coordination essentiels dans l'organisation (Allard-Poesi et Perret 2005), d'un autre, l'ANT réfute la notion d'autorité hiérarchique comme fruit d'un déterminisme. Tous les acteurs, par définition, ont effectivement une certaine forme de pouvoir, dans le sens où ils peuvent influencer d'autres éléments : un acteur est « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre » (Callon et Latour 1981). On retrouve la définition de l'intéressement (voir p. 95). Le dirigeant doit alors user de différents stratagèmes pour exercer son autorité en renforçant son réseau car, s'il n'y a pas d'autorité hiérarchique pré-établie, il y a des acteurs avec des réseaux plus forts que d'autres (Callon 2006). Le pouvoir doit alors être construit : « Toutes les différences de niveau, de taille, d'envergure, sont le résultat d'une bataille ou d'une négociation » (Callon et Latour 1981). Mais cette influence n'est pas obligatoirement durable. Le pouvoir se construit par « la capture d'éléments plus durables qui se substituent aux dénivellations provisoires qu'il est parvenu à imposer » (Callon et Latour 1981). Une autre forme de pouvoir ou de « force » d'un acteur est la capacité de « dissocier les éléments enrôlés par d'autres acteurs » (Callon et Latour 1981).

Les chercheurs appliquant le cadre théorique de l'ANT à l'organisation éludent parfois ce problème ou complètent leur réflexion par les conceptions du pouvoir défendues par Foucault.

Latour lui-même reconnaît l'influence de Foucault dans les conceptions de l'ANT. Définir le pouvoir comme étroitement lié à la connaissance (Foucault

1975) est en effet compatible avec le pouvoir considéré comme résultat d'un réseau (Callon 2006). Ainsi, les savoirs managériaux sont des produits socialement construits au travers des jeux d'intérêts et des relations de pouvoir (Covaleski et Dirsmith 1988).

Pour Foucault (1975), il existe deux formes de pouvoir : le pouvoir disciplinaire et la normalisation. D'un côté, le pouvoir s'exprime par la sanction, de l'autre, par une normalisation des comportements qui permet d'intérioriser la volonté d'obéissance. Or, le contrôle est fondamentalement une pratique de pouvoir (Covaleski et Dirsmith 1988). En premier lieu, les systèmes de contrôle sont une source de connaissance qui rend les choses pensables et rend l'action sur ces choses possible (Miller et O'Leary 1987). Ensuite, il s'agit d'une pratique disciplinaire pouvant entraîner sanctions ou reconnaissance. Enfin et surtout, il joue sur des principes d'adhésion, permet d'intérioriser certaines valeurs, de normaliser les comportements.

Le contrôle, comme instrument du pouvoir, est potentiellement un élément qui peut être « capturé » pour asseoir une forme de pouvoir ou dissocier les éléments assemblés par d'autres acteurs, soit intervenir dans le réseau d'autrui. Cet aspect, peu étudié dans la littérature sur le contrôle utilisant l'ANT, sera également approfondi dans la partie empirique de notre recherche.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME SECTION :

Le contrôle permet de traduire la stratégie en contribuant aux quatre phases de la traduction définies par Callon (1986). Cette traduction se fait grâce à des dispositifs intégrant la stratégie à travers des attributs calculatoires. Ils génèrent des objets-frontières, matérialisant et stabilisant les alliances. Ils permettent l'action à distance et intègre une grande variété d'acteurs à la conception de la stratégie.

Néanmoins, de nombreuses questions demeurent sur la manière dont le contrôle prend part au processus de traduction de la stratégie. Les différentes phases de la traduction sont encore peu étudiées dans la littérature, notamment les phases d'intéressement et d'enrôlement. L'étude de ces deux

phases passe par la compréhension des « stratagèmes » utilisés par les différentes parties autour des outils de contrôle pour faire valoir leurs intérêts et créer puis stabiliser des alliances autour de la stratégie. Ces stratagèmes s'articulent autour de jeux de pouvoir. Le cadre théorique nous invite à ne pas considérer ce dernier comme préétabli, sous forme d'autorité hiérarchique, mais comme construit à travers un certain nombre de dispositifs dont les systèmes de contrôle peuvent former l'architecture. Il s'agit alors de voir comment la co-construction de la stratégie par un grand nombre d'acteurs de l'organisation se fait avec ou malgré ces jeux de pouvoir.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Le deuxième chapitre avait pour double ambition de justifier l'intérêt du cadre théorique de l'ANT pour étudier la relation entre contrôle et stratégie et de présenter les principaux concepts de ce cadre théorique susceptibles d'aider à la compréhension de cette relation.

L'ANT répond à deux problèmes identifiés au premier chapitre : analyser ce qui se passe au niveau des interactions interindividuelles et comprendre comment ces micro-interactions peuvent former la stratégie de l'organisation. Le premier aspect est couvert par la capacité de l'ANT à prendre en compte une grande variétés d'acteurs et leurs actions autour d'objets socio-techniques. Or les interactions qui permettent l'émergence des stratégies de l'organisation, que ce soit sous forme de conversation stratégique (Westley 1990) ou d'interactions liées aux systèmes de contrôle (Simons 1995) se passent autour de dispositifs de gestion à dimension socio-technique (outils de contrôle, outils de diagnostic ou de planification stratégique…) et se font entre différents acteurs alors que les cadres théoriques plus classiques ont tendance à se focaliser sur le rôle des dirigeants. Le second aspect est lié à l'intérêt de l'ANT pour l'étude des associations. Les micro-interactions ne sont pas étudiées pour elles-mêmes mais dans la mesure où elles permettent la négociation et la

conclusion d'alliances entre les acteurs. Ce sont les alliances successives qui permettent de passer du niveau « micro » au niveau « macro », de la relation interindividuelle à la dimension organisationnelle.

Pour cette étude, le concept de traduction apparaît propre à étudier la construction de la stratégie à travers les systèmes de contrôle. Différentes recherches ont montré la capacité des systèmes de contrôle à traduire les intérêts d'acteurs divers (Chua 1995, Arnaboldi et Azzone 2010, Dreveton et Rocher 2010, Pipan et Czarniawska 2010) mais peu se sont intéressées à l'analyse de la globalité du processus de traduction pendant les phases de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation (Callon 1986). L'étude de ces différentes phases peut passer par l'étude de l'évolution de la matérialisation du contrôle et de la stratégie, les inscriptions et les énoncés.

SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE ET PROPOSITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Dans cette première partie, nous avons étudié la relation entre contrôle et stratégie au travers de deux cadres théoriques différents dont nous avons montré l'intérêt : les quatre leviers du contrôle de Simons et l'ANT.

Ces deux cadres proposent un certain nombre de similitudes mais aussi des différences qui sont synthétisées dans le tableau 10.

La principale concordance entre ces deux modèles, qui s'inscrit en contradiction avec un pan important de la littérature sur le contrôle, est que la relation entre contrôle et stratégie est à double sens. Le contrôle influence la stratégie comme la stratégie influence le contrôle. Par ailleurs, dans les deux cas, la relation se construit à travers des outils (outils de contrôle pour Simons, objet intermédiaire et objet frontière pour l'ANT) et des relations interindividuelles (systèmes interactifs pour Simons, systèmes d'alliances pour l'ANT).

La principale différence vient de la conception de l'acteur stratégique. Pour Simons, le dirigeant tient un rôle central : l'élaboration de la stratégie relève de son domaine de responsabilité, même si d'autres acteurs de l'organisation participent au processus. C'est lui aussi qui définit les systèmes de contrôle et leur usage en veillant à garder un certain équilibre entre nécessité de conformité et autonomie des autres acteurs, notamment l'encadrement intermédiaire. Les conditions de cet équilibre ne sont pas encore clairement établies par la littérature.

Pour l'ANT, la stratégie apparaît comme une construction œuvre d'une multitude d'acteurs. Le dirigeant, s'il peut être à l'origine de la conception de la stratégie, n'en a pas la maîtrise totale. Tous les acteurs sont par définition actifs, font valoir et défendent leurs intérêts. La stabilisation de la stratégie n'est alors possible que par la stabilisation d'alliances entre différents acteurs, par l'incorporation de discours à des dispositifs, notamment les dispositifs de contrôle. Ces dispositifs, incluant outils et usage effectif, sont donc modelés par différents acteurs et ne relèvent pas de la seule décision de la direction.

Tableau 10 : Comparaison des caractéristiques de la relation entre contrôle et stratégie à travers les cadres théoriques de Simons et de l'ANT.

Thème	Simons	ANT
Sens de la relation	Relation en double sens : contrôle et stratégie sont en interaction.	
L'acteur stratégique	Le dirigeant est l'acteur stratégique principal (Simons) et l'architecte du contrôle Les autres acteurs participent s'ils y sont invités (incertitudes stratégiques)	Tous les acteurs sont importants (Latour) Le contrôle peut permettre la promotion de l'acteur stratégique (Skaerbaek et Tryggestad 2010)
Stratégie	Stratégies délibérées et stratégies émergentes, participation au processus stratégique	Stratégie co-construite par acteurs en interactions Pas de différence discours/action
Contrôle	Formel Différents leviers interdépendants Interactions plus ou moins intenses, implication plus ou moins grande des parties, sur incertitudes stratégiques Système cohérent.	Intégrer des alliés sans dénaturer la stratégie Ouverture et fermeture du réseau Evolution non prévisibles
Objets	Les objets sont neutres pour les relations entre acteurs Leur usage est déterminé par le concepteur	Les objets influencent et sont influencés par tous les acteurs Les objets intermédiaires- « transportent » la traduction
Pouvoir	Donné par position hiérarchique	Réseau plus fort : le pouvoir n'est pas donné mais se construit.

Ces différences ne présentent pas obligatoirement un problème pour la recherche. Au contraire, nous pensons qu'elles permettent d'enrichir l'analyse. Ainsi, le cadre de Simons se révèle particulièrement riche pour expliquer les actions du dirigeant visant à élaborer et mettre en œuvre le projet stratégique de l'organisation, à travers les usages différenciés des systèmes de contrôle, comme cela a été démontré par de nombreuses recherches.

L'ANT nous permet de nous intéresser à l'autre partie, les actions des « subordonnés », peu prises en compte par Simons. Ces actions sont visibles

dans l'évolution des énoncés de la stratégie, mais aussi dans l'évolution des outils de contrôle et de leur usage.

La combinaison des deux cadres est alors susceptible d'éclairer la construction de l'autorité hiérarchique pour comprendre comment l'équilibre peut se créer entre conformité et autonomie, stratégies délibérées et émergentes, le contrôle de la stratégie et la nécessité d'intéresser un grand nombre d'acteurs.

La suite de la recherche doit nous permettre de mieux comprendre comment les systèmes de contrôle participent à la traduction de la stratégie.

Pour cela, nous nous intéressons à :

- La manière dont les acteurs de l'organisation font valoir leurs intérêts divergents à travers les systèmes de contrôle ;
- La manière dont les alliances se nouent et se stabilisent autour de la stratégie.

Cela passe par l'étude de l'évolution des énoncés liés à la stratégie et les transformations subies par les outils de contrôle.

DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE ET DESCRIPTION DU TERRAIN DE RECHERCHE

Après la revue de littérature et l'exposition des deux cadres théoriques, la deuxième partie de la thèse s'attache à la partie empirique de la recherche.

La méthodologie est d'abord expliquée. Ancrée sur le terrain, la démarche de recherche s'appuie sur les principes d'un de nos deux cadres théoriques, l'ANT. Ces principes étant très généraux et souvent formulés de manière négative - ce qu'il ne faut pas faire plutôt que ce qu'il faut faire - une traduction a été opérée en prenant en compte des principes méthodologiques des recherches qualitatives en sciences de gestion.

Le terrain est alors soigneusement décrit à travers les évolutions de la stratégie puis en mettant en évidence les stratagèmes des différents acteurs pour faire valoir leurs intérêts puis conclure et stabiliser des alliances afin d'influencer la traduction de la stratégie. Le rôle central du contrôle dans cette traduction est alors démontré.

Afin de faciliter la compréhension de cette partie empirique, l'entreprise dans laquelle se déroule la recherche est présentée en préambule.

PRESENTATION DE LA SOCIETE « EQUIPMENT COMPANY »

Le groupe objet de la recherche est une multinationale composée de 5 divisions : deux en Amérique du Nord, une en Asie-Pacifique et deux en Europe, spécialisées par marchés. II est en effet présent sur deux marchés, l'un lié à l'automobile, l'autre à des applications industrielles.

La division objet de cette étude gère un périmètre européen pour lequel elle assure la production et la distribution de produits destinés au secteur automobile. Ses clients sont à la fois les constructeurs, les grossistes et les

détaillants en équipement automobile. Son périmètre géographique comprend tous les pays d'Europe occidentale et la Pologne. Les autres pays d'Europe orientale n'ont pas de filiale propre et sont traités comme des marchés export à partir de la Pologne, des pays scandinaves ou de l'Autriche.

Le produit est un produit qui, à l'époque, fait l'objet d'une technologie rodée. L'innovation représente une niche limitée aux véhicules de luxe.

Le marché se répartit entre deux grands groupes dominant le marché européen et une multitude d'acteurs de tailles plus modestes, intervenant sur des périmètres limités à un ou quelques pays. La situation concurrentielle est ainsi très différente d'un pays à l'autre. Au début de la période d'observation, en 2006, Equipment Company est leader sur son marché avec 31% de part de marché, suivi de près par son principal concurrent avec 30% de part de marché, le troisième acteur du secteur représentant 20%. En conséquence de la stratégie suivie, Equipment Company voit sa part de marché décroître et laisse dès 2007 la première place à son concurrent, qui bénéficie aussi des problèmes financiers du troisième acteur et de la défaillance de nombreux petits acteurs. A la fin de la période d'observation, le marché est donc dominé par le principal concurrent. Equipment Company apparaît en deuxième position, loin devant les autres acteurs, de moins en moins nombreux.

La division dispose à l'époque de 6 sites de production en Europe, répartis dans quatre pays : France, Espagne, Italie et Pologne.

Le coût du produit est très dépendant de l'évolution du cours d'une matière première représentant entre 50 et 70% du coût complet du produit. La tendance sera une très forte hausse du cours de cette matière première pendant la période d'observation.

Les divisions disposent d'une certaine autonomie dans l'élaboration de leur stratégie. La division européenne étudiée est en outre en pointe sur la mise en œuvre d'une stratégie de marge. La seconde division européenne la suivra avec près de deux ans de retard, tandis que les autres régions géographiques ne souffrent pas des mêmes contraintes. La division est dirigée par un président entouré de vice-présidents (VP dans la suite de ce document). Le président et

les VP forment le « comité de direction » de la division. Originaires de pays différents, ils se réunissent régulièrement au siège de la division situé près de Paris. La division décide de la stratégie et s'assure de sa mise en œuvre dans les différents pays de sa zone de responsabilité. Des responsables locaux sont en charge de la mise en œuvre de la stratégie sur leurs pays respectifs, mais il n'existe pas de réelle fonction de direction générale au niveau d'un pays. Il existe un directeur commercial local reportant au VP commerce, un directeur d'usine (le cas échéant) reportant au VP production, un directeur financier reportant au VP finance, etc. Les décisions sont fortement centralisées au niveau de la division.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE

> « L'étudiant : Je dois vous avouer que j'ai des difficultés à appliquer la théorie de l'acteur-réseau à mon étude de cas sur les organisations.
> Le professeur : Pas étonnant- elle ne peut s'appliquer à quoi que ce soit ! »
> Latour 2005, p. 205

Ce chapitre vise à présenter la manière dont le projet de recherche a été mené. L'ancrage empirique de cette recherche est fort. Professionnelle en entreprise pendant plus de quinze ans, nous avons décidé de faire de la recherche en rédigeant une thèse. La situation que nous vivions à ce moment-là en entreprise nous semblait particulièrement intéressante. L'entreprise avait engagé un changement important de stratégie qui suscitait beaucoup de réticences de la part des responsables locaux, mais aussi de cadres du siège, le mécontentement se cristallisant souvent autour d'outils de contrôle. Ces derniers, conçus spécialement pour mettre en œuvre la stratégie choisie par la direction, avaient du mal à être acceptés, suscitaient beaucoup de critiques et semblaient finalement ne pas remplir leur rôle puisque la stratégie n'était que peu appliquée au niveau local. Cette observation a donné lieu à un premier projet de thèse qui a évolué en fonction de deux facteurs : l'évolution de la situation de l'entreprise observée en temps réel et l'étude de la littérature sur les liens entre contrôle et stratégie, les deux étant confrontés en permanence.

La volonté de partir du terrain nous a amenés à adopter en premier lieu une démarche abductive et à construire notre question de recherche à travers des confrontations successives entre terrain et littérature. Cette première étape s'est conclue par la définition d'une question de recherches et de deux cadres théoriques.

Une seconde phase a alors été entamée, amenant à procéder à une nouvelle analyse des données à travers les cadres théoriques sélectionnés. Cette phase de la recherche a été amenée en suivant les principes préconisés par l'ANT, l'un de nos deux cadres théoriques, et en se souciant de réflexivité, imposée par

notre statut particulier de chercheur-acteur (Lallé 2004). Comme l'indique la citation en en-tête de ce chapitre, l'ANT ne s' « applique » pas à un terrain de recherche (Latour 2005), mais a néanmoins une certaine portée méthodologique : « C'est une théorie, et même, je pense, une théorie solide - mais une théorie qui porte sur la façon d'étudier les choses, ou, mieux, sur la façon de ne pas les étudier. Ou encore sur la façon de laisser aux acteurs un certain espace pour s'exprimer » (p. 206). Ce principe, qui consiste à laisser la parole aux acteurs, les « suivre », guide notre dispositif méthodologique de collecte et d'analyse des données, reposant essentiellement sur la description des événements qui se déroulent sur le terrain.

La situation de professionnelle sur le terrain implique par ailleurs un effort particulier de réflexivité pour assurer le caractère scientifique de recherche. Par souci de cohérence avec le cadre théorique mobilisé, le positionnement est expliqué par la solidité du réseau du chercheur, composé d'acteurs du terrain mais surtout d'acteurs et d'écrits académiques.

Ce chapitre est structuré en quatre sections. La première explique la première phase, le passage du terrain à la théorie par un processus d'abduction. La deuxième explique le dispositif méthodologique de recueil et d'analyse en pratique qui suit les principes énoncés par l'ANT. La troisième est consacrée à la description du réseau qui fonde notre rôle de chercheur en immersion dans un terrain professionnel. Enfin, la dernière section présente l'organisation objet de l'étude de cas et les grandes lignes des évènements observés sur le terrain de recherche.

1 PREMIERE PHASE DE LA RECHERCHE : CONSTRUIRE UNE QUESTION DE RECHERCHE A PARTIR DU TERRAIN

La première phase de la recherche s'est déroulée en majeure partie sur le terrain. C'est là qu'est née la question de recherche, par une démarche abductive, à partir des difficultés rencontrées par la direction pour mettre en

œuvre la stratégie souhaitée. La littérature a alors été mobilisée pour dépasser les difficultés du terrain et comprendre les enjeux théoriques de nos premières observations. Pour cela, nous avons cherché les cadres théoriques adaptés à la question de recherche et aux événements se déroulant sur le terrain.

1.1 UNE DEMARCHE ABDUCTIVE

La volonté d'ancrer notre recherche dans le terrain nous a conduits à commencer par une démarche abductive (Peirce 1878) pour trouver des explications plausibles aux événements qui se déroulaient devant nous.

Il existe en effet trois démarches de recherche : la déduction, l'induction et l'abduction (Charreire et Durieux 1999).

Une démarche déductive permet de considérer que si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. La déduction consiste alors à élaborer des hypothèses puis à les tester. Elle sert à valider des théories existantes. L'élaboration d'hypothèses est antérieure à l'observation du terrain, ce qui n'était pas notre projet.

L'induction et l'abduction sont, au contraire, deux méthodes de production de nouvelles théories à partir de données de terrain qui se distinguent par leur utilisation des théories préexistantes.

Par l'induction, le chercheur vérifie une relation sur un certain nombre de cas puis considère que la relation est vraie pour toutes les observations à venir. Il s'agit alors de découvrir des régularités à partir de l'observation, permettant de formuler des hypothèses, règles abstraites ou principes d'action. Ces règles peuvent alors permettre de prédire ce qui se passe quand un cas semblable se présente. Une méthode purement inductive implique l'abstraction des théories déjà élaborées. C'est notamment la thèse défendue par la théorie enracinée (*grounded theory,* Glaser et Strauss 1967), même si cette hypothèse n'est souvent qu'illusoire, le chercheur étant toujours influencé, parfois de manière inconsciente, par les théories résultant de ses lectures ou de ses recherches précédentes.

L'approche abductive consiste à élaborer des hypothèses par un processus d'interprétation permettant de déterminer la ou les causes d'observations *a priori* surprenantes. Au contraire de la démarche inductive, elle peut faire appel à la théorie pour concevoir les règles explicatives. Telle a été notre démarche dans un premier temps.

Le point de départ d'une telle démarche est l'observation d'une situation donnée et la perception d'un événement « surprenant » sur lequel on ne trouve pas facilement d'explication. Dans notre cas, il s'agit de ce qui se jouait autour de nous en entreprise au moment où nous avons commencé notre thèse (voir encadré 5).

Encadré 5 : Le point de départ : une énigme en entreprise

Durant l'été 2007, quand nous commencions à concevoir notre projet de recherche, cela faisait deux ans qu'une nouvelle direction avait pris la tête de la division dans laquelle nous travaillions avec pour principale mission de proposer et surtout de mettre en œuvre une nouvelle stratégie. L'entreprise, leader mondial dans son secteur d'activité d'équipementier automobile et industriel, est une multinationale américaine organisée en cinq divisions par couples produit/marché. Le périmètre de la division objet de notre étude est européen (le siège est basé en France et gère l'ensemble des filiales installées sur le sol européen comprenant tous les pays d'Europe de l'Ouest ainsi que la Pologne). La division assure la production et la commercialisation d'équipements destinés au marché automobile. Ses clients sont à la fois des constructeurs et des distributeurs. Habituée depuis de nombreuses années à une stratégie de croissance interne et externe, l'entreprise se retrouve en 2002 en très grandes difficultés financières qui la mènent à une procédure américaine du « Chapter 11 », proche du redressement judiciaire français. Elle sort de la procédure fin avril 2004, mais reste dans une situation financière précaire et sous le contrôle étroit des investisseurs qui exigent le strict respect de ratios financiers. Cela l'amène à mettre fin à sa stratégie de croissance pour mener une stratégie de marges élevées afin de générer la trésorerie nécessaire à sa survie.

Or, depuis 2003, la division qui nous intéresse voit ses résultats se dégrader, ses marges diminuer. La direction de la division est alors sommée de réagir et de mener une stratégie conforme à celle du groupe. Un plan est proposé et validé mais la direction de la division ne parvient pas à le mettre en œuvre, entraînant son limogeage. Durant l'été 2005, un nouveau président est nommé avec pour mission de redéfinir un plan et surtout le mettre en œuvre.

Quand nous avons entamé notre projet de thèse, cela faisait donc deux ans que la direction de l'entreprise avait décidé de mettre en place une nouvelle stratégie, mais les résultats commençaient tout juste à se redresser. Les réticences étaient encore nombreuses, la stratégie restait contestée par les responsables locaux, et certaines consignes de la direction n'étaient pas suivies d'effet. Pourtant, les outils de contrôle avaient été remodelés en fonction des nouvelles directives et les systèmes de primes alignés sur la nouvelle stratégie. A priori, toutes les recommandations portant sur l'adéquation des systèmes de contrôle à la stratégie avaient été respectées. Mais cela n'était visiblement pas suffisant.

Le projet de recherche devait alors permettre de comprendre pourquoi les systèmes de contrôle n'avaient pas les effets escomptés.

Pour comprendre la situation de terrain, nous nous sommes tournés vers la littérature, à la recherche d'un cadre théorique nous permettant de concevoir des explications plausibles

1.2 A LA RECHERCHE DU CADRE THEORIQUE

Du fait de notre formation initiale, de notre position dans l'entreprise (contrôleur de gestion), mais aussi des théories de la direction qui pense que la refonte du système de contrôle est la solution qui permettra la mise en œuvre de la stratégie, le premier pan de littérature étudié a été celui relatif au contrôle de gestion, et plus précisément aux relations entre contrôle et stratégie.

Majoritairement liée aux théories de la contingence (voir chapitre 1), cette littérature n'offrait pas d'explications intéressantes du phénomène observé. En effet, ces théories (du moins dans leurs grandes lignes) étaient bien connues des dirigeants et de l'équipe contrôle de gestion, et le contrôle avait été conçu de manière à être en adéquation avec la stratégie. Pourtant, visiblement, cela ne suffisait pas à la mettre en œuvre.

En revanche le cadre théorique offert par Simons nous a semblé assez rapidement intéressant. Les quatre leviers qu'il proposait étaient aisément observables (voir encadré 6) et en lien direct avec la mise en œuvre de la stratégie

Encadré 6 : Observation des quatre leviers du contrôle chez Equipment Company

Croyances : Dès le début de sa présidence, le président de la division passe beaucoup de temps à convaincre que la nouvelle stratégie est « bonne » pour l'entreprise, qu'elle est « indispensable ». Ses communications sont ponctuées de mots d'ordre invitant à la discipline, à l'effort. Puis vient l'expression d'une vision pour l'avenir de la division. Ces mots d'ordre sont utilisés pendant les revues budgétaires, pendant les conférences téléphoniques avec les cadres de la division.

Limites : La mise en place de la nouvelle stratégie s'accompagne de nombreuses règles portant sur une grande variété de domaines : pas de client présentant un résultat inférieur à 0, restriction des déplacements, des actions *marketing*, interdiction d'embaucher….

Diagnostiques : Tous les outils de contrôle sont revus en fonction de la stratégie : *reportings* hebdomadaires, mensuels, établissement des objectifs, budgets, calcul des primes de performance…

Interactifs : Implication directe du président dans les *forecasts* et conférences téléphoniques hebdomadaires.

Si la stratégie n'était pas mise en œuvre, nous envisagions l'hypothèse que les leviers n'étaient pas actionnés comme il convenait, et que notre recherche pouvait alors viser à éclairer les liens entre les différents leviers et la notion d'équilibre (Mundy 2010). Un examen attentif de différents éléments de stratégie nous a montré que cette explication n'était pas suffisante pour expliquer le succès ou l'échec de la mise en œuvre des différentes consignes données par la direction. La première section du chapitre 4 relate cette partie de la recherche. Cette étude nous a de plus permis de constater que le levier interactif n'était pas uniquement utilisé pour faire émerger des stratégies, mais pour forcer la mise en œuvre des stratégies délibérées. Le cadre de Simons nous semblait dans un sens suffisamment pertinent pour comprendre certains aspects de la situation observée, mais pas suffisant.

L'observation continuait. Les acteurs du terrain amenaient leurs propres explications. Pour la direction, la difficile mise en œuvre était tout simplement due à une mauvaise volonté manifeste des équipes locales arc-boutées dans leurs habitudes de chercher du volume au mépris de la marge. Les responsables locaux de leur côté se plaignaient de l'inadéquation de la stratégie préconisée par rapport aux spécificités locales. Nous avons rapidement renoncé à l'explication par la résistance au changement. Les plus réticents à appliquer la stratégie faisaient souvent des propositions innovantes (voir exemples p. 253 pour la Pologne ou 260 pour le Royaume-Uni) qui étaient parfois refusées par la direction car éloignées de la stratégie préconisée. Le problème semblait davantage relever de l'apprentissage organisationnel. La nouvelle stratégie entraînait en effet l'apprentissage de nouveaux comportements. Les commerciaux devaient adopter de nouveaux arguments de négociations avec leurs clients, acquérir des connaissances financières sur le calcul des marges, sur l'impact d'une hausse des matières premières… Mais ils disposaient aussi de connaissances que la direction de la division ne possédait pas sur les attentes de client, la situation des concurrents locaux…. Ces deux types de connaissances étaient utiles pour mener à bien la stratégie. Pourtant, le passage se faisait mal entre les différents niveaux hiérarchiques. Nos lectures nous portèrent alors vers le modèle de la spirale de la création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1995). Ces deux auteurs expliquent la création de connaissances par un processus de conversions successives de connaissances tacites en explicites et réciproquement. Nos premiers travaux combinaient le modèle de Simons et celui de Nonaka et Takeuchi. Mais, outre son intérêt académique limité, la difficulté à mettre au jour les connaissances tacites, ce modèle se révélait aussi insuffisant pour comprendre le passage de la connaissance individuelle à la connaissance collective.

Le hasard de nos lectures nous porta alors vers l'ANT. Ce cadre allait se révéler suffisamment riche pour rendre compte à la fois des interactions entre dirigeants et cadres locaux, des évolutions parfois surprenantes de la stratégie

au cours du temps, mais aussi du rôle des outils de contrôle dans le dialogue sur la stratégie.

La pertinence des deux modèles retenus pour leur adéquation à la situation vécue sur le terrain fut ensuite confirmée par une revue aussi complète que possible de la littérature relative à ces deux cadres :

Pour Simons : articles des revues anglo-saxonnes *Accounting, Organizations and Society*, *Management Accounting Research* et francophones *Comptabilité, Contrôle, Audit* et *Finance, Contrôle et Stratégie* et les ouvrages de 1995 et 2000.
Pour l'ANT : les mêmes revues plus *Critical Perspectives on Accounting* pour l'adaptation des concepts de l'ANT au domaine du contrôle, les textes fondateurs de Akrich, Callon, Latour et Law (ouvrages et articles) pour comprendre les concepts de la sociologie de la traduction, l'ouvrage de Czarniawska et Hernes (2005) sur l'application de l'ANT aux théories des organisations, etc.

Ces lectures de base ont été complétées par de nombreuses lectures complémentaires d'articles ou de chapitres d'ouvrages. Les principaux résultats de cette revue de littérature sont donnés dans la première partie de la thèse.

L'intérêt de mêler deux cadres théoriques différents est apparu dès la confrontation du premier modèle, celui de Simons, aux observations de terrain. Ce modèle semblait en effet d'une part très cohérent avec ce qui se passait dans l'organisation mais, d'autre part, apparaissait impuissant à expliquer les variations que nous observions.

Le deuxième cadre, celui de l'ANT, semblait apporter des perspectives intéressantes à cet égard mais était très éloigné du monde du contrôle et de la stratégie.

Ces deux cadres théoriques n'ont pas le même statut. On peut qualifier le premier cadre de théorie de domaine, le second de théorie de méthode (Lukka 2005). La théorie de domaine est une théorie relative à un champ limité, tandis

que la théorie de méthode apparaît comme une métathéorie pouvant être transposée d'un domaine à l'autre. Ainsi, les théories du domaine « contrôle de gestion » peuvent bénéficier des apports d'autres théories, soit issues de l'économie (Zimmermann 2001), soit de la sociologie ou des théories des organisations (Hopwood 2002).

Si le croisement de ces deux niveaux de théorie est reconnu comme potentiellement fécond (Zimmermann, 2001, Hopwood 2002, Humphrey et Scapens 1996, Vaivio 2008), certaines recherches se contentent de montrer que la stratégie de méthode est adaptée à la stratégie de domaine, sans mettre en évidence aucune contribution concrète (Vaivio 2008). On peut par ailleurs regretter le manque d'efforts pour adapter les théories de méthode aux spécificités des théories de domaine (Humphrey et Scapens 1996, Vaivio 2008) ou le manque de contribution à la théorie de méthode (Richardson 2012).

Notre ambition vise à l'enrichissement du cadre théorique de Simons, plus proche des théories des acteurs, par l'utilisation de l'ANT, même si l'effet inverse (enrichissement de l'ANT par le cadre théorique de Simons) n'est pas exclu d'emblée.

CONCLUSION DE LA PREMIERE SECTION :

La première section du chapitre méthodologie relate la première phase de la recherche, à savoir la construction de la question de recherche et le choix des cadres théoriques. Cette démarche est faite de tâtonnements, d'exploration de pistes qui seront finalement abandonnées. Elle est néanmoins importante pour s'assurer de l'adéquation entre la question de recherche et le terrain d'une part, la question de recherche et l'intérêt académique d'autre part.

2 LE DEFI DU CHERCHEUR : APPLIQUER L'ANT A UN TERRAIN DONNE

Les deux cadres théoriques ont donc été choisis pour leur capacité à expliquer ce qui se passait sur le terrain tout en permettant la création de connaissances scientifiques. Le premier cadre, celui des quatre leviers de contrôle de Simons, n'est pas lié à une épistémologie ni une méthodologie particulière. Si les recherches et ouvrages publiés par Simons s'ancrent plutôt dans le paradigme positiviste, cherchant des règles de performance des systèmes de contrôle avec une méthodologie plutôt qualitative (Simons 1991, 1994), son cadre théorique s'accommode de recherches constructivistes (Naro et Travaillé 2010) ou quantitatives (Abernethy et Brownell 1999, Bisbe et Otley 2004, Henri 2006, Widener 2007). Le second cadre, celui de l'ANT, présente un défi important pour le chercheur. Réfutant les positionnements épistémologiques traditionnels, il donne néanmoins des principes et consignes méthodologiques (voir notamment l'appendice 1- Règles de méthode de Latour 1987 pp 627-628 et l'Interlude sous forme de dialogue Latour 2005, pp 205-228).

Cette section rend compte de la manière dont nous avons « traduit » ces principes dans notre méthodologie de recherche.

2.1 UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DELICAT

La rigueur scientifique d'une démarche de recherche demande au chercheur de se positionner par rapport à la nature de la connaissance qu'il envisage de produire. La recherche s'appuie sur deux grands paradigmes scientifiques selon lesquels la « réalité » et la théorie ont un statut différent : le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste. Dans une approche positiviste, on considère que des lois existent, permettant de rendre compte de relations entre les faits sociaux. Dans une approche constructiviste, le monde est considéré comme un construit social. Ce sont les interactions entre acteurs qui construisent la réalité. Il s'agira alors pour le chercheur d'accéder au sens donné aux actions, par une observation amenant une description riche des événements observés. La théorie ainsi produite ne prétend pas rendre compte d'une réalité objective, elle reste l'expression d'une réalité subjective (Ahrens et Chapman, 2006, p. 819).

L'ANT refuse cette dichotomie et se veut à la fois réaliste, constructiviste, relativiste et positiviste (Latour 2005), termes qui sont généralement considérés comme incompatibles. Au-delà du caractère volontairement provocant de ces propos, Latour met en exergue l'une des caractéristiques de l'ANT, l'observation des faits. Seules les traces laissées par les acteurs peuvent servir de base à la théorie. Cet attachement aux faits est proche du positivisme. En revanche, les autres principes de l'ANT tels que le refus des règles universelles, des catégories constituées, le peu d'intérêt pour les qualités intrinsèques des choses, sont foncièrement opposés au paradigme positiviste. De plus, la réalité ne peut être découpée en tranches, seule une approche globale permet de comprendre la construction de nouveaux faits (le chercheur est supposé suivre le réseau dans toute son étendue), ce qui s'oppose à la plupart des recherches positivistes qui cherchent des relations entre différentes variables. L'ANT s'oppose clairement à ce point de vue, notamment pour les sciences de gestion : « [Les autres sciences sociales] sont excellentes pour dire des choses *positives* sur ce qui constitue le monde social. Dans la plupart des cas, c'est parfait, les ingrédients sont connus, leur nombre peut rester suffisamment limité. Mais cela ne marche pas lorsque les choses changent rapidement, lorsque les associations nouvelles sont trop surprenantes et, j'ajouterais, cela ne marche justement pas dans les domaines dont on s'occupe ici, les théories de l'organisation, [….]. Les frontières sont trop floues » (Latour 2005 pp. 206-207).

En général, la sociologie de l'acteur-réseau est associée au constructivisme (Keucheyan 2008), notamment pour son attachement au suivi des acteurs, au respect de leur parole. La réalité est construite par les acteurs, leurs associations. Une innovation ne s'impose pas par ses qualités intrinsèques, mais parce que d'autres acteurs la reprennent, la transforment. L'ANT s'intéresse au processus plutôt qu'à l'essence des objets. Par ailleurs, et ce point est important dans le cadre de notre recherche, l'ANT considère une continuité entre les savoirs ordinaires (ceux développés par les acteurs du terrain) et les savoirs scientifiques, alors que les positivistes professent la supériorité des savoirs scientifiques sur les savoirs ordinaires.

Un autre rapprochement avec le constructivisme est lié au refus des *a priori*. Aucun point de vue ne doit être écarté d'emblée. Ce principe ne va néanmoins pas jusqu'au relativisme absolu souvent reproché à l'ANT (Caillé 2001). En effet, tous les points de vue ne sont pas repris par d'autres acteurs, ne servent pas à l'élaboration du collectif. Dans ce sens tous ne se valent pas, seule la manière dont ils sont repris et transformés importe.

Ces quelques principes épistémologiques ont des conséquences sur les méthodes de recherche. Nous choisissons ici de présenter les principaux principes tels qu'ils figurent dans Latour 1987 pp 627-628 et de montrer comment nous les avons traduits dans notre propre méthodologie.

2.2 ETUDIER LA SCIENCE EN ACTION

Règle n°1 « *Nous étudions la science en action et non la science faite : soit que nous arrivions avant que les faits et les machines soient transformés en boîtes noires, soit que nous suivions les controverses qui permettent de les rouvrir ».*

La nécessité d'étudier la science en action suppose le choix d'une période de changement d'évolution (arriver avant les faits) ou de contestation (suivre les controverses qui permettent de rouvrir les boîtes noires). C'est en effet au moment d'un changement qu'il est possible d'observer comment différents éléments s'associent. Notre terrain nous offrait l'opportunité d'étudier une période de changement de stratégie et de direction, puis de système de contrôle. Cela représentait un moment d'observation privilégié pour étudier la construction progressive de la stratégie et des systèmes de contrôle.

Une telle étude nécessite une période d'observation longue selon une méthodologie qualitative, permettant de voir la construction du phénomène étudié sur une longue période.

Une étude de cas longitudinale semble alors la méthode la plus adaptée.

L'étude de cas peut être définie comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre

le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées. » (Yin 1984, p. 23). Tel est bien l'objet de recherche : l'étude de la relation entre contrôle et stratégie implique de nombreux liens avec le contexte.

Il existe de multiples formes d'études de cas, ce qui nous a amenés à faire différents choix.

Un chercheur peut ainsi choisir de faire une étude de cas unique ou des études de cas multiples (Stake 1994). Nous avions dès le départ un terrain évident puisque, ayant donné naissance à notre question de recherche, il était parfaitement adapté. La question d'un deuxième terrain de recherche a été envisagée mais assez vite repoussée. Il semblait en effet illusoire de trouver un second terrain nous permettant d'observer un changement de stratégie dans des conditions similaires au cas Equipment Company. Il est en effet difficile d'observer des changements de stratégie car ils sont rares (Dent 1990). Or, la période de changement est la meilleure période, voire la seule où on peut suivre la construction de la stratégie. En outre, une recherche *a posteriori* sur un sujet aussi sensible induit des biais. Les acteurs ont tendance à rationaliser *a posteriori,* alors que l'ANT invite à les suivre dans leurs indécisions.

Les études de cas se distinguent aussi en fonction du projet de recherche (Scapens 1990). Il s'agit dans notre cas d'une visée descriptive et compréhensive : décrire la construction de la stratégie et des outils de contrôle et comprendre comment ces deux phénomènes sont en interaction. Il ne s'agit pas de la mise en évidence de bonnes pratiques ni d'une étude de cas expérimentale ni d'une étude de cas simplement exploratoire. L'objectif est d'enrichir les cadres théoriques identifiés lors de la première phase, considérant que l'étude de cas est propice à la génération et à l'enrichissement de théorie (Glaser et Strauss 1967, Eisenhardt 1989, Yin 1984)

L'étude de cas implique toujours une période de présence dans l'organisation, mais cette présence peut être de courte durée et les contacts avec les praticiens parfois limitées à quelques entretiens. L'étude de cas longitudinale

est alors une forme particulière d'étude de cas présentant trois caractéristiques distinctives (Forgues et Vandangeon-Derumez 1999) : les données sont recueillies au cours de deux périodes distinctes au moins, les sujets sont comparables d'une période à l'autre, et l'analyse consiste à retracer l'évolution observée. Dans notre cas, les données ont été collectées de manière systématique tout au long d'une période de trois ans. En fait, notre période d'observation est plus longue puisque nous étions dans l'entreprise entre 2000 et 2010. Nous avons ainsi connu quatre directions différentes, une stratégie de volume, une période d'indécision puis une stratégie de marge. Le changement de stratégie a été envisagé dès 2003, décidé en 2004, mais la véritable mise en œuvre, nécessitant une véritable volonté de la direction de la division, n'a commencé qu'en 2005.

Une des difficultés rencontrées a été de déterminer le début et la fin de la période d'étude. Selon le moment où on interrompt l'analyse, on peut avoir une perception radicalement différente du succès et de l'échec de ce projet. Dans notre cas, nous avons choisi de commencer le processus au moment de l'arrivée du nouveau dirigeant, mi-2005. Bien sûr, le processus de réflexion stratégique avait commencé bien avant son arrivée et, dans un sens, le dirigeant agira en fonction de ce qui a été fait avant sa nomination, soit pour l'amplifier, soit au contraire comme contre-exemple qui justifie de nouveaux comportements. Quand cela influe les actions des acteurs observés, nous faisons donc un rappel des événements antérieurs. La période 2005-2008 forme une période relativement homogène, pendant laquelle la priorité est donnée au redressement financier avec un mode de fonctionnement de la division relativement stable, en rupture avec la période précédente. La période suivante apparaît davantage comme une phase de stabilisation, moins intéressante pour étudier l'élaboration d'une stratégie. La période 2005-2008 est réellement la période où la stratégie se construit. En dépit des certitudes initiales de la direction, la stratégie ne pourra être mise en œuvre qu'après de nombreuses luttes et controverses, obligeant dans certains cas la direction à modifier ses intentions initiales. Ce n'est qu'au bout de trois ans que la

stratégie semble se stabiliser, tant dans son énoncé que dans sa mise en œuvre par les différents acteurs de l'organisation (voir encadré 7).

Encadré 7 : Trois ans pour construire la stratégie

Nous étudions la stratégie telle qu'elle se fait. Pour cela, nous nous sommes focalisés sur une période de changement, à la fois changement de direction, changement de stratégie et changement d'outils de contrôle. Nous avons ainsi eu le loisir d'observer sur une période longue (trois ans, de l'été 2005 à l'été 2008), les premiers questionnements du président de la division, ses différentes décisions, ses revirements, les modifications apportées successivement à la stratégie, mais aussi les réactions des autres acteurs de l'organisation, leurs désaccords, leurs efforts pour contourner la stratégie. Trois ans, c'est par exemple le temps qui sépare l'intention initiale du président de la division « il faut augmenter les prix » du comportement du vendeur allant spontanément chez son client expliquer qu'en raison de l'augmentation du coût de la matière première et de ses exigences en termes de logistique, le tarif augmentera de x% au début du mois suivant.

Le point de départ de la recherche empirique est donc l'examen de la construction de la stratégie qui peut être suivie à travers les transformations subies par les énoncés qui lui sont liés. Or, la stratégie fait l'objet de nombreuses communications de la direction, mais aussi de nombreuses contre-formulations ou reprises par les différents acteurs de l'organisation. C'est ainsi qu'a été effectuée la collecte des premières données (voir encadré 8).

Encadré 8 : Reconstituer les transformations des énoncés

Pendant les trois ans de la période d'observation, nous avons ainsi collecté la plupart des supports de présentation de la stratégie par la direction de la division : conférences téléphoniques mensuelles, présentations faites lors des tournées dans les différents pays. Nous avons alors procédé à un codage par thème (la liste des thèmes figure en annexe 2), ce qui nous a permis de voir les évolutions thème par thème. Les évolutions de quatre thèmes significatifs sont fournies en première section du chapitre suivant.

La reprise ou la contestation de la stratégie par les autres acteurs apparaît dans deux types de documents : les supports des revues budgétaires et les *reportings* hebdomadaires. Lors des revues budgétaires, les responsables locaux présentent leur stratégie pour l'année suivante qui est censée être une déclinaison de la stratégie définie globalement, mais qui parfois la conteste. Dans les *reportings* hebdomadaires, les responsables locaux expliquent leurs actions de la semaine vis-à-vis des clients ou de leurs équipes. Dans les deux cas, il s'agit de traductions, parfois fidèles, parfois profondément modifiées de la stratégie globale.

2.3 SUIVRE LES ACTEURS

Règle n°2 : « Pour déterminer l'objectivité ou la subjectivité d'un énoncé, l'efficacité ou l'inefficacité d'un procédé, nous ne cherchons pas ses qualités intrinsèques, mais nous reconstituons l'ensemble des transformations qu'il subit plus tard entre les mains des autres ».

Règle n°3 : « Comme le règlement d'une controverse est la *cause* d'une représentation stable de la nature, et non sa conséquence, nous ne pouvons jamais utiliser la conséquence, l'état de la nature, pour expliquer comment et pourquoi une controverse a été close »

Règle n°4 : « Comme le règlement d'une controverse est la *cause* de la stabilité de la société, nous ne pouvons utiliser l'état de la société pour expliquer comment et pourquoi une controverse a été résolue. L'état de la nature et l'état de la société pour expliquer comment et pourquoi une controverse a été résolue. L'état de la nature et l'état de la société sont deux conséquences symétriques de l'action des chercheurs pour enrôler humains et non humains ».

Ces trois règles ne sont pas des règles de méthode au sens propre mais indiquent davantage trois types de raisonnement, d'explications qu'il convient d'éviter : l'explication par les qualités intrinsèques, par la nature des choses ou par l'état de la société.

Ainsi, nous ne chercherons pas à juger des qualités intrinsèques de la stratégie ou du système de contrôle. Il ne nous importe pas de savoir si la stratégie proposée est bonne ou mauvaise, si le système de contrôle est bien ou mal conçu, en adéquation ou non avec la stratégie. Il n'est pas question non plus d'expliquer la réussite ou l'échec de la stratégie par les qualités du dirigeant, sa capacité à imposer ses idées, à avoir une vision, son charisme…

L'explication par la société nous amène à exclure des explications souvent évoquées pour expliquer la réussite ou l'échec d'un changement de stratégie telles que l'autorité hiérarchique qui permet d'imposer un système de contrôle ou une stratégie délibérée, la personnalité du dirigeant, mais aussi les phénomènes de résistance au changement. Pour cela, nous nous sommes concentrés sur les faits, les discours, les actions des uns et des autres en réunions, face aux clients. Ce point fera néanmoins l'objet d'une discussion dans le chapitre 5 car il ne s'agit en aucun cas de nier ces phénomènes, mais de ne pas les considérer comme le fruit d'un déterminisme et de voir comment ils se construisent et ils s'exercent.

Ainsi, seul le suivi des acteurs et de leurs associations permet de rendre compte d'un phénomène en construction. Il s'agit alors de déterminer quels acteurs suivre. Il est impossible de déterminer *a priori* quels acteurs jouent un rôle. Leur action sur le phénomène étudié est indépendante de leur place dans

l'organisation, mais aussi, conformément au principe de symétrie, de leur statut d'humain ou de non humain.

Suivre les acteurs est différent de la filature ethnographique (Zimmermann 1982). Il ne s'agit pas de suivre un acteur en particulier, de « voir » ce qu'il voit, mais de comprendre comment s'associent les différents acteurs qui contribuent à la constitution de la stratégie. Cela implique le suivi simultané de plusieurs acteurs. Il s'agit d'être là où les acteurs agissent.

A partir de l'étude de l'évolution des énoncés de la stratégie, les acteurs qui contribuaient à cette évolution ont été identifiés, soit parce qu'ils étaient nommés dans les documents, soit par observation directe, soit par des entretiens informels que nous avions fréquemment avec la direction de la division ou certains responsables locaux. En dehors des acteurs humains, les énoncés de la stratégie étaient souvent accolés à des inscriptions issues d'outils de contrôle. Il s'agit alors, en plus des documents collectés pour suivre l'évolution des énoncés de la stratégie, d'être présent lors des interactions entre les différents acteurs, rencontres entre managers et subordonnés, séminaires, conférences téléphoniques.

Répondre au principe de suivi des acteurs posait alors le double problème du volume des données et de la possibilité de collecter certaines d'entre-elles, notamment celles liées aux interactions.

Confrontés au volume des données, nous avons choisi de restreindre le champ de l'étude. Parmi les thèmes apparaissant fréquemment, la plupart relevaient de la stratégie commerciale. Nous avons donc concentré notre attention sur les acteurs oeuvrant dans le domaine commercial : président, VP commerce et responsables commerciaux locaux. En termes de documents, les revues budgétaires commerciales des différents pays offraient une grande variété de commentaires, d'actions, de convergences ou de divergences avec la stratégie recherchée. Nous avons donc recherché l'exhaustivité dans notre collecte des supports de revues budgétaires. Les *reportings* hebdomadaires n'offrant pas la même variété, nous avons restreint notre collecte à un seul pays, la France.

Le suivi des interactions présente d'autres problèmes. La plupart des interactions ayant trait au contrôle et/ou à la stratégie ont lieu lors de « situations de gestion », définies comme « des participants réunis pour contribuer dans un temps déterminé à un processus conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin 1990). La vie en entreprise est faite d'une succession de situations de gestion, dont certaines sont accessibles au contrôleur de gestion, d'autres étant plus confidentielles (voir encadré 9).

Encadré 9 : Les situations de gestion vécues ou prises en compte par le contrôleur de gestion

Le processus budgétaire : différents responsables doivent ensemble parvenir, en quelques mois, à élaborer un budget qui soit validé par la direction de l'entreprise. Le contrôleur de gestion est le principal maître d'œuvre de ce processus. Il assiste à la plupart des réunions « officielles » (revues budgétaires notamment), mais n'a pas accès aux comités de direction ni aux réunions en face à face entre le responsable commercial local et son supérieur hiérarchique, le VP commerce, ni encore aux réunions internes aux différentes équipes pays. Pour notre part, nous avons assisté chaque année à la moitié des revues budgétaires, le travail étant réparti entre deux contrôleurs de gestion. Le choix des pays suivis a été opéré sur des bases strictement professionnelles et non sur des considérations d'intérêt pour la recherche. Les échanges entre collègues nous ont néanmoins permis d'avoir une perception, au moins partielle, des événements importants qui s'étaient déroulés pendant les réunions où nous n'étions pas physiquement présents. Pour les autres réunions, nous avions parfois accès aux « confidences » informelles de l'un ou l'autre protagoniste ou à la narration des événements qui influençaient les revues budgétaires. Ainsi, nous n'avions pas une vue exhaustive mais une information suffisante pour accéder aux événements importants, ceux qui « laissaient des traces ».

L'élaboration d'un *reporting* : différents membres de l'organisation rassemblent ensemble des informations dans un format déterminé, qui sera ensuite évalué. Nous avions dans ce cas accès au document final, ainsi qu'à certains faits qui avaient influencé son contenu, les échanges avec les principaux protagonistes étant presque systématiques sur les commentaires des différents *reportings*. Dans ce cas, le travail d'analyse propre à notre situation de contrôleur de gestion nous garantissait l'accès aux informations importantes pour la stratégie, c'est-à-dire celles ayant des effets visibles sur la gestion de la division.

Notre situation de contrôleur de gestion nous a donc permis d'accéder directement ou indirectement à une grande variété d'informations, tout en étant capables d'appréhender le contexte de ces interactions, soit par observation, soit par des échanges informels relativement aisés en fin de réunion ou plus tard au téléphone avec les différents acteurs. Cela nous a permis d'accéder aux intentions des protagonistes, à la signification attribuée à tel ou tel élément et les jugements portés (Villette 2010). Ce travail est d'autant plus fiable que celui qui l'effectue a été engagé dans l'interaction (Villette 2010), ce qui était notre cas.

L'accès aux situations de gestion n'est possible que par une présence physique, fréquente et engagée du chercheur, c'est-à-dire une « enquête de l'intérieur » (Evered et Reis Louis 1981) sous forme d'observation participante, définie comme « une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées » (Bogdan et Taylor 1975). La présence à l'intérieur de l'organisation permet d'en maîtriser le langage et d'avoir ainsi une richesse d'échanges accrue avec le praticien, tandis que la participation donne un rôle au chercheur sur le terrain. Il coopère avec les acteurs qui en tirent un certain avantage ; la réticence des professionnels à fournir des informations au chercheur s'en trouve alors réduite. L'observation participante permet en outre au chercheur de percevoir les contradictions entre les discours et les actions, les acteurs ne faisant en général pas ce qu'ils disent qu'ils font (Malinowski 1922).

En plus de l'observation, nous avons constitué un *corpus* de documents aussi complet que possible sur le périmètre relatif à la recherche. Ce *corpus* nous a permis de prendre en compte les actions, hésitations, indécisions tant de la direction de la division que des responsables locaux (voir encadré 10).

Encadré 10 : Présentation synthétique des données collectées

Supports de revues budgétaires

Décembre 2006/Janvier 2007 : Benelux, Pologne, Royaume-Uni, France, Autriche, Italie, Scandinavie, Portugal, Espagne.

Décembre 2007/Janvier 2008 : les mêmes pays plus l'Allemagne (qui avait été incapable de présenter un budget dans les normes l'année précédente), soit la totalité des pays relevant de la responsabilité de la division.

Supports des conférences téléphoniques mensuelles : 20 documents sur la période de trois ans

Supports des séminaires de cadres 2007 et 2008 : intégralité des supports distribués.

Reportings hebdomadaires commerciaux: collecte exhaustive des documents émis par le responsable commercial français

Observation directe : Nous avons :
-personnellement assisté à **5 revues budgétaires en 2007 et 4 revues en 2008** ;
-personnellement assisté aux deux **séminaires de cadres** organisés pendant la période, participé à cette occasion à deux ateliers;
-personnellement assisté à la plupart des **conférences téléphoniques mensuelles**;
-participé à de nombreuses **réunions** pour élaborer les nouveaux outils de contrôle : bases de données, indicateurs, supports de revues budgétaires, systèmes d'intéressement, etc.

Réaction *a posteriori* d'acteurs sur les interactions (responsables commerciaux et équipes commerciales, responsables commerciaux et clients, responsables commerciaux et leur supérieur hiérarchique) : impossible à chiffrer

Du fait de notre position, il nous était impossible d'enregistrer ni même de prendre des notes de manière exhaustive. Nous nous sommes donc concentrés sur les événements exceptionnels ou inattendus. Les réunions ou rencontres où il se passait un événement intéressant pour la recherche ont fait l'objet d'un compte-rendu de quelques minutes à quelques heures après qu'elles se sont déroulées. Lors de revues budgétaires, notre prise de notes mêlait éléments « professionnels » (les notes qui nous étaient utiles pour tenir notre rôle de contrôleur de gestion) et notes de recherche. Ces dernières ont parfois été rajoutées après la réunion, car dans certains cas, nous ne pouvions pas attirer l'attention de nos collègues de réunion sur des notes qui auraient pu paraître hors de propos (colère d'un participant par exemple)

Règle n°5 : « Nous devons faire preuve d'autant d'indécision que les différents acteurs que nous suivons sur la composition exacte des technosciences ; chaque fois qu'ils construisent un partage intérieur/extérieur, nous devons étudier simultanément les deux côtés et faire la liste, aussi longue et hétérogène soit-elle, de ceux qui effectuent le travail. »

Règle n°6 : « Confronté à l'accusation d'irrationalité, nous ne chercherons ni à savoir quelle règle de logique a été brisée, ni quelle structure de la société peut expliquer cette distorsion, mais nous étudierons l'angle et la direction du *déplacement* de l'observateur et la longueur du réseau qui se construit ainsi ».

Suivre les acteurs ne signifie pas uniquement suivre leurs actions, mais aussi suivre leurs raisonnements, leurs théories. Pour l'ANT, la théorie ne vient pas du chercheur, mais de l'acteur lui-même : « Son principe essentiel [de l'ANT] c'est que ce sont les acteurs eux-mêmes qui font tout, même leurs propres cadres explicatifs, leurs propres théories, leurs propres contextes, […] » (Latour 2005, p. 213). Cela suppose de laisser à l'acteur un espace pour s'exprimer, mais aussi à rejeter les *a priori*, à suivre les associations même les plus improbables. Pour faire valoir ses intérêts, un acteur est souvent amené à faire des détours, à prendre des chemins de traverse, susceptibles de le ramener par la suite à son chemin initial. Il s'agit alors de le suivre dans ses détours, sans chercher à porter de jugement sur la rationalité ou l'irrationalité de son comportement.

Ainsi, il n'y a pas d'un côté les acteurs cantonnés à l'action et d'un autre côté le chercheur dont le rôle est de donner du sens aux actions des acteurs et à les théoriser. La solution au problème managérial causé par le changement de stratégie est exclusivement celle des acteurs du terrain. Notre démarche se distingue, pour cette raison, de la recherche-action ou de la recherche-intervention. Il ne s'agit pas non plus de porter un jugement sur les actions ni même de leur donner du sens, mais de les décrire comme elles se réalisent. Cela pose en revanche le problème de notre action de « professionnel » sur le terrain que nous abordons en troisième section de ce chapitre.

Il existe en recherche quatre types de relation entre le chercheur et les théories de l'acteur (Demil et al. 2007), présentées dans le tableau 11.

Tableau 11 : Les différentes approches du chercheur vis-à-vis des théories du praticien

D'après Demil et al. (2007)

	Le praticien dispose d'un savoir tacite	**Le praticien dispose d'un savoir formalisé**
Le praticien ne construit pas de théorie	Le praticien est un objet de recherche étudié par le chercheur. Son savoir est totalement différent de celui du chercheur.	Le praticien peut utiliser des théories pour résoudre un problème et/ou légitimer une action.
Le praticien peut construire des théories	Le praticien développe des « théories ordinaires » (tacites) sur son environnement et sa pratique.	Le praticien est capable de créer et de formaliser des théories qui peuvent inspirer le chercheur.

Dans la première ligne du tableau, le chercheur considère que le praticien ne produit pas de théorie, il se contente de l'utiliser ou de mobiliser des savoirs tacites. Le chercheur est alors le seul susceptible de mettre au jour de nouvelles théories en observant le praticien comme un objet de recherche qui n'intervient pas dans la production de connaissances scientifiques.

Dans la deuxième ligne du tableau xxx, le praticien est susceptible de produire de la théorie avec l'aide d'un chercheur (quadrant 3) ou par lui-même (quadrant 4). C'est le propos principal du livre de Schon (1983) « *The reflective practitioner* ». La connaissance pratique est avant tout tacite, mais peut être rendue explicite et ainsi en partie « théorisée » par une pratique réflexive. Cette théorisation bénéficie avant tout au praticien lui-même qui se constitue ainsi un réservoir de « théories d'action » qu'il mobilise quand il fait face à différentes situations, mais elle sert aussi à la pédagogie, voire à la recherche académique. Notre recherche se

situe dans le quatrième quadrant. Le praticien est capable de créer et formaliser des théories. C'est le cas lorsqu'il résout les problèmes auxquels il est confronté. Il crée des relations, des règles, applique des principes pour justifier ou proposer une solution. Cette théorie peut être appréhendée dans les discours (justification de la stratégie préconisée ou justification des actions envisagées). Il s'agit alors pour le chercheur de mettre au jour les théories mobilisées et construites par le praticien. Pour que le discours d'un praticien, malgré son caractère contextualisé, ait une certaine valeur théorique, deux conditions doivent être réunies (Calori 2000) :

- Le praticien doit avoir acquis une compétence issue de son expérience ;
- Les concepts doivent être identifiables et les relations entre eux explicitées et falsifiables (Bacharach 1989).

Le rôle du chercheur est alors, en interaction avec le professionnel, de transformer ces théories en connaissance scientifique valide. S'il y a continuité entre théories du praticien et théories du chercheur, le chercheur ne peut se contenter de la simple analyse des pratiques des organisations ou même de « mettre en perspective l'action managériale telle qu'elle se fait » (Friedberg 1996, p. 25). Il doit apporter une autre dimension. Les deux théories présentent des différences notables.

En premier lieu, entre praticien et chercheur, les sources d'élaboration de la théorie sont différentes. Alors que le praticien se repose essentiellement sur son expérience (complétée éventuellement des connaissances acquises lors de sa formation ou de quelques lectures), le chercheur se fonde sur une littérature et une procédure plus ou moins normalisée (Demil et al. 2007). Le cadre théorique du chercheur joue alors un rôle de « tiers distanciateur » pour marquer une frontière avec les analyses du praticien réflexif (Albarello 2004, p. 58).

La nature de la théorie diffère aussi. Le praticien produit une théorie contextualisée, tandis que le chercheur vise, si ce n'est une universalité, du moins un certain caractère de généralité.

Dans un second temps, le chercheur s'extrait du terrain et entame une période de réflexion par rapport à la littérature du domaine, avec pour objectif de contribuer à cette théorie. Ces deux phases ne sont pas chronologiques. Le chercheur fait des allers et retours entre terrain et littérature.

Le passage de la théorie du praticien à la théorie du chercheur se fait principalement par la description que le chercheur fait de son terrain. Loin d'être un exercice banal, la description constitue le cœur du travail du chercheur. Une recherche utilisant l'ANT doit viser la description. Plusieurs auteurs ont mis en avant l'utilité de descriptions « riches » en contrôle de gestion (Ahrens et Dent 1998, Otley et Berry 1994). La description doit être longue et fournie (Skaerbaek et Tryggestad 2010). Ces derniers, travaillant aussi sur un changement de stratégie en utilisant le cadre de l'ANT, font remarquer qu'une description courte trop centrée sur la stratégie rend difficile l'appréhension à travers les acteurs des manières de travailler, de leur investissement et de l'équipement nécessaire pour cadrer la stratégie et limiter le débordement.

Viser la description signifie aussi se limiter aux faits tels qu'ils se déroulent, sans ajouter d'éléments de jugement qui découleraient d'éléments connus *a posteriori*. « Cette exigence - restituer l'innovation à chaud sans faire intervenir dans l'explication des éléments qui ne sont connus qu'en fin de parcours - conduit à récuser toute histoire, toute interprétation qui censure, évalue, ou pis, ridiculise les prises de position ou les argumentations qui sont développées au moment où les décisions sont prises » (Akrich et al. 1988).

Mais l'ANT va plus loin et préconise de se contenter de la description et de ne pas ajouter d'explication : « Seules les mauvaises descriptions ont besoin d'explications » (Latour 2005, p. 213). L'explication n'est en effet selon Latour que l'intervention de nouveaux acteurs.

Se limiter à la description pose néanmoins le problème du statut de la théorie. Si l'ANT préconise de s'intéresser aux théories des acteurs, cela nous semble insuffisant pour justifier le caractère académique d'une recherche, *a fortiori* d'une thèse. Nous avons pour objectif de contribuer à la théorie de

« domaine », à apporter de nouvelles connaissances théoriques sur la relation entre contrôle et stratégie. Pour remplir cet objectif, la description ne nous semble pas suffisante.

Nous avons résolu le dilemme en procédant en deux temps. Nous fournirons d'abord, dans le quatrième chapitre de cette thèse, une description aussi complète que possible des événements intervenus dans le cadre de notre recherche. Ce chapitre ne fait référence qu'aux théories développées par les acteurs eux-mêmes, celles qui sont formalisées dans leurs écrits (notamment les supports émis par le président qui sont très théorisés), et dans la manière dont ils justifient leurs actions. La théorie est mise de côté pour se concentrer sur ce qui se passe sur le terrain. Cela permet d'observer les acteurs avec un minimum d'idées préconçues. La description du cas est aussi théorisée *a minima*. Ainsi, nous n'avons gardé du cadre théorique de l'ANT que l'idée de traduction et de ces quatre phases. Cela sert davantage à ordonner la description pour la rendre plus lisible qu'à influencer le rendu du cas.

Le classement des données dans les différentes phases de la traduction telles que définies par Callon se fait par comparaison (*pattern matching*) entre d'une part les descriptions faites par Callon et la littérature se réclamant de l'ANT (voir chapitre 2), et d'autre part les données recueillies sur le terrain. Comme il est impossible de relater l'ensemble des événements apparus durant les trois années d'observation, nous avons opéré par regroupement d'éléments présentant des similitudes fortes et sélectionné les événements les plus significatifs pour servir d'illustration. Ce traitement des données est cohérent avec les trois phases de l'examen phénoménologique des données telles qu'elles sont définies par Paillé et Mucchielli (2008, p.86) :

- Une série de lectures et relectures « phénoménologisantes » des entretiens ou des notes d'observation dans un souci de retour aux événements ;
- La production, en marge des *verbatims* ou des notes d'observation, d'énoncés phénoménologiques tentant de cerner peu à peu l'essence de ce qui se présente ;

- La rédaction de récits phénoménologiques reprenant la narration des témoignages ou la chronologie des évènements.

La démarche concrète est expliquée dans l'encadré 11.

Ce n'est que dans un deuxième temps que la théorie de domaine est introduite. Cela se rapproche des préconisations de la théorie enracinée (Glaser et Strauss 1967) qui recommande au chercheur de s'abstraire des théories de manière à garantir le caractère « enraciné » de la recherche. Le chercheur procède alors à un codage systématique et en plusieurs niveaux pour produire « ex nihilo » une nouvelle théorie réellement issue du terrain. Sans aller aussi loin dans le formalisme de la méthode d'analyse des données, l'ANT reconnaît que, ne pouvant suivre tous les acteurs, on doit engager une pratique de classification, de tri et de sélection (McLean et Hassard 2004, p. 500). Pour classifier les données, nous sommes d'abord revenus aux quatre thèmes retenus lors de la toute première phase de la recherche (voir 1.2). Ces quatre thèmes présentaient des évolutions contrastées que le modèle de Simons ne parvenait pas à expliquer. Nous avons alors réexaminé les données relatives à ces quatre thèmes pour en dégager les points communs et les différences intervenus dans leur traduction.

Le passage de la théorie contextualisée du praticien à la théorie scientifique passe donc par une démarche inductive. Pour compléter l'analyse, les données de terrain sont alors confrontées aux interrogations issues de la revue de littérature pour déterminer si elles apportent des réponses.

Encadré 11 : L'analyse des données

La base de l'analyse est donc la relecture à de multiples reprises des données collectées. Cette relecture est intervenue à différents moments de notre travail. Notre thèse s'est faite en de nombreuses étapes, entrecoupées de rédactions de différents travaux. A chaque nouveau texte rédigé correspond une nouvelle lecture de tout ou partie des données, à chaque fois une « redécouverte ». Certes, aucune relecture ne peut se prétendre neutre. Sauf dans les périodes de grand désarroi où on se demande ce que l'on va bien pouvoir faire des données, les relectures sont faites dans un objectif donné, adapté à l'objectif du texte que l'on écrit.

L'écriture d'une communication sur le rôle des cadres intermédiaires dans le cadre des actions menées sur les stocks nous a ainsi amenés à revoir l'enchaînement des actions et à modifier notre façon de percevoir la mise en place d'un programme de prévision de ventes par exemple.

Avant le travail d'écriture lui-même, les données sont relues, le sens est ré-établi. Les annotations ne sont pas du codage au sens strict du terme. Il ne s'agit pas de « faire disparaître » les données sous des catégories plus ou moins prédéfinies. Les données restent dans leur état initial. Les annotations permettent un premier niveau de synthèse. Nous avons ainsi mis systématiquement en face de chaque élément analysé le thème stratégique auquel il se référait : augmentation de prix, politique marketing, politique de stocks, etc. La liste est donnée en annexe 2.

Lors de la rédaction d'une seconde communication sur la construction d'un nouvel outil de gestion, le compte de résultat client, l'enchaînement des événements a été revu en fonction des différentes étapes d'introduction de ce nouvel outil.

Lors des différentes étapes de rédaction de la thèse, nous sommes à chaque fois revenus aux données initiales, à partir de nos retranscriptions, quand il s'agissait d'isoler certains thèmes, voire directement sur les documents collectés.

Le travail de rédaction des différentes versions de la thèse, des synthèses livrées au directeur de thèse, au laboratoire de recherche, ainsi que les différentes communications faites en congrès, a parachevé ce travail d'analyse phénoménologique, décrivant au plus près, l'enchaînement des événements.

Dans la deuxième section, nous avons d'une part traduit les principes méthodologiques de l'ANT, d'autre part construit une démarche de recherche permettant de passer de la théorie du praticien à la création de connaissances scientifiques.

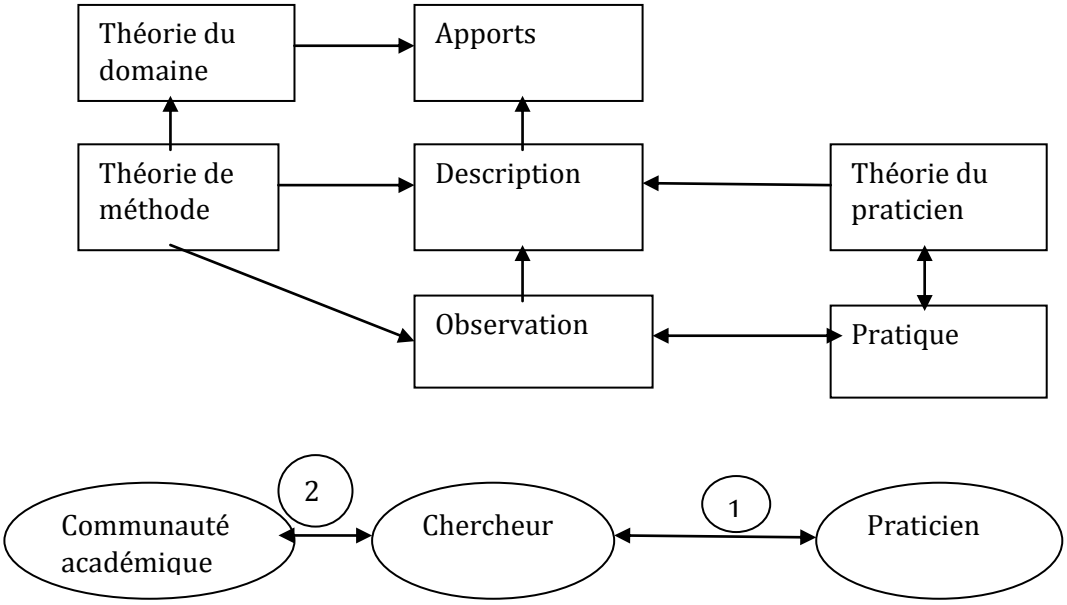
Nous pouvons résumer notre traduction des principes de l'ANT dans le tableau 12 :

Tableau 12 : Traduction des principes méthodologiques de l'ANT

Etudier la science en action	Etudier l'évolution des énoncés du phénomène étudié
Suivre les acteurs	Identifier les acteurs participant à l'évolution des énoncés Observer les acteurs sur une longue période, idéalement en participant aux interactions et en recueillant leurs perceptions sur les situations vécues
Respecter la parole des acteurs	S'en tenir aux actions et discours des acteurs en s'abstrayant autant que possible des théories autres que celles construites par les acteurs Décrire de manière précise

La figure 6 illustre notre méthode de recherche, la première partie permettant de respecter les deux principes du suivi des acteurs et du respect de leur parole, la seconde permettant l'enrichissement de la littérature portant sur la relation entre contrôle et stratégie.

Figure 6 : De la théorie du praticien à la création de connaissance académique :



Pendant la phase de présence sur le terrain, le chercheur est en interaction fréquente avec le praticien. C'est une phase d'observation des pratiques, mais aussi d'appréhension des théories du praticien. La description du cas est le résultat de l'observation du chercheur, des théories développées guidées par la théorie de méthode. Cette théorie n'entre pas en concurrence avec les théories des praticiens mais guide l'observation du chercheur. Le processus prend fin quand la description permet d'avoir une perception suffisamment riche du terrain par rapport à la question de recherche.

La description est une forme de théorisation. Elle est la conséquence de regroupements, de recherches de régularités ou de différences. Elle présente une réponse à la question de recherche.

La théorie issue du terrain peut alors, dans une deuxième phase, être confrontée à la théorie développée par la littérature académique pour produire une nouvelle théorie (ou une modification des théories présentes). La description du terrain est mise en regard de la théorie de domaine sélectionnée. L'apport théorique fait ainsi l'objet d'une discussion présentée dans les chapitres 5 et 6 de la thèse.

3 QUAND LE PRATICIEN EST AUSSI CHERCHEUR : LA REFLEXIVITE EXPLIQUEE PAR LE RESEAU DU CHERCHEUR

La deuxième section a permis de préciser les choix opérés pour l'analyse et la collecte des données en précisant notre positionnement de chercheur comme celui d'un observateur participant. Néanmoins, pour les acteurs du terrain, nous n'étions ni chercheur ni même observateur (du moins pas plus que tout autre membre de l'organisation). Notre présence dans l'entreprise étant bien antérieure à tout projet de recherche, nous étions uniquement perçus comme acteur professionnel, comme le contrôleur de gestion de la division.

Pour qualifier une personne visant une recherche académique basée sur un terrain où elle est impliquée professionnellement au quotidien, Lallé (2004) propose la notion de chercheur-acteur. Ce statut est différent du praticien car ce dernier, s'il est capable de produire de la théorie (voir section 2), ne vise pas la production de connaissances reconnues par la communauté de chercheurs. Mais il se distingue aussi des différents statuts du chercheur en immersion sur le terrain dans le cadre de recherche action ou recherche intervention, car dans ce cas, l'acteur est clairement perçu comme chercheur par les membres de l'organisation. Ce double rôle nécessite un certain nombre de précautions, dont une réflexion sur son propre positionnement dans l'organisation et ses conséquences éventuelles sur la recherche, la réflexivité (Alvesson 2003).

Dans ce cas particulier, « la question qui se pose au chercheur-acteur est de savoir dans quelles conditions sous ce statut *aussi* on peut faire œuvre scientifique, c'est-à-dire œuvre originale qui donne une représentation des phénomènes réellement observés et fasse avancer les projets de connaissance » (Lallé 2004). La connaissance ainsi créée doit être valable dans d'autres situations que celles relevant de la pratique professionnelle spécifique et surtout, elle doit donner lieu à une crédibilité scientifique. Or, la crédibilité scientifique est souvent associée au détachement du chercheur de son objet. Nous verrons d'abord que ce détachement n'est pas nécessaire, ni même

bénéfique, avant de définir la réflexivité comme critère de crédibilité scientifique.

Dans une approche qualitative et constructiviste, la proximité et les interactions entre le chercheur et le terrain ne sont pas un problème majeur, mais au contraire un atout, à condition que le chercheur fasse preuve de réflexivité: « Le chercheur opérant une recherche qualitative doit être capable de faire continuellement des liens entre la théorie et les observations du terrain, afin d'évaluer l'intérêt potentiel de la recherche qu'il mène »[10](Ahrens et Chapman 2006, p. 837). La réflexivité peut être vue comme « des efforts conscients et constants pour observer le sujet étudié sous des angles différents et éviter de privilégier une approche unique qui serait favorable » (Alvesson 2003, p.25). Elle consiste en une analyse critique, raisonnée et systématique des conditions d'enquête (Buscatto 2012). Il s'agit pour le chercheur de rendre compte de ses activités, de la manière dont il mène son projet de recherche. Alors, loin d'être un obstacle, l' « interférence » du chercheur avec son terrain est la condition même de la connaissance (Lorino 2008).

3.1 CHERCHEUR OU PRATICIEN : FAUT-IL SEPARER LES DEUX ROLES ?

Le chercheur, qui est aussi praticien dans son terrain de recherche, se trouve donc avec deux rôles et deux objectifs différents au sein d'une organisation. Partie prenante des actions et décisions de l'organisation, nécessitant souvent un engagement et une prise de décisions personnels, il doit au contraire être capable d'un certain recul pour mener à bien sa recherche. Il doit alors parvenir à dissocier ces deux activités. Il est bien entendu impossible de les dissocier complètement. La participation à une activité inclut toujours une part d'observation, tandis que la période d'observation ne peut pas faire abstraction du ressenti pendant la phase de participation. Hughes (1996) propose dans ce cas une sorte de compromis : participant en public (vis-à-vis et en présence des membres de l'organisation) et observateur en privé (lors de la rédaction des comptes rendus, de l'élaboration de la thèse, etc.).

[10] The qualitative field researcher must be able to continuously make linkages between theory and findings from the field in order to evaluate the potential interest of the research as it unfolds.

C'est la ligne de conduite adoptée lors de cette recherche. L'encadré xxx présente la manière dont ont alterné périodes de participation et périodes d'observation durant les différentes phases de la recherche.

Encadré 12 : Participant en public et observateur en privé

Nous pouvons distinguer au moins quatre phases où nous avons adopté des profils différents. La première phase va d'août 2005 à septembre 2007. Le changement stratégique observé est alors en cours, nous sommes essentiellement professionnels, dans l'action. A cette date, nous ne sommes pas encore inscrits en thèse mais nous avons débuté notre formation de « chercheur ». Notre mémoire de master recherche porte sur la même entreprise mais sur une autre thématique : le passage d'un management par pays à un management global européen. Notre travail s'accompagne de collecte de données, sous forme de prises de notes, de collectes de documents qui semblent intéressants.

La seconde phase va de septembre 2007 à septembre 2008. Nous sommes toujours dans l'action, au cœur du changement de stratégie. Mais à ce moment-là, notre sujet de thèse est fixé. Les observations sont davantage orientées sur l'utilisation des outils de contrôle dans le changement de stratégie. La collecte de documents s'organise en corpus complets : revues budgétaires, *reportings* hebdomadaires, *etc.* (voir encadré 10, p. 143). Nous sommes chercheurs dans la collecte des données. De septembre 2008 à Avril 2010, la période sur laquelle porte l'étude est terminée, mais nous sommes toujours en poste dans l'entreprise, au poste de directeur financier France. Nous côtoyons toujours certains acteurs de la période de recherche. Le facteur temps joue. Certains projets aboutissent, d'autres sont remis en cause. Nous regardons cela avec davantage de détachement, car nous ne sommes plus directement concernés. Le professionnel laisse peu à peu la place au chercheur. Nous entamons des analyses systématiques des documents collectés : essais de codage, on retrace les évolutions thème par thème, etc. On revoit les différents éléments à partir des questions que l'on a jugées pertinentes suite à nos réflexions aidées par la revue de littérature. La quatrième phase va de mai 2010 à la fin de rédaction de cette thèse. Nous ne sommes alors plus sur le terrain. Nous sommes seuls face à nos données. Le professionnel a quasiment disparu. Le chercheur, entouré du monde académique (laboratoire, pairs…), essaye de trouver la façon de rédiger une description pertinente de ce qui s'est passé.

Le chercheur-acteur alterne des phases où il est davantage acteur que chercheur avec des phases où le travail de recherche reprend une position

dominante. Dans tous les cas, il doit en permanence se positionner par rapport à ces deux composantes par un processus réflexif.

3.2 L'APPROCHE REFLEXIVE COMME PRISE EN COMPTE DE LA SUBJECTIVITE DU CHERCHEUR

Positionné à l'intérieur de l'organisation, le chercheur doit se poser la question de ses relations avec le terrain, en particulier de son influence sur la situation étudiée. L'immersion dans l'entreprise donne une place d'observateur privilégié. Mais elle a pour corollaire une certaine forme de participation, donc d'influence sur la situation observée. Contrairement aux approches positivistes, cela n'est pas un problème dans une approche constructiviste, à condition néanmoins que le chercheur soit conscient de son influence. Emerson (2003, p 410) explique ainsi que « la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de la tentative de les minimiser (…). On tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe, mais ces altérations font partie de l'objet d'étude (…) Le travail de terrain est donc nécessairement de nature interactionnelle, et la présence de l'enquêteur a des conséquences sur la vie des enquêtés. Les solutions à la réactivité ne sont pas dans la régularisation, la restriction ou la suppression des interactions sur le terrain. Elles réclament que l'on devienne sensible à la façon dont les protagonistes se perçoivent et se traitent les uns les autres. Le chercheur est une source de résultats, non pas de contamination de ceux-ci. ». Favret Saada (1990) conclut ainsi sa recherche après une immersion au milieu de la sorcellerie : « De tous les pièges qui menacent notre travail, il en est deux dont nous avions appris à nous méfier comme de la peste : accepter de participer au discours indigène, succomber aux tentations de la subjectivité. Non seulement il m'a été impossible de les éviter mais c'est par leur moyen que j'ai élaboré l'essentiel de mon ethnographie. ».

Plutôt que nier sa subjectivité, le chercheur peut donc en faire un atout pour sa recherche. Nous éclairons cette affirmation par trois éléments qui se sont révélés essentiels pour l'étude du cas Equipment Company.

Le premier élément est lié à la nature du poste occupé, contrôleur de gestion. Le deuxième vient de l'affrontement entre nos valeurs et le mode de

management suivi qui s'est révélé être une source d'inspiration pour la recherche, tandis que le troisième est relatif aux relations avec les autres acteurs de l'organisation.

3.2.1 DE NOMBREUSES SIMILITUDES ENTRE LA FONCTION DE CONTROLEUR DE GESTION ET LE ROLE DU CHERCHEUR QUI OBSERVE SON TERRAIN

Le contrôleur de gestion, en tant que membre d'un service fonctionnel de l'entreprise, a un double rôle : d'une part de régulation et de coordination, d'autre part de conseil et d'assistance (Malleret 1998). Le contrôleur de gestion est alors hors des circuits d'autorité hiérarchique, ce n'est pas la personne qui exerce le contrôle (Anthony 1965, p. 28), ni celle qui définit la stratégie. En revanche, il a un rôle relationnel important, au contact de nombreux acteurs de l'organisation (Bollecker et Niglis 2006, Lebas 1995, Lorino 2001). Cela lui permet d'être au cœur des actions et interactions avec la possibilité d'y tenir un rôle relativement neutre. Chez Equipment Company, le rôle du contrôleur de gestion était conforme à cette vision comme le montre l'encadré 13.

Encadré 13 : **Le rôle du contrôleur de gestion chez Equipment Company**

Le poste occupé de contrôleur de gestion Europe était en prise directe avec la conception des systèmes de contrôle pour mettre en œuvre la stratégie, au cœur donc de la problématique de recherche. Pendant la période d'observation, le caractère autoritaire de la direction de la division a néanmoins enlevé à ce poste la plus grande partie de sa marge d'initiative, voire sa capacité à être force de proposition. Dans les conditions datant de la période de l'étude, le travail de contrôleur de gestion présentait certaines similitudes avec le travail de chercheur participant, mais sans être partie prenante des décisions.

Chez Equipment Company, durant la période étudiée, le rôle du contrôleur a changé. D'un rôle actif, en interactions quotidiennes avec les membres du comité de direction, il est passé à un rôle plus technique. En terme de conception d'outils, le travail essentiel était de mettre au point les différents *reportings* (format, formules), de les expliquer aux différents contrôleurs de gestion pays ou à leurs managers, de travailler avec le service informatique pour définir les données devant figurer dans les différents *datawarehouse*. Mais le contenu était fixé par les membres du comité de direction, souvent même par le président de la division en personne. Il était défini en petit comité où seul le VP finance était convié. Certes, ce VP était le responsable hiérarchique des contrôleurs de gestion de division, mais ses missions précédentes l'avaient peu formé au contrôle. Ancien directeur comptable, il était davantage rôdé à la comptabilité et à la finance qu'au contrôle.

Pour le reste, les contrôleurs consolidaient les *reportings* pays, faisaient les contrôles de cohérence, les analyses d'écarts. En matière de budgets et *forecasts*, ils définissaient les procédures, les formats de tableaux, assistaient aux revues des différents pays, mais pas aux discussions en comité de direction où se prenaient l'essentiel des décisions et des arbitrages. Ainsi, pour des raisons de calendrier, la division présentait son budget avant que les pays n'aient finalisé le leur. Les grandes lignes de ce budget étaient discutées lors de réunions en face à face entre le président et chacun des VP opérationnels pris séparément (VP commerce, VP production, VP logistique, etc.). Puis, le président et le VP finances se réunissaient pour sortir une synthèse de ces différentes entrevues. Le VP finance revenait alors vers son équipe de contrôleurs avec une feuille de papier manuscrite contenant les hypothèses de variances principales par rapport à l'année en cours (exemple : hausse de prix de x% amenant x K€ de marge supplémentaire, programmes d'économies dans les usines apportant x K€, budgets marketing en baisse de 20% amenant x K€, etc.), à charge pour le contrôleur de gestion de bâtir un compte de résultat conforme à ces hypothèses ainsi que la quinzaine de tableaux financiers devant être présentés devant les actionnaires.

Le contrôleur n'intervient pas dans les décisions, n'a même aucun pouvoir d'influence. Il doit « faire ce qu'on lui dit de faire », comme l'affirma un jour le VP finance lors du recrutement du directeur financier espagnol.
Cette position présente néanmoins certains avantages, notamment dans les rapports avec les « contrôlés », les responsables opérationnels des différents pays. Elle permet une certaine empathie, contrôleur comme contrôlé ayant beaucoup perdu de leur marge de manœuvre et de l'intérêt de leur travail. Ainsi, nous avons à maintes reprises recueilli les récriminations des responsables opérationnels.
Par ailleurs, le contrôleur de gestion a un rôle de relais entre la direction et les responsables opérationnels. Il est perçu comme celui qui connaît les intentions de la direction puisqu'il travaille au siège, et nous étions souvent interrogés sur ce qui se passait au niveau de la direction. En retour, nous pouvions poser des questions sur ce qui se passait dans les différents pays.
Les relations avec différents responsables opérationnels ont donc été globalement propices à l'empathie utile au chercheur qui cherche à comprendre la situation qui se joue autour de lui.

La position professionnelle occupée, en nous fournissant un poste d'observation privilégié et en nous éloignant de la prise de décision, situation restrictive et inconfortable sur le plan professionnel, s'est révélée propice à l'épanouissement d'une activité de recherche.

3.2.2 QUAND LA SUBJECTIVITE PERMET D'ENRICHIR LA RECHERCHE

Le choix d'un sujet de recherche n'est jamais objectif. Il l'est encore moins quand il est issu du terrain. Devant le foisonnement d'informations, de sujets possibles, de points de vue disponibles, le chercheur fait des choix en fonction de ses centres d'intérêt, de ses valeurs, de ses projets personnels ou professionnels.

Ce problème n'est pas propre au chercheur-acteur. Tout chercheur, *a fortiori* lorsqu'il utilise des méthodes qualitatives, doit entamer une réflexion sur la manière dont il influence sa recherche. Mais le chercheur-acteur, sans doute plus qu'un autre, doit prendre garde au rapport qu'il entretient avec son objet

de recherche : amitiés ou inimitiés, ambitions professionnelles, aigreurs passées, sont des facteurs qui peuvent avoir une influence considérable.

Encadré 14 : D'un problème professionnel à une ambition académique

Le projet de thèse a été conçu durant l'été 2007, après six ans d'activité professionnelle chez Equipment Company, dans le secteur financier : deux ans et-demi au poste de contrôleur de gestion Europe, suivis de 18 mois à un poste de contrôleur de gestion France d'une autre division, et enfin un retour au premier poste occupé, après un nouveau changement de direction.

Le premier passage à ce poste avait été enrichissant. Tous les ingrédients qui rendent un poste intéressant étaient réunis : équipe soudée et dynamique, hiérarchie qui laissait une grande autonomie, environnement stimulant, de nombreux projets et les moyens de les faire aboutir. Nous n'avions quitté ce poste que par le hasard d'un déménagement soudain du siège Europe de la division de la France vers l'Angleterre que nous n'avions pas pu suivre pour des raisons personnelles. L'autre division européenne nous proposa alors un poste, un peu plus éloigné des centres de décision, mais qui finalement s'avéra plus intéressant qu'initialement prévu. Néanmoins quand, 18 mois plus tard, le siège de la première division fut de nouveau transféré en France (tout aussi soudainement qu'il en était parti), nous répondîmes favorablement à l'offre qui nous était faite de rejoindre « notre » poste. En 18 mois, le changement était profond, à commencer par l'équipe de direction (qui était renouvelée pour la seconde fois depuis notre départ), l'équipe de contrôleurs de gestion Europe (nous étions la seule « survivante » de l'ancienne équipe), et surtout la situation financière de la division. D'une division relativement rentable et en croissance, on était passé à une division en perte de vitesse. Nous reviendrons dans la partie empirique de la thèse sur le changement des missions alors attribuées au contrôle de gestion, en lien direct avec notre sujet de thèse.

Mais il semble important de dire que le choix du sujet était lié à un certain malaise quant à l'usage qui était fait du contrôle de gestion. D'un service d'aide à la décision, ce service était devenu un producteur de *reportings* et de chiffres de tous ordres, utilisés de surcroît par des dirigeants au style autoritaire, ne laissant que très peu d'autonomie aux équipes locales. Notre point de vue était alors très critique, et notre ambition était de montrer qu'un tel système autoritaire et laissant peu de place aux idées d'acteurs qui connaissaient leur métier, ne pouvait pas fonctionner.

Pour notre recherche, nous avons dû apprendre à dépasser ce sentiment, plus émotionnel que rationnel. Ce dépassement s'est fait par le temps, par la confrontation avec les autres acteurs et notre travail scientifique.

Le facteur temps est un élément important, à la fois pour atténuer les émotions personnelles et pour porter un jugement sur les résultats obtenus. Les résultats sur le long terme (nous avons quitté le terrain en avril 2010 alors que la période étudiée s'arrête à l'été 2008), autant que notre travail d'analyse, nous ont permis de porter un jugement plus mesuré et d'abandonner notre projet de critique au bénéfice d'un projet de compréhension de ce qui s'était passé, en évitant tout jugement de valeur.

Mais plus qu'un problème à surmonter, c'est cette position critique qui a orienté notre regard sur le rôle des responsables locaux, leur ressenti, puis sur les efforts qu'ils faisaient pour convaincre la direction, faire évoluer la stratégie, les petites victoires et les échecs. L'empathie nous a permis de prendre nos distances avec le discours dominant de la direction (voire de la littérature) considérant les cadres intermédiaires comme des personnes refusant le changement et d'examiner leur comportement avec davantage de bienveillance. Leurs actions sont alors apparues sous un autre jour, permettant d'enrichir notre projet de recherche. Alors que les premiers cadres théoriques sélectionnés ne nous incitaient pas à poser les yeux sur ce phénomène, nous avons pris conscience de leur volonté de contribuer à la stratégie de l'organisation.

La subjectivité du chercheur peut être dépassée par le travail d'analyse lors de périodes de prise de recul par rapport à la situation vécue (nous reviendrons sur ce point au paragraphe 3.3), mais elle est aussi un moyen de porter les yeux sur des problèmes spécifiques qui pourraient être ignorés par une observation dite « neutre », guidée par des cadres théoriques *a priori* pertinents.

3.2.3 NOS RELATIONS AVEC LES AUTRES ACTEURS DE L'ORGANISATION

Si la mise au jour des ambitions de recherche, et le travail fait autour de la mise en œuvre de ce projet, permet d'éviter des biais importants, un autre risque réside dans l'influence du chercheur sur les autres acteurs de l'organisation en les poussant à agir ou à avoir des discours qui iraient dans le sens attendu.

Chez le chercheur-acteur, les sujets de la recherche sont les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Des relations se nouent au fil du temps, soit

purement professionnelles, soit plus amicales et complices. Ces relations peuvent avoir une influence sur la recherche.

Les paragraphes précédents ont été l'occasion de présenter notre relation avec les équipes locales. Mais il est également important d'expliquer les relations avec la hiérarchie, autre catégorie d'acteurs importante pour la recherche et celles avec nos collègues directs.

Les relations avec la hiérarchie posent le problème de la dépendance et de l'obéissance. Le chercheur-acteur est en effet soumis à une autorité hiérarchique qui peut interférer dans la recherche. En outre, il peut aussi être dépendant de sa hiérarchie pour ses évolutions de carrière, ce qui peut nuire à son indépendance de chercheur.

Encadré 15 : les relations avec la hiérarchie

Dans l'entreprise, peu de monde (et en tout cas pas nos supérieurs hiérarchiques) ignorait que nous rédigions une thèse dont le sujet était l'entreprise. Néanmoins, à part quelques commentaires polis ou amicaux, cette information n'a pas suscité de réactions. Nous étions perçus en professionnel comme les autres, au poste de contrôleur de gestion Europe. La recherche n'a pas influencé la manière dont les acteurs de l'entreprise nous considéraient. Il n'y a jamais eu aucune tentative de la hiérarchie pour savoir comment nous traitions l'entreprise dans le cadre de notre recherche.

A contrario, nous nous positionnions nous-mêmes plutôt en chercheur qu'en praticien. A cette époque, notre décision de quitter l'entreprise pour entamer une carrière d'enseignant-chercheur était déjà prise. Notre position était suffisamment solide dans l'entreprise pour ne pas craindre de licenciement, et nous n'avions aucunement l'intention de solliciter une promotion. Cette situation nous offrait donc un certain confort et nous permettait de nous tenir personnellement éloignée des jeux de pouvoir.

Les relations avec la hiérarchie étaient néanmoins tendues. En désaccord avec différentes actions, et surtout avec le rôle auquel était cantonné le contrôle de gestion, nous avons eu quelques conversations orageuses sans toutefois jamais atteindre un point de rupture. A part le risque de tomber dans une critique systématique d'un système qui finalement va contre l'intérêt du « chercheur-contrôleur » (mais ce risque s'est atténué avec le temps), les relations avec la hiérarchie n'ont pas eu d'impact significatif sur la recherche. Contrairement à la relation avec les cadres locaux, on ne peut parler d'empathie, et la principale source de compréhension du sens donné par les membres du comité de direction est le discours officiel, à quelques exceptions près, notamment des conversations informelles à la cantine, à l'hôtel ou en taxi, avant ou après des réunions.

En ce qui concerne les collègues directs, l'équipe de contrôle de gestion Europe comportait cinq contrôleurs de gestion avec qui nous étions en interaction permanente. Nos collègues partageaient la plupart de nos positions critiques sur le style de management. Nous avons eu avec eux de longues conversations informelles, souvent sur un ton très émotionnel, expression d'énervement après des consignes données qui paraissaient absurdes, des réunions qui s'étaient mal passées, etc. On peut aussi parler d'empathie, mais en aucun cas d'objectivité car nous nous influencions mutuellement. C'est pourquoi nous avons exclu de notre collecte de données, les conversations avec les collègues lorsqu'elles n'étaient pas corroborées par d'autres éléments.

3.2.4 LA VALIDITE DE LA RECHERCHE EXPLIQUEE PAR LA FORCE DU RESEAU DU CHERCHEUR

La validité d'une recherche qualitative et constructiviste se juge à l'aide de critères tels que l'adéquation et l'enseignabilité (Girod-Séville et Perret 1999). L'adéquation (Glasersfeld 1988) correspond à la capacité de la recherche à expliquer une situation donnée. Cela a été un souci constant de notre démarche. Elle résulte de l'ancrage empirique fort, des allers et retours permanents entre théorie et pratique, de la qualité de la description proposée, tels qu'exposés dans les paragraphes précédents. L'enseignabilité (Le Moigne 1995) correspond au caractère transmissible de la connaissance produite. Elle repose sur la reproductibilité, l'intelligibilité et la constructibilité. La description de notre démarche de recherche, du passage de la pratique à la théorie, puis des éléments de réflexivité, contribue à la prise en compte de ce critère.

Le chercheur-acteur est en interaction à la fois avec le monde professionnel et le monde académique, ces interactions donnant lieu à la construction de la recherche, ou dans le cas présent, de la thèse. « Autant que sur la permanente mise en question de ses propres idées, le chercheur travaille sur une zone de contact avec le terrain (Hastrup 1997), dans laquelle les acteurs du terrain le défient et le confrontent à leurs propres théorisations de leurs pratiques. Le chercheur est de plus confronté à des réviseurs puis à un lectorat plus large.

Les effets bénéfiques de ces sources de discipline ont été mis en avant dans une étude récente de Brown (2005), dans laquelle il trouve une corrélation entre les remerciements et les présentations de versions préalables et la probabilité de publication et d'impact conséquent de la recherche. »[11] (Ahrens et Chapman 2006, p. 837).

Pour la sociologie de l'acteur-réseau, la construction d'un tel projet est le résultat de la constitution d'un réseau.

C'est la démarche entreprise par Chua (1995) qui, faisant une recherche en participant personnellement à la mise en place de nouveaux outils comptables dans des hôpitaux, la présente comme le résultat construit et réflexif d'une négociation dialogique entre de multiples réalités, la sienne et celles appartenant aux collègues de l'hôpital et de l'université (p. 114).

Pour expliquer notre positionnement, nous décrirons « notre » réseau, c'est-à-dire le réseau qui nous a permis de mener à bien la recherche.

La force du réseau professionnel

Sur le terrain, nous avons été en permanence, durant les trois ans de la recherche (voire davantage avant et après la période d'observation) au contact avec de nombreux acteurs de la stratégie et du contrôle. Les acteurs mobilisés sont avant tout ceux auxquels nous avions un accès direct de par notre position dans l'entreprise : au quotidien, lors de séminaires ou de réunions de travail.

Il s'agit d'abord de la direction de la division : président et membres du comité de direction, les VP (vice-présidents), y compris notre supérieur hiérarchique, le VP finance.

Certes, le travail de cette direction est directement influencé par une autre direction, celle du groupe basée aux Etats-Unis. Nous n'avions cependant qu'un accès limité, centré sur quelques projets ou moments spécifiques, à ces acteurs.

[11] As well as the ongoing questioning of her own ideas, the field researcher works in a zone of contact with the field (Hastrup 1997) in which members of the field challenge and confront her with their own theorizing of their practices. The researcher is subsequently confronted with reviewers and then a wider readership. The beneficial effects of these sources of discipline are highlighted in a recent study by Brown (2005) in which he found a correlation between acknowledgements and the presentations of earlier drafts and the likelihood of publication and subsequent impact.

Nous ne les avons donc mobilisés que quand cela était nécessaire pour expliquer les actions des acteurs de la division.

Une autre catégorie d'acteurs a en revanche joué un rôle important : les dirigeants locaux, et plus spécifiquement les responsables commerciaux locaux, ainsi que les directeurs financiers et les contrôleurs de gestion. De par notre fonction, nous étions en contact fréquent avec eux, par téléphone et par courriel, parfois *de visu*.

Enfin, au hasard des projets, nous étions en contact avec d'autres membres des équipes centrales ou locales.

Nous ne pouvons pas, bien sûr, oublier les acteurs non humains, constitués essentiellement d'outils comptables et informatiques et de divers *reportings*.

La force du réseau ne vient pas seulement du nombre des acteurs, mais surtout de la force des liens créés entre les acteurs du réseau, ou en l'occurrence entre le résultat de la recherche, la thèse et les acteurs professionnels.

Il faut ainsi s'assurer que l'inscription que constitue le document final soit une bonne traduction des actions des acteurs. Pour nous assurer d'une rédaction qui respecte la réalité telle qu'elle est vécue par les acteurs, nous avons recouru à trois éléments :

- **Triangulation des données** (Glaser, 1978, Huberman et Miles, 1991, Yin, 1984) en utilisant plusieurs sources d'informations : documents, observations, *interviews*, etc.
- **Constitution d'un corpus de documents** vers lequel nous nous sommes souvent tournés au cours de notre travail : supports des conférences téléphoniques mensuelles, documents de référence distribués durant les deux séminaires de cadres, de nombreux supports de revues budgétaires, *reportings* hebdomadaires pour un pays, différents éléments de *reportings*, *etc*. La liste des documents exploités est donnée en encadré 10 ,p. 143).
- **Confrontation de notre travail aux acteurs du terrain**. Compte tenu des conditions d'accès au terrain, cette confrontation n'a pas revêtu le

caractère formel habituellement recommandé pour cette étape. Notre récit final n'a pas été relu par les acteurs du terrain, peu intéressés par notre travail de recherche. Néanmoins, nous discutions de nos perceptions avec différents acteurs de l'organisation dès que nous en avions la possibilité.

3.3.2 LES ACTEURS DU MONDE ACADEMIQUE

L'ancrage du chercheur dans le monde académique est indispensable pour garantir la crédibilité scientifique de la recherche. Cet ancrage se fait en relation avec un ensemble d'acteurs du monde de la recherche : directeur de thèse d'abord, membres du laboratoire, participants à des séminaires ou à des congrès scientifiques. Des contacts fréquents avec ces acteurs assurent, peu à peu, la validité scientifique du travail effectué par le chercheur.

Encadré 16 : L'ancrage dans le monde académique

L'ancrage dans le monde académique a commencé avec la formulation d'un projet de thèse accepté par un directeur de thèse. Des comptes rendus et entretiens réguliers ont permis de valider, corriger, préciser notre méthodologie de recherche au fil du temps. Outre les discussions informelles avec d'autres doctorants ou chercheurs du laboratoire, nous avons aussi présenté nos travaux devant des doctorants et enseignants deux fois par an lors des séminaires organisés par l'équipe de recherche. Des commentaires et conseils ont alors été formulés que nous avons pris en compte. D'autres présentations de nos travaux ont été faites lors de séminaires doctoraux, et des communications issues de notre thèse ont été faites lors de congrès.

Bien sûr, nous avons, tout au long de notre thèse, confronté nos observations de terrain à la littérature scientifique.

Tous ces événements ont donné lieu à des interactions qui nous ont aidés à faire un travail de recherche selon des critères scientifiques reconnus.

En dehors du laboratoire, les communications à différents colloques nous ont permis de recueillir les appréciations et commentaires des réviseurs et des autres participants sur certaines parties de nos recherches.

CONCLUSION DE LA TROISIEME SECTION

La démarche d'observation participante exige des pratiques réflexives du chercheur qui est en même temps acteur dans l'organisation. Une position professionnelle centrale en ce qui concerne l'action mais en-dehors des jeux de pouvoir est conciliable avec une position de chercheur. Au cœur de l'action, nous avons accès à une grande variété d'informations en provenance de documents mais surtout de contacts directs avec des acteurs à tous les niveaux de l'organisation. La subjectivité, inévitable, peut alors être un réel atout pour accéder, par empathie, aux perceptions des subordonnés, c'est-à-dire les responsables locaux chez Equipment Company.

La position de chercheur est renforcée par l'attachement aux faits et le rejet des jugements de valeur mais surtout par l'ancrage académique, comprenant

les allers et retours fréquents avec la littérature, le travail au sein du laboratoire de recherche et la rédaction et la présentation de diverses communications.

4 PRESENTATION SYNTHETIQUE DU CAS ETUDIE

La première partie de la thèse investiguait la question de recherche à l'aide de deux cadres théoriques. Le cas doit permettre d'investiguer cette même question de manière empirique. Nous présentons ici les principales caractéristiques du cas Equipment Company qui justifient sa pertinence par rapport à la question posée, puis par souci de rendre plus aisée la lecture du chapitre suivant, nous présentons de manière synthétique les principaux éléments intervenus dans l'entreprise pendant la période d'intervention.

4.1 ELEMENTS INTERESSANTS DU CAS POUR LA QUESTION DE RECHERCHE

Outre l'opportunité offerte par notre fonction dans cette entreprise, le cas Equipment Company présente plusieurs enjeux pertinents par rapport aux questions soulevées par la littérature.

Ainsi, peu d'études portent sur les périodes de changement de stratégie (Dent 1990), alors que de telles périodes sont des occasions d'observer les dynamiques, notamment la dynamique de la relation entre contrôle et stratégie ou la stratégie « en train de se faire ». La rareté s'explique par le fait que les changements de stratégie sont peu fréquents et qu'il est difficile pour un chercheur d'accéder à des terrains possédant cette spécificité. Notre présence chez Equipment Company à ce moment constituait donc une opportunité précieuse.

La situation financière difficile rend le changement de stratégie particulièrement important pour l'organisation. Le président de la division le présente d'ailleurs comme une question de survie. La nouvelle stratégie fait

donc l'objet d'une attention constante de la part des acteurs, propice à la collecte de données riches.

La volonté manifeste de la direction de la division de lier mise en œuvre de la stratégie et refonte des outils de contrôle était par ailleurs un atout pour notre recherche. Ainsi, la relation entre contrôle et stratégie était observable directement « sur le terrain » dans les actions et discours des acteurs sans qu'aucune question du chercheur ne soit nécessaire. Les dirigeants prenaient spontanément position par rapport aux outils de contrôle, ainsi que les responsables locaux qui y étaient sans cesse confrontés. En outre, la stratégie préconisée était justifiée par des inscriptions issues des systèmes de contrôle.

La structure et l'histoire de la division revêtent également un intérêt majeur. Composée de différents pays, résultat de plusieurs vagues d'acquisitions de sociétés concurrentes, la division peine à se légitimer aux yeux des pays. Avant 2000, chaque pays avait une équipe de direction dotée d'une forte autonomie. En 2000, ces équipes sont démantelées au profit d'une nouvelle structure, la division, entraînant de fortes résistances pour préserver l'autonomie locale. Un temps apaisées, ces luttes reprennent au moment du changement de stratégie. Les pays affrontent par ailleurs des conditions de marché très diverses : acteur dominant en Espagne, négligeable en Allemagne, des marges élevées en Scandinavie, très faibles au Royaume-Uni… Ce contexte est donc une source d'intérêts divergents entre les acteurs de la stratégie et se révèle particulièrement favorable au déploiement de stratagèmes pour promouvoir ces différents intérêts. Elle permet également d'avoir accès à des cas très différents d'un pays à l'autre permettant des analyses discriminantes. Les inconvénients d'un cas unique s'en trouvent ainsi limités, chaque pays présentant un mini-cas avec ses caractéristiques propres.

4.2 PRESENTATION SYNTHETIQUE DU CAS

Chez Equipment Company, nous nous intéressons à la stratégie quand elle se fait : depuis le moment où l'ancienne est remise en cause jusqu'au moment où une nouvelle est appliquée par la plus grande partie de l'organisation, du moment où les actionnaires jugent la baisse du résultat intolérable jusqu'au moment où le vendeur au fin fond de l'Europe explique à son client : « le cours de la matière a augmenté de 200 € au cours des trois derniers mois, nous appliquons donc une hausse de 5% de nos tarifs à compter du mois prochain. ». Entre ces deux moments, plus de deux ans se sont écoulés.

Au total, la mise en place de la stratégie prend près de trois ans et connaît de nombreux rebondissements. La première année (second semestre 2005 et 2006) est marquée par une réorganisation de l'équipe dirigeante. Une grande partie du comité de direction est ainsi renouvelée, de même que la définition de plans d'action et des nouveaux outils de contrôle. Les résultats ne sont pas à la hauteur les objectifs. La deuxième année (2007) sert à affiner les plans d'action. Les outils de contrôle commencent à faire sentir leurs effets, et les résultats s'améliorent de manière spectaculaire sur la fin de la période. La troisième année (2008) verra une nouvelle détérioration de la situation financière de la division, entraînant le départ de son président.

Afin de bien comprendre le calendrier, il faut avoir en tête que, chez Equipment Company, l'exercice fiscal ne coïncide pas avec l'année civile et s'étend du 1er avril au 31 mars. Ainsi, l'année fiscale 2006 (FY06) correspond à la période allant du 1er avril 2005 au 31 mars 2006. Les revues budgétaires se tiennent entre les mois de décembre et janvier de l'exercice précédent.

Tableau 13 : Chronologie des principaux événements du cas étudié

Date	Evénement
Juillet 2005	Nomination du nouveau président
Août/Septembre 2005	Tournée du nouveau président dans les différents pays
Septembre 2005/ Mars 2006	Résultats encourageants : la baisse est stoppée. La matière première monte jusqu'à 1000€/t.
Septembre 2005/ Juillet 2006	Changement progressif des membres du comité de direction
Juin 2006	*Town Hall Meetings* (tournée du président dans les différents pays)
Eté 2006	Nouveau système de contrôle : mise en place marge sur prix de référence, nouveaux indicateurs de performance commerciale, nouveau système de calcul des primes.
Août 2006	Liste de projets sous la responsabilité de membres du comité de direction
Novembre 2006/ Janvier 2007	Revues budgétaires
Avril 2006 à Mars 2007	Résultats très en dessous du budget sur toute la période, et en dessous de l'année précédente, surtout en raison d'un quatrième trimestre catastrophique. La matière première passe de 950 à 1450€ /t.
Juin 2007	Premier séminaire de cadres
Novembre 2007	Résultat record (depuis novembre 2003 !)
Novembre 2007/ Janvier 2008	Revues budgétaires
Février 2008	Deuxième séminaire de cadres
Avril 2007 à mars 2008	Résultats très au-dessus du budget et de l'année précédente
Juillet 2008	Annonce du départ du président *Forecast* refusé par la maison-mère pour cause de résultats insuffisants.

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

Notre démarche, fortement ancrée sur le terrain, s'inspire des préconisations de l'ANT, plus précisément de celles développées par Latour (1987, 2005). Ces principes sont néanmoins davantage des principes généraux que des méthodes précises. De toute façon, assurer la qualité et la pertinence empiriques d'un matériau constitué « sur le terrain » ne peut se fonder ni sur des recettes à appliquer ni sur des critères procéduraux précis de validation (Buscatto 2012). Ces principes nécessitent donc une traduction, ce qui a été fait par un ancrage constructiviste et qualitatif de notre travail. Nous avons donc choisi une démarche souple, adaptée au terrain, entre engagement et distanciation, implication et rigueur.

Ce chapitre a présenté les différents choix opérés tout au long de cette recherche, depuis la formulation de la question de recherche jusqu'à la rédaction de la thèse, montré les allers et retours permanents entre terrain et théorie de manière à assurer la validité de la recherche.

CHAPITRE 4 : LA TRADUCTION D'UNE NOUVELLE STRATEGIE

Ce quatrième chapitre vise la description de la situation de terrain.

Le cadre théorique retenu suggère que les interactions entre contrôle et stratégie doivent être étudiées à travers les interactions entre les acteurs du contrôle et de la stratégie. Or, il n'est pas possible de définir *a priori* quels acteurs prennent part à ces deux processus.

L'analyse se concentre donc dans un premier temps sur la stratégie « en train de se faire ». Il s'agit d'observer quels acteurs participent à la définition de la stratégie et à son évolution ainsi que les stratagèmes qu'ils utilisent pour parvenir à leurs fins.

La stratégie, concept abstrait ou macro-acteur (voir chapitre 2), n'est pas un tout homogène. Elle est une association d'éléments hétérogènes. Nous pouvons étudier ces associations à travers les traces qu'elles laissent, notamment les énoncés figurant dans les différents documents de gestion. Une analyse thématique de ces différents documents a été entreprise, faisant émerger une vingtaine de thèmes différents (voir annexe 2). Parmi eux, nous avons sélectionné quatre thèmes, à la fois parce qu'ils apparaissaient de manière continue sur la période observé, tant dans les interventions de la direction que dans celles des responsables locaux, et parce que leur évolution était très différente : l'augmentation de prix a été dans un premier temps imposée par la force ; la diminution des stocks, après d'âpres discussions, a fini par être réalisée avec une solution consensuelle ; la réduction des termes de paiement clients ne s'est opérée que tardivement avec une solution que permettait de contourner les responsables commerciaux locaux ; la baisse des volumes vendus, sujet volontairement omis par la direction mais sans cesse rappelé par les équipes locales, a finalement été intégrée à la stratégie.

L'étude de l'évolution des énoncés liés à ces différents thèmes nous permet de révéler les jeux d'acteurs qui en sont à l'origine puis, par regroupement, de caractériser les processus de traduction permettant de former la stratégie.

Ce chapitre est donc composé de deux sections : la première met en évidence les actions des différents acteurs autour des quatre éléments de stratégie sélectionnés, la seconde décrit les actions des différents acteurs à travers les différentes phases de la traduction (Callon 1986).

1 L'EVOLUTION CONTRASTEE DE QUATRE ELEMENTS DE LA STRATEGIE

L'analyse thématique des documents consultés fait donc apparaître quatre thèmes dont nous pouvons étudier l'évolution des énoncés. Or, ces énoncés évoluent par les actions de différents acteurs qui cherchent à défendre leurs intérêts, tout en parvenant à un compromis nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie. La confrontation de ces acteurs peut donner des résultats contrastés. Le compromis n'est pas un résultat acquis et prend parfois des formes loin des solutions initialement envisagées.

1.1 L'AUGMENTATION DE PRIX : LE COMPROMIS FORCE

L'augmentation de prix est l'élément qui cristallise le plus d'opposition. C'est aussi le point sur lequel la direction se montre la plus ferme.

1.1.1 UNE PREMIERE TRADUCTION QUI RESTE LETTRE MORTE

La nécessité d'augmenter les prix n'est pas une idée nouvelle apportée par le nouveau président. Elle figure dans les *business plans* proposés par la division depuis au moins 2003, dans lesquels la direction reconnaît que c'est la

principale action susceptible de redresser les résultats (voir notamment encadré 17, présentation du budget 2005 où les actions d'augmentation de prix occupent les deux premières places). D'autres actions sont envisageables, notamment au niveau des coûts, mais avec un impact beaucoup plus faible.

Encadré 17 : Plan d'action présenté par l'ancienne direction mais non mis en œuvre

Source : Présentation du budget 2005

Augmenter les prix de 6,5% pour récupérer la hausse du coût de la matière première
Mettre en place une formule de révision de prix en fonction de la hausse de la matière première
Augmenter le volume vendu de 1,1 Millions d'unités
Réduire les arriérés clients à hauteur de 5% du total des créances et réduire les termes de paiement de 4 jours
Nombre de jours de stock réduit à 67 jours

Malgré ce constat, peu d'augmentations de prix sont pratiquées jusqu'en 2005. Les raisons invoquées, tant par la direction de l'époque que par les responsables locaux, sont que « les clients n'en veulent pas », que « les concurrents n'augmentent pas leurs prix » et donc que les clients iront s'approvisionner chez les concurrents.

Ce discours est contesté par la maison-mère qui, voyant les résultats se détériorer, somme la direction de proposer un plan « crédible ». Un plan est proposé début 2005 mais rejeté, non parce qu'il est considéré comme mauvais, mais parce que l'équipe de direction de la division n'apparaît pas convaincante sur sa capacité à le mettre en œuvre. Les mesures proposées sont en effet globalement les mêmes que celles de l'année précédente qui n'avaient été suivies d'aucun effet (voir encadré xxx).

Faute d'être reprise, la stratégie reste lettre morte.

1.1.2 LA PRISE EN COMPTE DES TRADUCTIONS LOCALES, LA MISE ENTRE PARENTHESES DE L'AUGMENTATION DES PRIX

La décision est alors prise de changer de direction et un nouveau président est nommé durant l'été 2005. L'augmentation de prix n'apparaît pas de manière explicite dans les toutes premières communications. La stratégie annoncée est alors très générale (voir encadré 18), et l'augmentation nécessaire de la marge ne passe pas par l'augmentation des prix.

Encadré xxx : Stratégie annoncée lors de la conférence téléphonique du 26 septembre 2005

Bâtir notre image sur la technologie

Se focaliser sur le créneau du premier équipement

Développer un positionnement de marque avec une politique de prix basée sur la valeur

Réduire de manière drastique la gamme offerte (supprimer la moitié des références d'ici décembre 2005)

Développer un portefeuille de produits de niche

Offrir un service de premier ordre

Revoir les modes de gestion des stocks pour avoir un taux de service de 97%

Améliorer l'interface client par un outil CRM (*customer relationship management*) et un site web adapté et des commandes en ligne

S'assurer de la perception des clients en matière de qualité et de fiabilité par des sondages indépendants

Développer le concept de "l'installateur agréé »

Réduire les coûts et augmenter les marges

Sécuriser les conditions de travail et l'impact environnemental

Concentrer les usines européennes sur les modèles les plus vendus et délocaliser les modèles les moins vendus dans des pays à bas coûts de main d'oeuvre

Réduire la structure autour des fonctions vitales et les projets prioritaires

Créer des partenariats avec des entreprises de logistique pour améliorer la prestation.

On pourrait s'étonner qu'un président, venant d'être nommé pour redresser les comptes d'une société en grande difficulté financière, renonce d'emblée à une mesure qui semblait être une bonne solution, surtout aux yeux de la maison-mère qui vient de le nommer.

Une explication se trouve néanmoins dans la communication du mois de septembre. Il présente la stratégie, non pas comme « sa » stratégie mais comme celle qui résulte de la tournée qu'il a entreprise dans les différents pays. Pendant cette tournée, il a rencontré de nombreux cadres et employés qui lui ont présenté leur propre vision. Or, l'immense majorité du personnel est opposé à une augmentation de prix. La stratégie présentée est le résultat de la traduction faite par les différents responsables locaux et synthétisée par le nouveau président.

1.1.3 UNE TRADUCTION FINANCIERE : UNE AUGMENTATION DE PRIX PRESENTEE COMME INELUCTABLE

Pourtant le renoncement à l'augmentation de prix est de courte durée. Dès janvier 2006, le président fait l'annonce suivante :

« *Comme la matière première atteint un palier, 1000 €/tonne, il est vital de passer les augmentations de prix (6 à 8 % minimum)* » (23 janvier 2006).

Le mois suivant, l'appel à l'action est réitéré, mais on ajoute en plus une règle plus générale :

« *Implanter une augmentation de 3,2 % chaque fois que la matière première augmente de 100 €/T* ».

Le président élargit également le périmètre de l'augmentation de prix :

« *Implanter une augmentation complémentaire pour couvrir l'augmentation des autres matières (autres que la matière première principale) : 1,76 % sur la première marque, 3,83 % sur les autres marques* ».

Plusieurs éléments méritent attention dans cette consigne. Premièrement, la précision des pourcentages d'augmentation est étonnante. Le président ne

précise pas le mode de calcul, mais laisse entendre qu'il s'agit d'un calcul précis. Or, aucun outil de contrôle n'a ce degré de précision. S'il s'agissait d'un calcul précis, la différence entre la première marque et les autres marques serait aussi beaucoup plus réduite. Cette différence est donc davantage due à une politique marketing (privilégier la première marque) qu'à une politique de recouvrement d'augmentation de coûts. Les différentes consignes sont données sur la base d'une courbe qui fait son apparition dans les conférences téléphoniques : l'évolution du cours de la matière première depuis janvier 2004. L'envolée est manifeste, surtout les derniers mois, et le bout de la courbe est ainsi assorti d'un commentaire « *Appel à l'action* ».

Un mois plus tard, le 24 mars 2006, la consigne est une nouvelle fois élargie : il ne s'agit plus uniquement de récupérer l'augmentation de la matière première, mais d'attaquer certaines catégories de clients, les clients « non profitables » :

« *Les augmentations de prix commencent à être visibles en mars, mais doivent être renforcées sur des clients non profitables* ».

La courbe présentant l'évolution du cours de la matière première disparaît provisoirement (elle fera une réapparition définitive en août) pour laisser place à un tableau présentant l'évolution des prix de vente pays par pays.

Ainsi, en quelques mois, la stratégie très générale de recouvrement de la hausse du cours de la matière première principale, s'est traduite en consignes d'actions précises et s'est élargie aux autres matières et à certaines catégories de clients. Ces changements sont apparus sur la base de liens qui ont été rendus visibles à travers les outils de contrôle entre :

- Le cours de la matière première et le résultat ;
- Les hausses de prix et le résultat.

D'autres relations sont esquissées mais non encore visualisées avec la même force:

- Les hausses de prix et le cours de la matière première ;
- Les hausses de prix et la politique marketing ;
- Les hausses de prix et certains types de clients.

La direction justifie donc la nécessité d'augmenter les prix en liant cette augmentation avec différents éléments de l'environnement (matière première, client), et surtout avec le résultat en en faisant ainsi un élément du redressement financier, donc de survie.

1.1.4 L'ACCORD DE FAÇADE, PASSIVITE DES RESPONSABLES LOCAUX

Il n'y a pas d'opposition frontale avec les responsables locaux. Ils annoncent avoir passé des augmentations à leurs clients dans les *reportings* hebdomadaires.

« *Nous prévoyons une forte demande en décembre en réaction à notre augmentation de prix de 4 % au 1er janvier* » (France- 7 décembre 2005).

Mais dans les faits, l'augmentation sera repoussée :

« *L'impact de l'augmentation de prix sera totalement visible la dernière semaine* (du mois) » (France- 22 mars 2006).

Et surtout, elle n'est que partielle :

« *Détaillants : toutes les augmentations ont été annoncées* » (France- 22 mars 2006)… Ce qui signifie en réalité que l'augmentation annoncée en décembre ne concernait en fait que la moitié des clients, les grossistes.

La controverse n'est pas exprimée. Les responsables locaux jouent sur l'asymétrie d'informations pour ne donner que des informations partielles à la division, laissant entendre qu'ils suivent les consignes, mais taisant qu'ils créent beaucoup d'exceptions à la consigne générale.

1.1.5 LA REACTION DE LA DIRECTION : RENFORCER LE RESEAU

La direction de la division n'est pas dupe ; les résultats sont très en dessous de ceux attendus suite aux augmentations annoncées mais elle manque d'outils pour suivre la réalité des augmentations de prix. En effet, chaque client a son propre tarif, les modèles sont nombreux, les promotions aussi et, malgré de nombreux efforts, aucun suivi fiable des augmentations ne peut être mis en place.

Un projet est alors relancé, celui de calculer une marge commerciale ne prenant pas en compte les différences de coûts entre les différentes usines, les différents modes de valorisation des stocks entre les pays et surtout les écarts du cours de la matière première. Cette marge est la marge sur coût de référence (*margin on reference price*). Cette mesure est censée être la mesure phare de la performance commerciale. Le 26 septembre 2005, en définissant les missions de la direction commerciale, le président utilise déjà ce terme :

« *améliorer la marge sur coût de référence* ».

Cependant, à cette époque, cette mesure n'est qu'à l'état embryonnaire. Des principes de calcul ont été définis, les calculs ont été faits pour les principaux produits mais tout cela reste manuel, prend beaucoup de temps et n'est utilisé que pour les réponses aux appels d'offre. Il manque un outil informatique pour en faire un élément clé des statistiques commerciales. Le VP finance reçoit alors la mission de développer un tel outil «le plus rapidement possible ». Le système informatique est prêt durant l'été 2006 mais connaît des débuts difficiles, et les statistiques commerciales ne sont vraiment fiabilisées que début 2007. Il s'agit d'un coût de production, calculé produit par produit sur la moyenne des coûts des usines selon le budget, et révisé chaque mois en fonction de l'évolution du cours de la matière première. Le système est relativement complexe, peu transparent et les difficultés de mise en place sèment le doute dans les différents pays. Le système informatique est également peu accessible pour certains pays : temps de réponses jugés trop longs, mauvaise connaissance du système par les contrôleurs de gestion locaux. Plusieurs formations sont organisées pour la manipulation du système, ainsi que des réunions d'information pour expliquer les principes de calcul du

coût de référence ; des rapports sont envoyés sur une base hebdomadaire par le service central de contrôle de gestion. Cette mesure est introduite dans les *reportings* hebdomadaires (septembre 2006) et devient centrale dans la mesure de la performance commerciale. Cette performance est suivie sur une base mensuelle prenant en compte les indicateurs figurant dans l'encadré 19. Les mêmes indicateurs servent au calcul de la rémunération variable des commerciaux *(bonus*).

Encadré 19 : Structure du calcul de la performance commerciale et bonus commerciaux

Volume
Chiffre d'affaires
Marge sur coût de référence en €
Marge sur coût de référence en %
Coûts commerciaux
Contribution (marge sur coût de référence – coûts commerciaux) en €
Contribution en %
DSO (créances clients exprimées en jours de chiffre d'affaires)
Arriéré client en €
Créances clients en €
Arriéré client en % des créances

Les bonus des commerciaux sont calculés sur la base des indicateurs suivants :

Marge sur coût de référence
Contribution
DSO
Arriéré client en % des créances

La marge sur coût de référence institue un langage commun entre les pays et la division. Elle est reprise sur les principaux documents circulant entre les deux entités et devient un élément essentiel de la performance commerciale. Mais surtout, elle lie deux éléments jusqu'alors disjoints : le prix de vente et le coût de la matière première. Les statistiques sur l'évolution des prix de vente deviennent inutiles. Toute augmentation du prix de vente inférieure à l'augmentation de la matière première se traduit par une baisse de la marge sans que d'autres éléments puissent être invoqués. La direction renforce le

réseau et affaiblit celui des responsables locaux en réduisant l'asymétrie d'informations. Cela provoque une réaction des commerciaux.

La réaction prend d'abord la forme d'une contestation du nouvel indicateur et du nouvel outil informatique. Les dysfonctionnements de la mise en route servent d'arguments pour discréditer le système. Après avoir épluché de nombreuses références, le responsable du Benelux met au jour certaines erreurs de calcul qui, bien que vite corrigées, reviennent fréquemment dans les discussions. Ainsi, lors de la revue budgétaire de décembre 2006, il se plaint encore de ces erreurs alors qu'elles ont été corrigées (et avaient un impact très faible sur les résultats) :

« *Volatilité excessive des coûts de référence sur les derniers mois : nos prix de vente ne peuvent pas suivre* ».

Des discussions ont également lieu sur la base du cours de la matière première à prendre en compte en fonction du stock (moyenne de deux ou trois mois ?, avec un ou deux mois de décalage ?). L'impact n'est important que lorsque l'on change les règles… Mais chacun a ses propres arguments pour défendre « sa » formule et donc discréditer la formule décidée par la division.

Une autre forme de réaction consiste à tenter d'ignorer la nouvelle mesure et conserver l'ancienne notion de marge brute. Mais la réaction du VP commerce nouvellement nommé est implacable. Il interdit à ses subordonnés de faire mention de la marge brute.

Au final, le réseau autour de la marge sur coût de référence s'avère suffisamment robuste pour que ces réactions n'aient pas de conséquences.

1.1.6 LES RESPONSABLES COMMERCIAUX LOCAUX TENTENT EN VAIN UNE EPREUVE DE FORCE

Il s'ensuit une période de flottement où les responsables commerciaux n'ont d'autres choix que d'appliquer les consignes, mais sont conscients des risques encourus, notamment la perte de clients. Car le client est naturellement peu enclin à accepter des augmentations, surtout celui qui est en position de force

de par sa taille, ou celui pour qui le prix est critique. Le client est par ailleurs loin d'être passif, il a la possibilité de s'approvisionner ailleurs, même si le changement de fournisseurs nécessite toujours un certain délai.

Le flottement est particulièrement visible lors des revues budgétaires ayant lieu en décembre 2006.

Sur la revue du Benelux, on trouve face à face deux commentaires *a priori* contradictoires :

« *Nous sommes le seul fabricant à passer avec succès des augmentations de prix* » et « *Nos prix ne sont pas compétitifs* ».

Même ambiguïté pour l'Autriche :

« *Les clients acceptent l'augmentation de prix* » et « *Menace liée au marché : niveau de prix* ».

Dans les deux cas, les commerciaux ont à cœur de montrer qu'ils appliquent les consignes mais tentent d'alerter sur les dangers, en vain. L'ambiguïté de leurs propos permet à la direction de ne pas réagir.

Mais le client, par la voix des commerciaux, devient de plus en plus visible et explicitement hostile aux hausses de prix.

« *Grossistes : nos clients ont de fortes difficultés à passer notre dernière hausse de prix de 6 % à leurs propres clients. Cela pénalise nos ventes* » (France- 10 mai 2007).

« *Nos augmentations de prix sont acceptées avec difficulté par nos clients compte tenu de la position de notre concurrent* » (France 25 juillet 2007)

« *Détaillants : nos clients n'apprécient pas que nous augmentions nos prix tous les deux mois* » (France 30 août 2007)

Mais ces réactions sont trop faibles pour être prises en compte, d'autant plus que les résultats financiers s'envolent.

La courbe présentant l'évolution du cours de la matière première est néanmoins complétée à partir de septembre 2007 par l'évolution de l'indice servant à l'actualisation du coût de référence. C'est une manière de renforcer le lien entre la réalité (le cours de la matière première, que personne ne conteste) et l'indicateur interne (davantage contesté).

Pourtant, les commentaires se font de plus en plus précis.

« X (la plus grosse centrale d'achat) *répond à notre augmentation en nous commandant de moins en moins de produits. Certains de ses membres cesseront de nous passer des commandes en fin d'année. Ils ont déjà commencé à commander chez* Y. »

« *Suite à notre augmentation, A et B* (deux « gros » clients) *sont à la recherche d'un fournisseur exotique pour leurs produits premiers prix* (suit une liste de 5 références) » (France 6 septembre 2007).

Les revues budgétaires de décembre 2007 sont révélatrices de l'intégration de la stratégie globale sans réelle adhésion. Les demandes de la division sont bien intégrées dans les supports de présentation, quasiment tous les pays mentionnent la profitabilité dans leurs objectifs. Néanmoins, les réticences sont visibles :

« *Nous avons complètement perdu A et B* (deux gros clients) *à cause de nos tarifs et des problèmes de stock, et maintenant C nous a préféré un concurrent malgré de bonnes relations personnelles* » (Benelux)

Le lien entre prix et perte de volume n'est cependant pas un argument jugé valable par la direction. Il a été clairement précisé que les volumes « non profitables » n'étaient pas utiles, et l'argument est donc rejeté.

La voix des responsables locaux n'est pas audible. Ils invoquent des liens qui ont d'avance été fragilisés par la direction.

1.1.7 DE NOUVELLES TENTATIVES QUI FRAGILISENT LE RESEAU

Peu à peu, les responsables locaux mettent en avant d'autres liens, avec des éléments de la stratégie préconisée, notamment la politique marketing qui consiste à privilégier les produits les plus chers par rapport aux produits les moins chers, la première marque plutôt que les marques distributeurs.

« *En raison des hausses de prix, les clients montrent davantage d'intérêt pour les produits meilleur marché* » (Benelux)

« *Quand les prix augmentent de manière continue, le nombre de clients prêts à acheter les gammes les plus chères diminue* » (Pologne)

Les réticences sont d'autant plus fortes que le cours de la matière première vient à baisser. Des baisses de prix semblent inévitables.

La baisse du cours de la matière première commence en octobre 2007. Dès novembre, les pays plaident pour un arrêt de la hausse des prix :

« Suite à la baisse de la matière première, les clients éprouvent des difficultés à accepter notre hausse de 15 % cette semaine » (France 8 novembre 2007).

Dans les faits, la direction de la division semble hésiter. Ce point est ajouté à l'ordre du jour des revues budgétaires sous forme d'une discussion informelle. Les responsables pays sont invités à exprimer leurs intentions d'action si la baisse de la matière première devait être confirmée. Le VP émet une recommandation de prudence : maintenir les prix le plus élevés possibles et accorder quelques remises si la pression se fait trop forte. Il précise que ce point sera traité en comité de direction la semaine suivante.

Lors de la conférence de décembre 2007, après le comité de direction, le président démontre, courbe et formule à l'appui, que les baisses de prix ne sont envisageables qu'à partir de février 2008. En janvier 2008, la courbe d'évolution est accompagnée du commentaire suivant :

« *Ne pas abandonner ce que nous avons accompli* » (qu'on peut interpréter par baisser les prix ruinerait tous les efforts que nous avons faits)

Par ailleurs, une nouvelle courbe fait son apparition : elle lie résultat et évolution de la matière première. L'échelle n'est plus la même. Elle présente les

différentes prévisions de résultat en fonction des prévisions d'évolution de la matière première et suggère que, si la matière première baisse, le résultat sera d'autant plus important :

« *Une pause pour la matière première… quelle belle opportunité pour Equipment Company* ».

L'argumentation n'est pas des plus solides, mais l'idée est bien présente de minimiser la baisse (pourtant bien réelle depuis quatre mois) et de retarder au maximum les baisses de prix.

Néanmoins, certains pays consentent des baisses des prix :

« *Baisse des prix en février – 15 % chez tous nos clients* » (France 31 janvier 2008)

Lors du séminaire de cadres, une réunion s'improvise à 6 heures du matin pour discuter de ce point mais n'aboutit à aucune réelle décision, sinon un rappel à la prudence.

En février, la matière première connaît une légère hausse, ce qui « *justifie notre position* » (commentaire sous la courbe de février). Puis, elle semble se stabiliser à un niveau plus bas que celui pris en compte dans les derniers tarifs. Mais la prudence est toujours de mise, et les baisses de prix sont jugées insuffisantes par les commerciaux et par leurs clients :

« *La baisse actuelle de la matière première nous met en situation difficile, alors que nos clients sont en position d'attente pour obtenir un meilleur prix. Notre concurrent a des prix inférieurs de 20 % »* (France 29 mai 2008).

Les épreuves de force ne parviennent pas à ébranler le réseau élaboré par la direction qui crée sans cesse de nouveaux liens pour renforcer ses positions. La situation ne changera qu'après le départ du président et la création d'un réseau concurrent autour de la recherche de volume supplémentaire (voir 1.4).

Tableau 14 : Synthèse de l'évolution de l'élément de la stratégie « augmentation des prix » et des jeux d'acteurs qui y sont associés:

Action	Résultat
Etablir un plan d'action justifié par un impact financier (direction), refuser le plan d'action en invoquant le refus d'un tiers, le client (responsables locaux)	la stratégie non reprise reste lettre morte
Proposer une stratégie alternative (responsables locaux)	une stratégie consensuelle est proposée mais ne permet pas de prendre en compte les intérêts de la maison-mère (attente de résultats rapides)
Présenter l'augmentation de prix comme inéluctable en multipliant les liens avec d'autres éléments (cours matière première, résultats financiers, survie entreprise…) à travers les outils de contrôle (direction)	des consignes d'action de plus en plus précises
Accord de façade en jouant sur l'asymétrie d'information rendue possible par les faiblesses des outils de contrôle (responsables locaux), profiter de la faiblesse du réseau de la direction	une stratégie qui reste toujours lettre morte
Rendre le réseau plus robuste en créant de nouveaux liens (marge sur coût de référence)	renforce le réseau de la direction, affaiblit celui des responsables locaux. Le compromis peut être imposé.
Introduire des épreuves de force (client, environnement) : les épreuves de force ne sont pas le seul fait des responsables locaux. Des actants peuvent faire irruption à tout moment dans la stratégie	le réseau se trouve de nouveau fragilisé
Introduire de nouveaux actants en créant de nouveaux liens pour justifier le changement de logique et maintenir une politique de prix élevés (direction)	la stratégie se poursuit sur de nouvelles bases

1.2 LA GESTION DES STOCKS : LA PRISE EN COMPTE DE TOUS LES INTERETS

La stratégie de stocks présente des différences notables avec la stratégie de hausses de prix. Alors que les commerciaux sont les seuls aptes à mettre en œuvre les hausses de prix demandées par la direction, la réduction des stocks passe par des actions entreprises par les services production et logistique, en dehors du domaine de compétence des commerciaux. Elle ne fait pas partie des objectifs de performance commerciale. Néanmoins, cette stratégie a un impact direct sur l'activité commerciale : les ruptures de stocks empêchent de livrer les clients en temps voulu.

1.2.1 DES INTERETS CONTRADICTOIRES TRADUITS EN TERMES DIFFERENTS

Deux visions du stock s'affrontent alors : le stock comme valeur financière et le stock comme moyen de satisfaire un client.

Pour la direction de la division, le stock est avant tout une valeur financière, une mobilisation de trésorerie qu'il faut réduire de manière forte pour améliorer la santé financière de l'entreprise. Elle traduit donc le stock par sa valeur financière au bilan. C'est sous cette forme que le stock apparaît dans tous les documents issus de la direction. Un objectif de baisse est annoncé et, chaque mois, on compare la valeur constatée à cet objectif. L'objectif n'étant pas atteint, le 23 janvier 2006, la direction en tire la conclusion suivante lors de sa conférence téléphonique mensuelle :

« *Trop fort niveau de stocks nécessitant des arrêts de production* ».

Cette conclusion, pourtant logique au regard des chiffres présentés, est très vivement contestée par les responsables commerciaux locaux. Eux ne considèrent pas que le niveau de stocks est trop fort, bien au contraire. Par exemple, dès le 7 décembre 2005, le *reporting* hebdomadaire de la France mentionne :

« Nous avons de gros problèmes à livrer la première marque, et nous ne pouvons livrer de gros clients tels que A, B et C ou d'importants grossistes. Les retards de livraison représentent actuellement 29500 unités.

Nos relations avec nos clients deviennent très tendues car nous sommes incapables de donner des délais de livraison. »

Puis, le 15 février 2006 :

« Les livraisons posent toujours autant de problèmes, notamment la référence xxxx. La concurrence va profiter de nos faiblesses si nous ne sommes pas en mesure de livrer rapidement. Nous avons besoin de réponses pour savoir où nous allons. ».

Cette controverse tient dans la représentation des stocks. Pour les responsables commerciaux, un stock n'est pas une valeur bilan, c'est avant tout des marchandises que l'on livre à un client pour le satisfaire. La traduction de la notion de stock passe alors par la capacité à honorer les demandes du client.

Ces deux traductions ne sont pas reliées. En effet, la direction n'est pas « intéressée » par la satisfaction client, tandis que les responsables locaux ne sont pas « intéressés » par la valeur bilan. Chacun considère que le problème soulevé par l'autre ne le concerne pas.

1.2.2 UNE EPREUVE DE FORCE REUSSIE : CASSER LES LIENS DE LA DIRECTION ET LES REMPLACER PAR DES LIENS PLUS FORTS

L'hiver suivant, 2006/2007, la situation est encore plus tendue. Le responsable commercial français fait les commentaires suivants :

17 novembre 2006 :

« Situation tendue avec le client A due aux ruptures. Nous encourons un risque de pénalité à hauteur de 188K€. Des risques supplémentaires sont à craindre, car la logistique puise dans les stocks de sécurité des produits xxx pour livrer d'autres

clients. Attention à la promo fin décembre de 12000 unités en produit xxx. Pour mémoire, la marge sur prix de référence de ce client était de 10 points supérieure à la moyenne pour la France. »

Le discours a considérablement évolué par rapport à l'année précédente. Tout ce qui est chiffrable est chiffré. Ainsi les pénalités, que personne n'évoquait l'année précédente, sont systématiquement mentionnées. Les conséquences sur les actions marketing en cours (avalisées par la direction) sont également citées. Enfin, le responsable local reprend les arguments de la direction en mettant en avant la conséquence sur la marge (même si le chiffrage manque toujours de précision). Le responsable commercial lie la réduction des stocks avec d'autres éléments de la stratégie, ancrant les stocks dans un réseau plus fort que celui de la direction qui ne fait de lien qu'entre stock et trésorerie.

Cette tendance se retrouve dans les revues budgétaires qui ont lieu à cette période :

Le problème du stock est ainsi lié :

- A la baisse du volume « *Les problèmes de disponibilité du stock conduisent les clients chez nos concurrents* » (Benelux)
- A l'efficacité de l'équipe de vente « *L'équipe de vente hésite à faire de nouvelles offres à cause des problèmes de disponibilité* » (Benelux);
- A l'impossibilité de saisir de nouvelles opportunités « *Nous sommes les interlocuteurs naturels pour les clients de X* (petit concurrent qui vient de fusionner avec le principal concurrent d'Equipment Company), la plupart des clients souhaitent avoir au moins deux fournisseurs différents). *Ce n'est possible que si nous pouvons livrer !* » (Benelux) ;
- A la relation client « *Le taux de service doit repasser au-dessus de 98% pour restaurer la confiance* » (Benelux) ;
- Au résultat « Faible EBITDAR causé par le manque de stock » (Royaume-Uni);
- Aux coûts logistiques : « le faible stock conduit à trop de ruptures de stocks et multiplie les livraisons partielles » (France)

La traduction de leur problème faite par les responsables locaux prend en compte les intérêts de la direction de la division. Ils s'appuient pour cela sur les éléments de la stratégie définis par la direction ainsi que sur le « langage » fourni par les outils de contrôle (conséquence sur la marge sur prix de référence par exemple).

1.2.3 VERS UNE NOUVELLE TRADUCTION : UNE SYNTHESE DE TOUS LES INTERETS EN PRESENCE PAR UN DISPOSITIF NON PREVU A L'ORIGINE

Les arguments des responsables locaux finissent par être entendus. En avril 2007, dans sa présentation sur le bilan de l'année précédente, le président reconnaît *a posteriori* qu'il y a eu un problème durant l'hiver :

« *La baisse des stocks pour des raisons de trésorerie a conduit à une dégradation du taux de service et à une incapacité à saisir les opportunités de volume du quatrième trimestre* ».

Ce constat débouche alors sur l'annonce d'une stratégie en quatre points pour l'année à venir :

- *Faire de la disponibilité des produits un facteur de différenciation visible ;*
- *Amorce de la seconde phase de la réduction du nombre de références ;*
- *Mise en place d'un outil de planification logistique ;*
- *Constitution d'un stock avant la saison hivernale*.

La disponibilité des produits devient prioritaire sur la baisse des stocks. La politique de baisse drastique semble abandonnée, mais cela ne signifie pas que l'on revient à la situation antérieure. En effet, deux contreparties sont attendues des commerciaux : la mise en place d'un nouvel outil de planification qui augmentera le contrôle de la division sur leurs prévisions de ventes ainsi que la réduction du nombre de références, alors que, pour beaucoup de commerciaux, un grand nombre de produits différents permet de satisfaire au

mieux le client. La nouvelle stratégie intègre les intérêts des commerciaux et ceux de la direction.

C'est à ce moment-là qu'apparaît une nouvelle page dans la présentation servant de support aux conférences téléphoniques mensuelles. Dès le 26 juin 2007, une nouvelle courbe présente l'évolution des ventes, de la production et donc des stocks pour les mois à venir. C'est un moyen de faire un lien entre ces trois éléments. On est alors bien loin de la première traduction des stocks comme simple valeur de bilan mobilisant de la trésorerie. La nouvelle traduction présente les stocks comme un maillon entre la chaîne de production et les ventes. Cela permet de prendre en compte les intérêts des responsables commerciaux locaux tout en conservant l'objectif de baisse.

Certes, on pourrait argumenter que cette nouvelle traduction n'est que le reflet de l'amélioration financière de l'entreprise qui conduit la direction à revoir ses priorités. Même si ce facteur a sans doute joué, cela n'est pas la seule raison. En effet, quelques mois plus tard, en septembre 2007, la situation financière connaît une nouvelle dégradation. Le commentaire suivant est fait lors de la conférence téléphonique:

« Il manque 15 M$ de trésorerie pour fonctionner à pleine capacité, d'où un stock moins important que prévu ».

En octobre, la remarque donne lieu à de nouvelles consignes et précisions :

« Les clients profitables requièrent un bon niveau de service, alors que le manque de stock commence à être visible en Europe. Les stocks doivent être maintenus aussi bas que possible, car le cours de la matière première pèse sur le working capital. On doit repenser nos priorités en privilégiant les clients ayant des clauses de pénalité, les premières marques, les clients profitables, en prenant en compte les termes de paiement ».

Même si les difficultés financières induisent une certaine modification de la stratégie, notamment la constitution de stocks de présaison moins importants que prévu, elles ne remettent plus en cause la vocation commerciale du stock. Le commentaire d'octobre est une tentative de conciliation des intérêts

financiers et des intérêts commerciaux. Cette conciliation intervient à travers la notion de « client profitable ». Cette notion est directement issue des outils de contrôle, notamment du compte de résultat par client. Le nouveau réseau s'avère suffisamment solide.

Les discours des mois suivants visent à rassurer sur la situation en mettant l'accent sur l'augmentation de la production. En mars 2008, la voie est ouverte pour la saison suivante avec le commentaire suivant :

« *Une ambition claire : sécuriser les opportunités de 2009* (par un haut niveau de stock) ».

Les intérêts sont alignés en une nouvelle stratégie qui sera définitivement scellée par l'acquisition d'un logiciel.

Tableau 15 : Synthèse de l'évolution de l'élément de la stratégie « réduction des stocks » et des jeux d'acteurs qui y sont associés

Action	Résultat
Opérer une traduction purement financière du stock pour rendre visible un lien stock/trésorerie, donc survie de l'entreprise (direction)	Une baisse des stocks aux conséquences néfastes sur le plan commercial
Opérer une contre-traduction en mettant en évidence des liens entre stocks et volumes, stocks et mécontentement client (responsables locaux)	Pas de réaction de la part de la direction
Renforcer la contre-traduction en la mettant en lien avec la stratégie préconisée par la direction, notamment pour la marge et faire une proposition de compromis : garantir le stock pour améliorer la marge (responsables locaux)	Amorce de réflexion du côté de la direction
Faire une contre-proposition de compromis : garantir le stock pour les clients « profitables » puis réduire le stock sans risque de ruptures de stocks à condition que les prévisions commerciales gagnent en fiabilité (direction)	Consensus : réduire le stock tout en garantissant un taux de service satisfaisant aux clients profitables, en améliorant les prévisions de vente, le tout étant intégré dans un nouveau dispositif (logiciel de prévision de ventes et gestion de stocks)

La réduction des termes de paiement client est, au même titre que les stocks, un élément de la stratégie pour accroître la génération de trésorerie. Prêter attention aux termes de paiement n'est pas quelque chose de naturel pour l'équipe commerciale. Bien avant l'arrivée du nouveau président, des tentatives avaient été faites pour sensibiliser les commerciaux à ces problèmes : mise en place de plans d'action et d'objectifs de réduction des arriérés clients, suivi mensuel du total des créances clients par pays. Les créances clients sont exprimées en jours de chiffre d'affaires sous forme d'un indicateur, le DSO (*Days of Sales Outstanding*). Les résultats sont néanmoins restés modestes. Le discours du nouveau président n'est pas radicalement nouveau. Il réaffirme l'importance de la génération de trésorerie, une bonne partie venant de la gestion des comptes clients.

1.3.1 UNE TRADUCTION FINANCIERE INSUFFISANTE

Comme pour les stocks, le problème des clients fait d'abord l'objet d'une traduction purement financière, sous la forme de sa valeur au bilan. L'objectif et les réalisations figurent en bonne place lors des présentations mensuelles de résultat. Mais ce point fait rarement l'objet d'analyses plus poussées. Peu mis en avant par la direction, cet élément de stratégie semble tomber dans l'oubli.

1.3.2 DEUX TRADUCTIONS SOUS FORME DE PLANS D'ACTION

Des commentaires spécifiques sur les actions apparaissent à deux périodes : février/mars 2006 d'une part et octobre/décembre 2007 d'autre part. Dans la première période, l'accent est mis sur la collecte des impayés :

« *Les comptes clients reviennent à un niveau correct, mais l'arriéré reste élevé* » (22 février 2006), « *Plus de deux millions d'arriéré clients doivent être collectés d'urgence* » (24 mars 2006).

Cette politique s'accompagne de la mise en place d'un suivi spécifique confié au contrôle de gestion. Un rapport hebdomadaire montre l'évolution de l'arriéré pays par pays ainsi que, pour chaque pays, la liste des clients présentant les plus gros ou les plus anciens arriérés. Le rapport est envoyé aux directeurs commerciaux et directeurs financiers locaux qui doivent alors fournir leurs plans d'actions pour les clients présents dans la liste. Pour les pays présentant le plus de difficultés, des conférences téléphoniques sont organisées entre le contrôle de gestion central et les équipes locales. Le VP commerce s'y joint de temps en temps, mais il est toujours destinataire des comptes rendus. L'arriéré est réduit conformément aux objectifs dans la plupart des pays. Mais cela se révèle insuffisant pour atteindre les objectifs financiers attendus par la maison-mère.

Fin 2007, le message s'oriente sur la réduction des termes de paiement avec l'énoncé de consignes précises :

« *Termes de paiement ramenés à 60 jours net et 2 % d'augmentation de prix par période de 30 jours au-delà des 60 jours, jusqu'à 1,2 % de ristourne pour chaque période de 30 jours en-dessous des 60 jours* » (23 octobre 2007).

En décembre, un des gros clients fait faillite, occasionnant la perte de plusieurs millions d'euros. Le président prend appui sur cet exemple pour rappeler le soin à apporter aux termes de paiement :

« *La génération de trésorerie est une nécessité pour financer nos ambitions. Elle commence par garantir le paiement de nos créances* ».

Il y a sur ce sujet deux grandes étapes. Une fois le recouvrement de l'arriéré acquis, la stratégie se durcit. Le président n'intervient en personne que pour énoncer les nouvelles règles. La mise en œuvre et le contrôle sont délégués aux vice-présidents commerce et finance. Mais les actions peinent à suivre. Quand la pression de la direction se fait plus forte, quelques actions sont mises en œuvre. Le 12 avril 2007, la France annonce ainsi la réduction des termes de paiement contractuels avec cinq gros clients. Mais cela reste loin des principes initialement affichés et répétés en octobre 2007.

Pourtant, il n'y a pas d'opposition en apparence. La plupart des pays intègrent les réductions de DSO à leurs objectifs, mais ce sujet, souvent relégué en fin de revue budgétaire, fait l'objet de peu de commentaires.

Contrairement à l'arriéré client pour lequel il existe un lien direct et évident entre action et résultat, le lien entre le DSO et les termes de paiement clients n'est pas évident. Le DSO évolue en fonction de différents facteurs que les systèmes de contrôle ne permettent pas d'isoler les uns des autres. Bien entendu, les termes de paiement contractuels sont un facteur important, mais la saisonnalité empêche de se rendre compte des évolutions d'un mois sur l'autre.

1.3.3 VERS UN CONTOURNEMENT DU PROBLEME

En fait, les DSO baissent, donnant l'illusion que les objectifs sont atteints. Pourtant, ce résultat n'est atteint que grâce à une modification du plan de compte qui prend en compte l'effet de l'affacturage dans le calcul du DSO.

Les objectifs affichés sont atteints, mais par des voies très différentes de celles initialement prévues, et avec un coût associé non négligeable. Faute de création de liens suffisants, la controverse ne s'exprime pas, et les actions ne sont que le fruit de la pression hiérarchique. Cette pression ne pouvant être maintenue sur une longue période, les actions n'aboutissent pas, rendant nécessaire une remise en cause de la stratégie qui sera menée avec d'autres acteurs, les directeurs financiers.

Tableau 16 : Synthèse de l'évolution de l'élément de la stratégie « réduction des termes de paiement clients » et des jeux d'acteurs qui y sont associés

Action	Résultat
Une traduction par une valeur bilan	Pas d'effets sur les comportements
Une traduction liant actions et résultats : le suivi de l'arriéré clients	Une diminution de l'arriéré suite à une intervention hiérarchique
Une traduction par un indicateur financier obscur : le DSO	Peu d'effets visibles, sauf en cas de consignes précises et de pression hiérarchique (mais l'effet n'est pas durable)
Contourner le problème : enrôler le directeur financier pour des actions d'une toute autre nature	Stratégie mise en œuvre par un contournement

Les traductions successives de la direction n'ont pas donné lieu à des épreuves de force ou des contre-traductions. La faiblesse de la traduction n'implique pas de réaction particulière, obligeant à une redéfinition complète des actions envisagées.

1.4 LE PROBLEME DU VOLUME : LA DURE CONTREPARTIE DU COMPROMIS FORCE

Le problème du volume est primordial, mais a longtemps été volontairement éludé. Toute la stratégie avant l'arrivée du nouveau président était orientée sur les gains de volume : augmentation de parts de marché, gain d'appels d'offres, etc. Mais la nouvelle stratégie est diamétralement opposée. Il faut des clients « profitables », générer de la marge, et pour cela abandonner les anciennes habitudes. Ainsi, le problème est longtemps éludé avant de s'imposer et d'être la cause d'une nouvelle traduction.

1.4.1 UN PROBLEME LONGTEMPS RENDU INVISIBLE

Ainsi, la notion de volume n'apparaît pas dans les premières conférences téléphoniques mensuelles. Pourtant, l'analyse des résultats par rapport au budget ou à l'année précédente, laisse systématiquement apparaître l'impact de la baisse de volume sur le résultat. Mais ce chiffre, parfois édifiant, ne fait pas l'objet de commentaires. Cet impact reste donc « invisible », non pas parce qu'il ne figure pas sur les documents, mais parce qu'il n'est associé à aucun commentaire. Le management ne lui donne aucune valeur, et aucune consigne d'action ne lui est associée.

Pourtant, les inquiétudes des cadres sont palpables. Le 20 décembre 2006, la seule allusion à la perte de volume se fait en réponse à une question posée par l'assistance :

« *Certaines de vos décisions limitent la prise de commandes. Ne craignez-vous pas que certains de nos clients nous quittent définitivement ?* ».

La question est éludée par la direction.

Plus étonnant, ce thème n'est pas non plus exprimé dans les *reportings* hebdomadaires fournis par les responsables locaux. On parle seulement de clients mécontents. Quand elles ne peuvent être tues, les pertes de volumes sont minimisées : elles sont liées aux ruptures de stocks … ou à la météo (*insérer verbatim*). Or, la chute des quantités vendues est bien réelle et se révèle durable.

Le même phénomène est observé lors de revues budgétaires. Les pertes de volumes sont quasiment un tabou, alors qu'ils pourraient servir d'argument fort aux responsables locaux pour contester la stratégie préconisée.

De manière informelle et hors hiérarchie, c'est d'ailleurs le principal argument avancé par les responsables commerciaux.

Le cadrage des interactions par la direction et l'absence de message associé aux chiffres de baisse des ventes, rendent ces pertes quasiment invisibles.

Ce n'est que sur la fin de la période que la notion de volume réapparaît dans les documents de contrôle :

« *Leçons retenues : incapacité à saisir les opportunités de volume au quatrième trimestre* » (Conférence téléphonique mensuelle d'avril 2007).

Puis, dans les revues budgétaires de la fin 2007, plusieurs pays osent alors annoncer les pertes de clients ou de marchés.

Pourtant, la tentation du déni est toujours présente.

« *Environ 400 000 unités au-dessus du budget* », annonce le président en commentant les résultats du trimestre le 20 juillet 2007, oubliant que le trimestre a été volontairement budgété à un très bas niveau.

« *Des réductions de volume sont à attendre à court terme* », annonce le président le 20 janvier 2008, mais il ajoute le 20 février « *Production confirmée au niveau prévu au budget malgré la baisse des volumes* ».

1.4.2 RENDRE LES PERTES DE VOLUMES DE NOUVEAU VISIBLES : MODIFIER LA TRADUCTION

En 2008, les effets pervers de la stratégie de marge deviennent handicapants pour l'entreprise et causent une perte importante de résultat. Il devient nécessaire de renvoyer les responsables commerciaux à leur responsabilité et d'imputer sur leur marge l'effet des pertes de volumes. Les règles de calcul de la marge commerciale sont alors revues, et une pénalité de 3 € par produit en moins de l'objectif commercial y est imputée. Pour certains pays, l'impact de cette pénalité est fort, et certains responsables qui étaient en bonne voie d'atteindre leurs objectifs, perdent soudain tout espoir de pouvoir les réaliser d'ici la fin de l'année.

Cette mise en rapport entre volume perdu et marge commerciale induit un changement de comportement qui amène les responsables commerciaux à essayer de regagner du volume, quitte à rogner un peu sur les prix. L'arbitrage entre l'impact prix et l'impact volume est devenu nécessaire, alors que la décision avait été simplifiée à l'extrême pendant la période précédente.

Tableau 17 : synthèse de l'évolution de l'élément de la stratégie de volume et les jeux d'acteurs qui y sont associés

Action	Résultat
Ne pas choisir entre prix et volumes (direction), se servir de l'argument des volumes pour ne pas augmenter les prix (responsables locaux)	la stratégie prix n'est pas mise en œuvre
Renoncer explicitement au volume en gommant tous les aspects négatifs, en rompant tous les liens (direction) ; créer des épreuves de force en invoquant les conséquences sur le volume (responsables locaux)	La traduction faite par la direction n'est pas acceptée, mais les actions finissent par être conformes à la volonté de la direction, au prix de nombreuses épreuves de force et de démotivation qui conduisent à l'excès
Créer une épreuve de force en réduisant le volume (client)	Les épreuves de force des responsables locaux n'étant pas couronnées de succès, c'est finalement le client qui réagit
Modifier la stratégie en ajoutant une traduction du volume (direction)	L'épreuve de force réussie amène une modification de la traduction

Pour imposer sa stratégie de prix, la direction est amenée à sacrifier une partie de son réseau. Cela lui permet certes de mener une politique de hausses de prix, mais en rendant impossible l'aboutissement des épreuves de force, elle s'enferre dans une stratégie dangereuse, réagissant tardivement quand ce sont les clients qui entament l'épreuve de force.

CONCLUSION SUR LA PREMIERE SECTION :

Suite à cette première analyse, la stratégie apparaît donc comme la somme d'éléments disjoints évoluant de manières différentes au gré des mouvements des acteurs de l'organisation. Les différents acteurs sont susceptibles d'opérer leurs propres traductions ou d'opérer des épreuves de force pour contester une traduction. Les exemples sélectionnés font apparaître deux catégories d'acteurs, la direction et les responsables locaux. Cela est dû au niveau des interactions qui sont observées (entre divisions et pays). Lors des réunions, on aperçoit des traces de problèmes similaires au niveau hiérarchique supérieur

(comité de direction) ou inférieur (équipes commerciales pays). Néanmoins, le porte-parole de ces différents niveaux représente en général un intérêt collectif. Le VP porte la parole du comité de direction, le responsable local celui de ses équipes. Il existe toutefois une exception de taille sur le volume. Suite à l'échec des responsables locaux à défendre les intérêts du client, ces derniers font irruption, à travers les outils de contrôle et contraignent la direction à amender la stratégie.

Les outils de contrôle servent à la traduction par l'intermédiaire de chiffres, valeurs financières ou indicateurs plus ou moins synthétiques, mais aussi par des discours. Plus les discours sont liés à la traduction chiffrée, plus ils ont d'effet sur la stratégie, soit en la renforçant, soit en la soumettant à des épreuves de force. Ils fournissent aussi les occasions de rencontres utiles à la négociation de compromis.

Dans certains cas, on parvient à un compromis après de longs mois de controverses (stocks et augmentations de prix), et des modifications apportées aux intentions initiales de la direction. Dans d'autres cas, la controverse n'est pas close, et le discours de la direction de l'organisation n'est pas suivi d'effets dans les actions locales (termes de paiement clients). Dans le dernier cas, un élément, initialement exclu, s'impose finalement dans la stratégie et oblige la direction à prendre position (volumes).

Dans toutes les traductions effectuées, certaines ont échoué, d'autres ont réussi, aucune ne s'est imposée d'elle-même sans avoir à revenir dessus, à la modifier ou à la renforcer. Parmi celles qui ont échoué, certaines sont tombées dans l'oubli, n'ont pas été reprises ni contestées, tandis que d'autres se sont avérées impuissantes à éliminer les traductions concurrentes, rendant impossible tout compromis.

Globalement, les principes généraux de l'ANT permettent d'expliquer l'élaboration de la stratégie comme une traduction régulièrement remise en cause par des épreuves de force. Néanmoins, les forces en présence ne semblent pas lutter à armes égales. L'augmentation de prix parvient ainsi à s'imposer pendant de longs mois sans trouver de compromis ou de consensus.

La deuxième section vise à détailler le processus de traduction pour expliquer les différents résultats des traductions de la stratégie par les outils de contrôle.

2 LES QUATRE ETAPES DE LA TRADUCTION

L'étude détaillée des énoncés liés à quatre éléments de la stratégie a fait apparaître différents processus de traduction, parfois convergents, souvent divergents, menés par différents actants. Parmi ces actants, trois catégories émergent : la direction de la division, les responsables locaux et les outils de contrôle.

La controverse oppose les deux catégories d'acteurs humains qui utilisent divers moyens ou stratagèmes pour faire valoir leurs intérêts et promouvoir leur propre traduction. La plupart de ces stratagèmes ont lieu autour des outils de contrôle, grâce à eux ou malgré eux.

Cette deuxième section replace les évolutions constatées dans la section précédente dans un cadre plus large permettant de comprendre comment les outils de contrôle influencent les traductions de la stratégie faites par les acteurs de l'organisation. Pour cela, le processus de traduction est découpé en quatre phases, telles qu'elles ont été définies par Callon (1986) : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation.

2.1 UNE CONTROVERSE LIEE A PLUSIEURS PROBLEMATISATIONS CONCURRENTES

L'enjeu de la problématisation est de s'ériger en point de passage obligé, élément incontournable de la traduction.

L'équipe de direction précédente avait échoué dans cette tâche, se révélant incapable de devenir incontournable, les responsables locaux appliquant leur

propre stratégie dans leurs pays respectifs. L'échec n'était pas tant dû au contenu de la stratégie préconisée (qui semblait satisfaire les exigences fixées par la maison-mère) qu'à l'incapacité de fédérer un large réseau d'acteurs autour de cette stratégie.

Une fois nommé, le président utilise successivement deux tactiques différentes : s'appuyer sur la problématisation faite par les responsables locaux pour définir sa stratégie puis, devant l'insuffisance de cette méthode, mobiliser les outils de contrôle pour imposer une stratégie proche de celle proposée par l'ancienne équipe de direction.

2.1.1 UNE PREMIERE PROBLEMATISATION QUI S'APPUIE SUR LES PROPOSITIONS LOCALES

Dès son arrivée, le président entame une tournée dans les différents pays sous sa responsabilité. Dans chaque pays, il s'entretient avec différents responsables, s'intéressant à leur perception de la situation locale mais aussi de la situation du groupe, et à leur proposition de solution. Il synthétise alors ces différents entretiens sous forme d'enseignements à retenir (encadré 20) et en déduit des lignes stratégiques (encadré 18, p. 176).

Encadré 18 : les enseignements tirés par le nouveau président suite à une première tournée dans les pays

Source : support de la conférence téléphonique mensuelle du 25 septembre 2005

Les ventes stagnent depuis trois ans
Pas de différenciation technologique significative entre les principaux acteurs du marché
La pression sur les prix tue toute différenciation technologique
La valeur des marques doit être revue en prenant en compte la situation particulière des groupements d'achats
Le service offert fera la différence entre les concurrents
Le marché se resserre autour de A (principal concurrent) et nous-mêmes

Les enseignement tirés, comme la stratégie préconisée, sont consensuels et correspondent à ce que les responsables locaux pensent. Ils ne suscitent donc pas d'opposition. Pourtant, cette proposition se révèle insuffisante au regard des exigences de la maison-mère.

2.1.2 UNE SECONDE PROBLEMATISATION QUI S'APPUIE SUR LES OUTILS DE CONTROLE

Une seconde problématisation s'avère donc nécessaire. Celle-ci est proche de celle faite par l'ancienne équipe de direction. Elle se heurte donc à la problématisation faite par les responsables locaux. La confrontation est cependant plus complexe que ce que laisse entendre la direction, accusant les responsables locaux de ne pas prendre la mesure de la gravité de la situation, et de ne pas vouloir agir.

Certes, la gravité de la situation financière a tendance à être minimisée par les responsables locaux. La problématisation passe donc par la dramatisation de la situation par les outils de contrôle.

En avril 2004, la maison-mère est sortie d'une procédure de redressement judiciaire (*Chapter 11*) aux Etats-Unis. Cette sortie a été soumise à des conditions drastiques de respect de ratios financiers. En cas de non-respect, les créanciers retireront leur soutien, et la faillite devra être prononcée. Pour la maison-mère, l'essentiel est donc le respect des ratios financiers et une grande partie de ses efforts de communication porte sur cette nécessité absolue. Mais cette information est mal comprise des responsables locaux en raison d'une méconnaissance de la procédure américaine, voire de la langue anglaise, d'une mauvaise perception des mécanismes financiers, etc.

La problématisation commence par la mise en évidence de la gravité du problème, donc de la situation financière du groupe. L'information fournie par la maison-mère doit être réinterprétée au niveau de la division. Cela est fait en oubliant les détails techniques, mais en mettant en évidence les conséquences de cette situation si elle venait à perdurer, à savoir la faillite de la société. En faisant du redressement une question de survie (beaucoup de plans d'action

sont ponctués du commentaire « c'est vital », le président de la division fait ainsi le lien entre la santé financière et l'avenir individuel de chacun des acteurs concernés, qui risquent de perdre leur activité.

Mais, prendre conscience de la gravité de la situation financière ne suffit pas. Il faut aussi proposer des solutions. La controverse porte alors sur les actions à mener, et non pas sur la question d'agir ou non.

On peut synthétiser les termes des controverses sur les quatre éléments de la stratégie dans le tableau 18.

Tableau 18 : Les termes de la controverse sur les quatre éléments de la stratégie

Eléments de stratégie	Proposition de la direction	Propositions locales
Augmentation de prix	Agir de manière systématique en appliquant des règles sur tous les clients	Agir de manière différenciée en prenant en compte la relation avec le client
Stocks	Réduire le stock pour préserver la situation financière	Garantir les livraisons par un stock suffisant
Termes de paiement clients	Réduire les termes de paiement client pour préserver la situation financière	Agir risque de dégrader la relation au client. Le « coût » est supérieur au « gain »
Volume	Sacrifier le volume	Le volume est la clé de l'augmentation de la marge

De manière générale, le désaccord sur les actions vient de l'analyse des responsabilités de la situation financière.

Pour les commerciaux, les usines sont trop chères, elles peuvent réduire leur structure, on peut s'approvisionner hors du groupe…

Pour les usines, les commerciaux ont une tâche facile à vendre à n'importe quel prix. Ils n'ont qu'à vendre à un prix raisonnable…

Pour la Scandinavie, ce sont les pays à faible marge qui sont responsables. On ne peut rien demander aux pays qui font déjà des marges fortes…

Chacun affirme qu'il fait pour le mieux et qu'il n'y a pas grand-chose à améliorer chez lui… et défend ainsi ses propres intérêts.

Cela repose sur différentes visions de ce qui est bon pour l'entreprise.

Pour la plupart des responsables commerciaux des pays, ce qui est bon pour l'entreprise, c'est vendre un maximum de produits, croître, prendre des parts de marché, avoir de bons contacts avec les clients.

Pour les directeurs d'usine, ce qui est bon pour l'entreprise, c'est d'avoir des coûts les plus bas possible, de faire des gains de productivité.

A première vue, ces objectifs sont cohérents avec l'idée de bons résultats financiers et, dans une certaine mesure, compatibles. Cela a plutôt bien fonctionné dans le passé et, du moins en Europe, Equipment Company a été considérée comme une société prospère. Pourtant, cela est loin d'être si évident.

Gagner des parts de marché impose de baisser les prix et, si cette baisse de prix n'est pas accompagnée de gains de productivité, le résultat s'en trouve détérioré. Obtenir des gains de productivité signifie très souvent investir. Or, la situation financière d'Equipment Company ne lui permet plus d'investir. Cette nouvelle situation impose, à chacun, de reconsidérer ce qui est « bon » pour l'entreprise, et chacun des acteurs n'a qu'une partie des pièces du puzzle. Clore la controverse, c'est-à-dire obtenir un consensus ou du moins une vision partagée est la seule solution pour mettre en œuvre la stratégie.

Pour cela, différents éléments doivent être intégrés et mis en cohérence. C'est à ce niveau qu'interviennent les outils de contrôle.

Ainsi, les actions les plus controversées sont systématiquement mises en perspective par rapport aux mauvais résultats. Dans la conférence

téléphonique de janvier 2006, une hausse de prix de 6 à 8 % est ainsi demandée suite à un tableau qui montre que la division n'atteindra pas ses objectifs, et que de nombreux pays sont dans ce cas. De même la réduction des stocks est présentée comme indispensable car « les prix trop bas détériorent la trésorerie et il faut compenser par une diminution plus rapide des stocks » (conférence téléphonique de janvier 2006). Néanmoins, cela ne suffit pas à constituer un réseau plus fort que le réseau issu des problématisations locales. Deux stratégies coexistent : le discours de la direction et les actions locales, sans qu'il y ait de lien évident entre les deux.

CONCLUSION : LA PROBLEMATISATION OU LA PROPOSITION D'UNE NOUVELLE STRATEGIE

Il existe plusieurs problématisations faites par les acteurs de l'organisation. Les différentes problématisations se confrontent par un dialogue relativement ouvert. Direction et responsables locaux communiquent en face à face, chacun pouvant exprimer ses idées.

La problématisation faite par le président de la division s'opère en deux temps. Tandis que la première tentative est proche des problématisations locales, la seconde attise la controverse. Si ce retour en arrière peut être vu comme un aveu d'échec, il peut aussi s'interpréter comme la volonté du président de donner des gages aux responsables locaux sur sa capacité à être à leur écoute (ce qu'il met en avant dans les conférences téléphoniques et dans ses premiers contacts), et ainsi désamorcer les critiques qui pourraient être faites sur les actions qu'ils préconisent. Cette première problématisation influence aussi la seconde dont elle participe à la construction.

Durant cette phase, les outils de contrôle sont utilisés pour illustrer la gravité de la situation et justifier les aspects les plus controversés de la stratégie. Ils ne forment qu'une ébauche de traduction. Les discours sont assez faiblement couplés aux outils de contrôle, permettant le maintien des différentes problématisations locales. S'il veut imposer sa problématisation, le président doit renforcer son réseau.

Pour assurer la mise en œuvre de la stratégie et des plans d'action issus de la phase de problématisation, le président doit « intéresser » les acteurs qui devront assurer cette mise en œuvre et, par là même, en faire des alliés. Intéresser, c'est montrer que le projet (ici la nouvelle stratégie) sert aussi leurs intérêts. Le président cherche ainsi à monter que les intérêts du groupe, garantis par la stratégie préconisée, sont aussi les intérêts des responsables locaux, soit à titre personnel, soit à titre de porte-parole du réseau local. Cela passe alors par la mise en place d'outils de contrôle. Mais les responsables locaux cherchent de leur côté à promouvoir leur propre problématisation, souvent divergente, et doivent donc parvenir à intéresser la direction de la division malgré les outils de contrôle mis en place.

2.2.1 MES INTERETS SONT VOS INTERETS : INTERESSER SUR DES CRITERES PERSONNELS

Le premier mode d'intéressement utilisé par la direction n'est pas lié aux systèmes de contrôle comptables mais porte sur des critères plus personnels.

Intéresser selon des critères hiérarchiques : le rôle de l'organigramme, inscrire chaque acteur dans l'organisation

Dans une structure telle qu'une entreprise, le problème de l'intéressement se pose en des termes différents que dans le contexte habituel, supra-organisationnel des travaux se référant à l'ANT. La hiérarchie est l'une des différences fondamentales. L'intéressement repose ainsi sur la ligne hiérarchique, à commencer par l'instance de prise de décision de la division : le comité de direction. Cette ligne hiérarchique se matérialise sous forme d'organigrammes qui sont mobilisés dans les discours de la nouvelle présidence.

Sous l'égide de l'ancien président, le comité de direction était globalement partisan du *statu quo*. Pourtant, à son arrivée, le nouveau président n'a que peu

touché à l'organigramme du comité de direction, renouvelant au contraire, lors de la première conférence téléphonique, sa confiance aux VP en place.

La communication faite à cette occasion présente quelques originalités significatives ayant une portée symbolique. Ainsi, pour présenter l'organigramme du comité de direction de la division, le président mentionne le PDG du Groupe qui est pourtant extérieur à la division. Quand il présente les organigrammes détaillés de chaque direction, il mentionne son propre rôle. C'est une manière d'inscrire les différents niveaux de l'organisation au sein d'un ensemble plus vaste, d'inscrire chaque acteur non seulement par rapport à sa structure, mais aussi par rapport au reste de l'organisation. Par ailleurs, dès septembre 2005, les organigrammes présentés sont très détaillés alors même que le président reconnaît qu'il faut revoir de manière approfondie les niveaux N-2 et N-3. C'est un moyen d'inviter le maximum de personnes à participer au réseau, quitte à faire le tri par la suite. Le président n'exclut personne d'emblée.

Mais sa position change, et l'organigramme présenté en juin 2006 est profondément remanié.

Alors que le premier organigramme du comité de direction comptait huit membres (non inclus les quatre personnes étant mentionnées comme en cours de départ), le second en compte onze. Sur les huit membres initiaux, seule la moitié (4 personnes) est présente au même poste sur l'organigramme de juin, trois ont quitté l'entreprise et un a changé de poste. Dans l'organigramme de juin, on compte donc six arrivées, mais une seule extérieure à l'entreprise (VP commerce). Les autres viennent d'autres divisions (VP finance, ressources humaines et juridiques) ou sont issus de promotions internes pour travailler sur un projet (ISBA) ou encore pour diffuser des bonnes pratiques (Scandinavie- voir page suivante).

Par ailleurs, la présentation des organigrammes est accompagnée de commentaires écrits :

En septembre 2005, les commentaires sont libellés en trois slogans :

- *Disciplinée*
- *Orientée vers le travail en équipe*
- *Focalisée sur l'atteinte des résultats*

Dans l'organigramme présenté quelques mois plus tard, en juin 2006, ces caractéristiques ont légèrement évolué :

- *Accepter les spécificités du marché*
- *Instiller davantage de discipline*
- *Responsabiliser (empower) le management local*

Dans les deux cas, le président insiste sur l'importance de la discipline mais, dans un premier temps, il s'agit de la discipline au sein du comité de direction, alors que dans le second, il s'agit d'étendre la discipline sur d'autres niveaux de l'organisation. C'est d'ailleurs une différence majeure entre les deux périodes. La première version de l'organigramme était centrée sur l'organisation du comité de direction, la version de juin insiste sur le rôle des acteurs au-delà du premier cercle. L'intéressement agit par cercles concentriques, suivant la voie hiérarchique. C'est aussi une manière de montrer que chacun a un rôle à jouer dans la stratégie.

La principale mission du comité de direction, maintenant gagné à la cause de la nouvelle stratégie, est de fournir au président des plans d'action, et surtout de rallier les responsables locaux à la nouvelle cause.

Intéresser sur des critères personnels : les affinités et une vision partagée de l'organisation

Nommer quelqu'un à une position hiérarchique particulière n'est pas suffisant pour en faire un allié. D'autres mécanismes d'intéressement doivent être mobilisés.

La refonte du comité de direction repose ainsi sur la mise à l'écart d'un certain nombre de personnes jugées peu compatibles avec la stratégie préconisée. Il s'agit de personnes ayant fait part de divergences de point de vue et jugées peu aptes à mener à bien les plans d'action. Ils sont remplacés par des personnes qui présentent d'emblée leur accord sur la stratégie visée. C'est le cas notamment des personnes en provenance d'autres divisions.

De même, le seul recrutement opéré à l'extérieur de l'entreprise porte sur une fonction stratégique, celle de VP commercial. Ce dernier a l'habitude des relations avec la grande distribution, une des clientèles cibles de l'entreprise, et surtout d'une stratégie de marge élevée. Il adhère à la stratégie prônée par le nouveau président. Au niveau hiérarchique inférieur, plusieurs recrutements externes sont opérés. En Angleterre, en Espagne, en Italie, les responsables commerciaux sont écartés au profit de personnes venant de l'extérieur, ayant affiché leur adhésion à une stratégie de marge et ayant déjà eu l'occasion de mener une telle stratégie dans leurs expériences professionnelles précédentes.

Un troisième type de recrutement est opéré en la personne de la responsable commerciale scandinave qui est nommée en comité de direction. Peu après son arrivée, le président a entamé une tournée des pays pour prendre connaissance de la réalité du terrain. Il en a tiré certaines conclusions (voir encadré 20), mais en a aussi profité pour identifier des « bonnes pratiques ». Il remarque à cette occasion la politique commerciale originale de la Scandinavie. Cette région d'Europe applique en effet depuis de nombreuses années une stratégie assez atypique par rapport aux autres pays, mais proche de la stratégie souhaitée par le nouveau président, notamment :

- Des marges élevées,
- Un service à la carte mais dont les coûts sont refacturés aux clients.

La promotion de la responsable commerciale de la Scandinavie en comité de direction a pour objectif d'étendre les bonnes pratiques scandinaves aux autres pays. C'est la première fois qu'une responsable gardant des responsabilités au niveau local est nommée au comité de direction qui ne comprend que des VP

ayant des fonctions centrales. C'est aussi une manière d'en faire la porte-parole des responsables locaux vis-à-vis du comité de direction et une alliée de la nouvelle stratégie. Mais la bonne pratique identifiée en Scandinavie ne peut être simplement transférée d'un pays à l'autre. Les qualités du modèle mises en avant par le président de la division reposent sur des frais de structure beaucoup plus élevés que ceux des autres pays, particularité que le nouveau président ne souhaite pas généraliser. En outre, ce modèle repose sur une structure de marché très différente de celle des autres pays.

Cet allié privilégié perdra peu à peu de son aura et redeviendra un membre du réseau au même titre que les autres pays. Quand la responsable commerciale démissionnera de son poste, son remplaçant ne sera pas nommé en comité de direction.

Intéresser sur des critères de carrière : ouvrir des possibilités d'évolution

Parmi les rescapés de l'ancien comité de direction, tous ne sont pas d'emblée convaincus par la nouvelle stratégie. Trois d'entre eux appartenaient déjà à la première équipe dirigeante mise en place en 2001 pour assurer l'instauration d'une structure divisionnelle remplaçant la structure pays. Après s'être opposés à la maison-mère, ils avaient été dessaisis d'une grande partie de leurs responsabilités en 2003, mais étaient restés au comité de direction, dans des postes plus secondaires. Ces derniers se voient attribuer des missions bien précises. Ces missions retrouvées sont une manière de les intéresser à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

Un procédé similaire se retrouve au niveau hiérarchique inférieur. Un certain nombre de responsables commerciaux locaux sont mis à l'écart et remplacés par promotion interne. C'est le cas en France et en Allemagne. Leur promotion est directement liée à leur adhésion affichée à la nouvelle stratégie.

Ces différentes personnes doivent leur promotion à la nouvelle direction, même s'ils ne semblent pas d'emblée en total accord avec la stratégie préconisée. C'est aussi un moyen de garantir leur loyauté.

2.2.2 INTERESSER TOUT UN RESEAU PAR LES DISPOSITIFS DE CONTROLE

La mise en œuvre d'une stratégie commerciale ne se limite néanmoins pas à avoir un responsable commercial en phase avec les actions préconisées. Ces dernières dépendent des actions de tout un ensemble d'acteurs locaux.

Avec les responsables locaux, la situation est plus difficile qu'avec les membres du comité de direction. Un VP est principalement chargé de décliner la stratégie décidée par le comité de direction. S'il y est hostile, il est relativement aisé de le remplacer par un manager plus accommodant. Les VP sont des hommes dont le réseau principal à l'intérieur de l'organisation est la division.

Les responsables locaux se considèrent souvent et avant tout membres d'un réseau local dont ils s'érigent en porte-parole vis-à-vis de la division (ils plaident souvent la cause de « leurs » clients ou de « leurs » vendeurs pour contester la stratégie préconisée). Ils ont des liens privilégiés avec les clients locaux, les équipes de vente, et dans une certaine mesure avec les concurrents. Ils disposent d'une connaissance du contexte local qui n'est pas disponible au niveau de la division, mais qui est indispensable pour mettre en œuvre la stratégie. Ils sont donc beaucoup plus difficiles à remplacer ou, du moins, leur remplacement nécessiterait certaines précautions. D'ailleurs, la plupart des remplacements ont eu lieu après plusieurs mois, fin 2006 ou début 2007. Il faut trouver un moyen d'ancrer les responsables locaux dans le réseau de la division, comme alliés de la nouvelle stratégie, mais en gardant leurs connexions avec le réseau local. Ce mode d'intéressement nécessite l'intervention d'autres acteurs, notamment les dispositifs de contrôle.

Intéresser en prenant en compte les intérêts financiers

Un moyen de rallier les responsables locaux à la cause de la nouvelle stratégie est de prendre en compte leur intérêt personnel, en particulier leur intérêt financier.

Chez Equipment Company, les commerciaux reçoivent une part variable de leurs salaires (au moins 20% du salaire fixe) calculée sur la base d'objectifs fixés en début d'année. La pratique est ancienne, et plusieurs tentatives ont été faites dans le passé pour avoir un système homogène entre les différents pays.

Durant l'été 2006, le VP finance et le VP commerce (qui vient d'être nommé) sont chargés de mettre en place un système aligné sur la stratégie et commun à toutes les équipes commerciales, quel que soit leur pays. Le système doit être en adéquation avec le système de mesure de la performance commerciale défini au même moment.

L'adéquation est totale la première année où le système est mis en place. La rémunération variable dépend même exclusivement de l'atteinte des objectifs financiers (voir encadré 19, p. 181). Par la suite, le système sera légèrement réaménagé, 20 % de la rémunération variable se basant sur des objectifs plus qualitatifs, mais 80% restant fondés sur des critères purement financiers.

Ce mode de rémunération est un outil puissant pour faire évoluer les comportements. C'est un moyen d'intéresser les équipes commerciales à la stratégie suivie en raison de leur attachement à cette part variable qui constitue une partie non négligeable de leur rémunération. Mais cette forme d'intéressement n'est pas suffisante.

L'impact d'un tel système dépend de la fixation des objectifs, donc de la manière dont le budget a été négocié. La première année de mise en place, le processus budgétaire des pays était encore aux mains de l'ancien comité de direction qui avait accepté les budgets pays tels qu'ils avaient été présentés, sans valider les objectifs, ni même la cohérence du budget. Un certain nombre de pays se sont ainsi retrouvés avec des objectifs extrêmement faciles à atteindre. Le système s'est révélé être peu incitatif. Le cas contraire est également préjudiciable. Des objectifs jugés d'emblée impossibles à atteindre, sont source de démotivation plutôt que de motivation.

De plus, il doit y avoir une relation entre l'effort consenti et l'atteinte des objectifs. Le DSO, par exemple, mesure utilisée pour inciter à la réduction des termes de paiement clients, prend en compte de multiples autres effets, et il est difficile de faire un lien entre l'effort consenti et l'évolution de l'indicateur. La conséquence est double : le responsable commercial est peu enclin à consentir des efforts pour un résultat qu'il juge aléatoire, tandis que son manager détecte

difficilement l'inaction de son subordonné à la simple lecture du *reporting*. Cela demande des investigations complémentaires coûteuses en temps.

Par ailleurs, dans certains cas, les directeurs commerciaux ont l'impression de devoir renoncer au cœur de leur métier pour atteindre les objectifs fixés. Ce mode d'intéressement ne porte en effet que sur l'aspect financier de l'intérêt personnel des équipes commerciales. Il ne prend en compte ni les autres intérêts individuels (un individu n'est rarement motivé que par l'argent) ni surtout ceux du réseau local, notamment le client. Or, le client est au cœur du réseau du commercial.

L'intéressement doit aussi porter sur le sentiment que les actions entreprises sont vraiment utiles à l'entreprise (la parole de la direction ne suffit pas, les commerciaux n'adhèrent pas spontanément aux croyances prônées) et qu'elles ne détruisent pas la relation client, considérée comme l'essence même de leur fonction.

Intéresser en mettant en évidence les liens entre actions et résultats

Intéresser consiste aussi à montrer des liens. Or, le lien entre action locale et résultat global est loin d'être évident.

L'une des raisons de l'échec de la mise en œuvre de la politique de hausse de prix entamée par la précédente direction était l'impossibilité de faire un lien entre l'augmentation de prix et le résultat. Il y avait un lien, bien entendu, mais les indicateurs disponibles ne permettaient pas de le mettre en évidence.

L'introduction de la marge sur coût de référence, en créant un lien fort entre le prix de vente et le cours de la matière première, éliminant par ailleurs l'impact du résultat de production, permet de lier l'augmentation de prix de vente au résultat. L'effort fait par le commercial pour passer une augmentation de prix au client est rendu directement visible (ainsi que le manque d'effort d'ailleurs). Par ailleurs, cela clôt la polémique sur la responsabilité de l'augmentation de la matière première. Le cours de cette matière est ainsi internalisé, et sa compensation est clairement de la responsabilité des commerciaux.

Une autre manière de mieux lier action et résultat est de réduire le temps du contrôle. Alors que dans le processus budgétaire, le jugement se fait au bout d'un an, l'introduction de *forecasts* mensuels (voire hebdomadaires pour le mois en cours) oblige le responsable local à donner des informations précises (il doit aussi rendre des comptes si son *forecast* n'est pas atteint) et surtout permet d'ajuster les actions de manière beaucoup plus fréquente qu'avec le processus budgétaire.

Par rapport à la période précédente, un outil de contrôle a pris de l'importance. Il s'agit du *forecast*. Le *forecast* est une prévision portant sur quelques mesures clés selon un processus bien plus simple que le budget. Pour la précédente équipe de direction, le *forecast* était imposé par la maison-mère à une fréquence trimestrielle. Cet exercice de prévision était fait à un niveau très agrégé (compte de résultat et quelques éléments de bilan), pour la division dans son ensemble sans vraiment solliciter les différents pays. Ces derniers fournissaient sur une base mensuelle des prévisions de volumes vendus pour les trois mois suivants, mais les deux processus restaient distincts, et aucun effort n'était fait pour les rapprocher.

L'une des priorités du président est de rapprocher ces deux processus. Il faut pour cela lier le volume de ventes au résultat, ce qui peut être fait par la marge sur prix de référence.

Le SIOP, l'ancien support pour établir les prévisions de volumes vendus et de chiffres d'affaires par clients, est maintenu, mais au lieu de partir directement vers le service logistique comme précédemment, il est contrôlé et consolidé par le service contrôle de gestion. Surtout, il est comparé aux informations données dans les autres outils de contrôle, notamment les *reportings* hebdomadaires. Ceux-ci incluent en effet un *forecast* de volume et de résultat sur la même période que le SIOP, mais de manière globale par pays. Quand l'évolution du résultat (qui passe de l'EBIT à la marge sur prix de référence) ne suit pas l'évolution des volumes, le responsable commercial est sommé de se justifier. Cela amène peu à peu à une fiabilisation des *reportings* qui peuvent ainsi être plus facilement utilisés dans les *forecasts* financiers. Ces *forecasts*

obligent les responsables locaux à intégrer systématiquement la logique de résultat, ou du moins de marge, dans les prévisions et décisions commerciales. Auparavant, les responsables locaux ne pensaient à leur marge qu'une fois par an, au moment du budget, ce qui représente une fréquence beaucoup trop faible pour modifier les modes de pensée.

La création d'indicateurs, en plus de mettre en évidence le lien entre actions et résultats, permet aussi de lier différents éléments de la stratégie.

L'EP est ainsi créé pour faire un lien entre les principaux éléments de la stratégie

2.2.3 INSCRIPTIONS ET DISPOSITIFS DE CONTROLE : LA NECESSITE DE CONSTRUIRE UN SYSTEME DE CONTROLE

L'intéressement par les systèmes de contrôle passe par la conception d'outils variés adaptés à la stratégie préconisée.

A l'arrivée du président, le contrôle consiste essentiellement en un système budgétaire organisé par pays, hérité de la période où l'ensemble du groupe était structuré par pays et non par division. Malgré plusieurs opérations d'harmonisation (plan de compte commun, bases de données commerciales, *reporting* mensuel et hebdomadaire), les outils comptables ne sont pas entièrement intégrés.

L'outil de base est un compte de résultat pays jugé peu pertinent. En effet, certains pays sont à la fois producteurs et vendeurs, d'autres uniquement vendeurs mais s'approvisionnant auprès des autres filiales de la division. Parmi les pays producteurs, les coûts de revient sont très différents d'un pays à l'autre. Le résultat d'un pays est donc très dépendant de sa source d'approvisionnement et des prix de cession internes, mais assez peu de sa performance commerciale. Or, la stratégie visée par le nouveau président est avant tout une stratégie commerciale qui nécessite, pour la suivre, des moyens de contrôle adaptés. Cette faiblesse du système de contrôle est avant tout une faiblesse pour l'extension du réseau. Base indispensable pour l'action à

distance, il est un lien entre l'équipe de direction et les équipes locales. Non relié à la stratégie, il ne peut aider à l'intégration des responsables locaux au réseau.

C'est pourquoi de nombreux outils de contrôle sont conçus dans l'année qui suit l'arrivée du nouveau président.

Concevoir de nouvelles inscriptions

Le premier outil de contrôle est un outil de mesure de la performance commerciale. Il s'agit de créer un outil permettant de réduire l'effet de la source d'approvisionnement pour obtenir une mesure ne prenant en compte que ce qui est sous le contrôle des responsables commerciaux pays. Ainsi, les prix de cession internes sont d'abord revus, calculés annuellement sur une moyenne des coûts de production toutes usines confondues, puis recalculés tous les mois et indexés sur l'évolution de la matière première (voyant son prix multiplié par quatre sur la période étudiée, et représentant entre 40 et 70 % du prix de revient du produit fini). Les coûts de ainsi recalculés, appelés coûts de référence, permettent de calculer une marge commerciale appelée **marge sur coût de référence,** de laquelle on retranche les coûts commerciaux pour donner la **contribution.** D'autres indicateurs viennent compléter le *reporting* de la performance commerciale, comme le délai moyen de paiement des clients et l'arriéré client (voir tableau 19).

Tableau 19 : *Reporting* commercial (présentation simplifiée)

	Mois			**Cumul annuel**		
	Réalisé	**Budget**	**Ecart**	**Réalisé**	**Budget**	**Ecart**
Volume						
Chiffre d'affaires						
Marge sur coût de référence						
Coûts commerciaux						
Contribution						
DSO (délai de paiement moyen)						
Arriéré client						

Ce *reporting*, en lien direct avec la stratégie préconisée, est conçu dans un premier temps entre le président et les services financiers de la division, puis le directeur commercial Europe demande quelques aménagements. Par ailleurs, le système informatique ne permettant pas non plus, dans un premier temps, de calculer la marge pour les accessoires, il faut isoler ces derniers, ce qui conduit à de nouvelles modifications. Le coût de référence, calculé en partie manuellement puis chargé dans le système informatique, connaît un démarrage difficile. De nombreuses corrections sont nécessaires, parfois après des erreurs détectées dans les différents pays. Le principe même de cette manière de considérer la performance commerciale fait l'objet de discussions, de contestations. Puis, au cours du temps, viennent s'ajouter d'autres coûts, partiellement sous la responsabilité des commerciaux : coûts de garantie, discounts, coûts logistiques, provision pour créances douteuses, *etc*. Chaque ajout est le fruit d'âpres discussions entre acteurs centraux et acteurs locaux.

Ce rapport est la base du calcul de la part variable de la rémunération des commerciaux (basée sur l'atteinte des objectifs fixés au budget).

Un autre outil est créé un peu plus tard, le compte de résultat clients. Il s'agit alors de calculer le résultat, non plus au niveau du pays, mais au niveau du client. A partir d'un canevas en provenance d'un projet antérieur à l'arrivée du président, l'outil est conçu par interactions entre différents acteurs du siège. Il indique la contribution du client au résultat global, allant, par ajouts successifs, jusqu'au niveau de l'*economic profit*, indicateur de performance utilisé au niveau de la division, incluant résultat et coût de l'actif circulant (un taux d'intérêt fictif est calculé sur les créances clients et les stocks).

Des outils de contrôle sont donc créés spécifiquement pour s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie définie par la division. Il s'agit d'une forme de traduction de la stratégie, sous forme d'inscriptions : tableaux, indicateurs, objectifs.

Mais, si les inscriptions sont nécessaires à la traduction, elles ne sont pas suffisante ; elles doivent être intégrées dans des dispositifs (Latour 1987).

Les outils de contrôle ainsi développés sont alors intégrés dans plusieurs dispositifs.

Des inscriptions intégrées dans des dispositifs

Les différentes inscriptions, développées en lien avec la stratégie préconisée par le groupe, sont utilisées à la fois dans des dispositifs classiques de contrôle, les *reportings* et les budgets, ainsi que dans les communications de la présidence de la division.

Reportings commerciaux mensuels

La structure des *reportings* commerciaux mensuels a été présentée page précédente. Le document est utilisé lors des rencontres entre le VP commerce et les responsables commerciaux locaux. Dès sa parution, au début du mois suivant, le responsable local doit fournir des explications en cas d'écart défavorable et fournir ses intentions d'action pour revenir aux objectifs fixés. Ce tableau figure aussi dans les présentations budgétaires ou toute autre rencontre autour des actions ou résultats locaux.

Reportings commerciaux hebdomadaires

En plus des *reportings* mensuels, les responsables locaux doivent fournir chaque vendredi matin un *reporting* hebdomadaire qui sera systématiquement discuté le vendredi après-midi, en conférence téléphonique entre le VP et chaque responsable commercial.

Ce *reporting*, tenant sur une page se compose d'un tableau de chiffres (tableau 20) et d'une partie destinée à recueillir les commentaires des responsables locaux (encadré 21)

Tableau 20 : Indicateurs financiers du *reporting* commercial hebdomadaire (tableau simplifié)

Période	**Mois**		**Réalisé par Semaine**						**Réalisé pour le mois**				
Pays	Budget	N-1	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Total	Projection	Ajustement.	Forecast	*Var/ budget*	*Var/ N-1*
Jours ouvrés								-				-	
Ventes													
Unités (000)													
PMV (€/unité)													
Chiffre d'affaires € (000)													
MRP %													
MRP € (000)													
MRP %													
MRP € (000)													

Encadré 21: Les rubriques de commentaires du *reporting* commercial hebdomadaire

- synthèse ;
- initiatives majeures ;
- clients ;
- concurrents ;
- équipes/ personnes ;
- autres (logistique, finance, qualité, service client).

Chaque semaine, le responsable local discute ce rapport avec son supérieur hiérarchique. La discussion peut porter sur l'estimation de résultat en fin de mois si les résultats annoncés ne sont pas conformes aux attentes, ou si l'estimation est jugée peu réaliste par rapport aux ventes déjà enregistrées. Mais le point majeur de discussion porte sur les actions entreprises ou envisagées par le responsable local, et leur conformité avec la stratégie.

Système budgétaire

Le système budgétaire, antérieur à la nomination du président, perdure sur la période.

L'élaboration du budget commercial commence en octobre pour une approbation finale en mars de l'année suivante. Pendant cette période, plusieurs discussions ont lieu entre les responsables locaux et leur responsable hiérarchique, notamment deux revues budgétaires empreintes d'un certain formalisme autour d'un document « Powerpoint » d'environ 70 pages. Ce document reprend un certain nombre d'informations issues des outils de contrôle : performance commerciale, compte de résultat clients….

Le contrôle budgétaire est fait sur une base mensuelle, à partir d'un compte de résultat, d'éléments de bilan, du *reporting* commercial…. A part le *reporting* commercial, les autres documents ne font l'objet de discussions avec les responsables opérationnels qu'en cas d'écart significatif.

Communications de la direction

Un document intègre de manière systématique, le support utilisé pour les communications du président, les éléments comptables et les éléments de stratégie. Au moins une fois par mois et en diverses autres occasions

(séminaires de cadres, approbation du budget…), le président de la division organise une présentation formelle des résultats et/ou de la stratégie. La focalisation peut se faire sur l'un ou sur l'autre de ces deux éléments, mais les deux sont toujours étroitement liés. Des plans d'action donnent lieu à des estimations de résultat ou sont justifiés par les résultats présents.

Le caractère de mobiles immuables et combinables des inscriptions issues des systèmes de contrôle

Si les systèmes de contrôle contribuent ainsi à l'intéressement, c'est parce que les inscriptions qu'ils génèrent ont le caractère de mobiles immuables et combinables. Elles permettent ainsi l'action à distance. Cette action est rendue possible à la fois par l'existence de mesures synthétiques permettant de lier différents éléments de la stratégie, et d'éléments de visualisation (tableaux et courbes) permettant de faire un lien entre le discours stratégique et les résultats atteints ou attendus.

Des traductions de plus en plus fortes

Ces différents outils de contrôle permettent différentes traductions proposant des liens de plus en plus forts :

- L'énoncé : on signale l'importance de tel élément, on définit une direction : c'est le cas des communications de la direction, de la stratégie annoncée au début de la présidence ;
- Le chiffrage : l'importance est chiffrée, un lien est fait avec la situation financière ;
- L'intégration dans un indicateur : le lien est fait avec d'autres éléments de la stratégie, inscrivant l'action dans un ensemble cohérent ;
- L'intégration dans un dispositif : l'énoncé devient un fait et acquière un caractère systématique.

2.2.4 INTERESSER MALGRE LES DISPOSITIFS DE CONTROLE

Des liens de plus en plus forts sont aussi des liens de plus en plus difficiles à défaire. Il devient alors extrêmement difficile pour les responsables locaux de promouvoir leur propre problématisation.

Leur principal outil pour proposer leurs propres solutions est en effet la traduction du premier niveau, l'énoncé. Les *reportings* hebdomadaires fournissent de nombreux exemples. Le client est fréquemment évoqué pour refuser la hausse des prix ou regretter la baisse des stocks (voir aussi pages 248 et suivantes sur le compte de résultat clients).

Mais cette traduction n'a que peu d'impact car elle peut être simplement ignorée par la direction. Cela est d'autant plus vrai que des consignes strictes sont données sur la manière de rédiger les commentaires, obligeant les responsables locaux à étayer leurs dires en donnant un impact chiffré. Tout commentaire ne reflétant pas cette exigence est alors rejeté. En obligeant les responsables locaux à faire une traduction de niveau 2, la direction limite fortement le nombre et la nature des commentaires. Mais pour vraiment parvenir à intéresser la direction, les responsables locaux sont obligés d'aller plus loin. Contrairement à la direction, il leur est difficile d'intégrer leurs dires dans des nouveaux indicateurs. Ils doivent trouver les failles des outils existants, en exploitant la moindre faiblesse. Les « batailles » menées à partir des erreurs manifestes sur les coûts de référence quelques produits non significatifs avaient sans doute pour objectif de jeter le discrédit sur l'ensemble du système des coûts de référence. Mais surtout, les responsables locaux tentent de contourner les systèmes formels de contrôle en profitant des espaces de dialogue informels offerts pendant les réunions autour des outils de contrôle.

Ce qui est une force pour la direction se révèle être un obstacle pour les responsables locaux. Les systèmes de contrôle facilitent l'intéressement aux idées de la direction et rendent plus difficile l'intéressement de la direction par les responsables locaux.

Inscriptions et dispositifs : conception et utilisation

Les outils de contrôle sont ainsi loin d'être neutres et font l'objet de luttes entre les différents acteurs. Un outil ne va jamais de soi. La mise en place de la marge sur coût de référence avait déjà échoué sous la direction précédente, et le compte de résultat fait l'objet de nombreuses versions avant d'être adopté. Chaque nouvel outil est l'occasion d'une confrontation entre dirigeants et responsables locaux. Les responsables locaux ne sont d'ailleurs pas les seuls à intervenir dans la conception : la technologie, les plans de compte ou les outils informatiques peuvent remettre en cause la volonté initiale de la direction.

Mais la conception n'est pas le seul élément qui fait l'efficacité d'un outil de contrôle. Un même outil de contrôle peut être utilisé de manière très différente : le compte de résultat clients n'a pas le même effet si on le demande en valeur prévisionnelle lors d'une revue budgétaire ou en valeurs réalisées à la fin du trimestre. Dans un cas, c'est un outil d'aide à la décision, dans l'autre ce peut être un outil de sanction.

L'usage peut aussi être détourné par les utilisateurs. Le cas le plus emblématique est le *reporting* hebdomadaire. Conçu par la direction pour s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie par les responsables locaux, il est fréquemment utilisé par les commerciaux pour faire valoir leurs intérêts. Ils s'en servent d'abord comme un outil pour promouvoir l'importance de la relation client, puis un outil de plainte à propos des ruptures de stocks, alors qu'il n'y a aucune rubrique portant sur le stock, ou encore comme outil de promotion de leurs réussites. Les propos tenus lors des revues budgétaires sont aussi parfois de longs apartés sur des sujets qui n'entrent pas dans les consignes données. Ce n'est que par l'édiction progressive de règles supplémentaires que la direction parvient à éliminer ces comportements jugés déviants.

CONCLUSION : OUTILS DE CONTROLE ET INTERESSEMENT

Les inscriptions issues des outils de contrôle circulent entre les différents acteurs humains du réseau qui les utilisent pour échanger des informations, mais aussi négocier des compromis.

Elles offrent des représentations des différents éléments de la stratégie, retracent leur évolution (résultats, stocks), relient différents éléments entre eux (stocks, production et prévisions de vente). Elles rendent visible le lien entre action et résultats.

Il existe de nombreux modes d'intéressement hors du contrôle financier, notamment les contrôles d'ordre personnels, personnalité, vision partagée de la stratégie, loyauté liée à une promotion obtenue, …. Tous sont nécessaires et se complètent. Par rapport aux autres modes d'intéressement, le contrôle financier permet d'intéresser un réseau et pas seulement une personne. En déclinant les objectifs aux différents niveaux hiérarchiques, il aligne les intérêts de tout un groupe. Mais cette seule forme d'intéressement est insuffisante. Le réseau du subordonné s'étend aussi en dehors de l'organisation, vers ses clients ou d'autres partenaires. Les formes d'intéressement offertes par les outils de contrôle sont alors insuffisantes.

Pour défendre les intérêts de son réseau, le subordonné doit aussi passer par les outils de contrôle érigés en « points de passage obligés ». Il utilise alors les espaces de liberté, les « faiblesses » des outils de contrôle encore en construction pour exprimer sa propre problématisation. Néanmoins, ces espaces de liberté ont tendance à se restreindre, les interactions sont moins ouvertes que pendant la phase de problématisation. Les inscriptions permettent de lier de manière forte actions et discours. La mise en œuvre réelle de la stratégie devient visible en dehors du discours tenu.

2.3 UN ENROLEMENT DELICAT

Si l'intéressement permet de dessiner les contours du réseau et de créer des liens entre les différents acteurs, cette phase doit être suivie d'une phase d'enrôlement où les alliances sont stabilisées et le réseau ainsi renforcé. Nous avons jusqu'à présent noté un ensemble d'actions entreprises à l'initiative de la direction pour « intéresser » les responsables locaux à la stratégie. En raison de leur position intermédiaire entre deux réseaux, les responsables locaux sont à la fois les acteurs incontournables de la stratégie et le maillon faible du

réseau, celui qui est le plus tenté de rejoindre les rangs des opposants (actifs ou passifs).

L'enrôlement consiste à protéger le réseau des attaques, des « épreuves de force » qu'il peut subir. La tête du réseau peut alors agir à titre préventif pour éviter ou minimiser les épreuves de force en cadrant les interactions (Callon 1998, Skaerbaek et Tryggestad 2010). Elle peut aussi intervenir en réaction aux épreuves de force par création de nouveaux liens ou de liens plus robustes, voire en détruisant les réseaux concurrents (Callon et Latour 1981).

2.3.1 ENROLER EN CADRANT LES INTERACTIONS

L'un des moyens d'assurer le maintien du réseau est de « cadrer » les interactions afin d'empêcher, ou du moins de rendre plus difficiles, les épreuves de force. Ce cadrage peut revêtir plusieurs formes, et intervenir en amont de ou pendant l'interaction.

Cadrer par la fréquence et le contenu

Les dispositifs de contrôle limitent le champ des interactions entre les acteurs du réseau. La plupart des interactions ont lieu dans un cadre formel, issu des dispositifs de contrôle. Ces derniers règlent à la fois la fréquence minimale des interactions et leur contenu.

La fréquence minimale est réglée pour chaque type de *reporting*. Le *reporting* hebdomadaire oblige ainsi le responsable commercial à rendre compte de ses actions à son supérieur une fois par semaine, chaque vendredi (bien entendu rien n'interdit de le faire plus souvent, ce qui est le cas en cas de problème particulier mais, sauf circonstance particulière dûment approuvée, il n'est pas question de ne pas envoyer de *reporting* le vendredi ni d'annuler le rendez-vous téléphonique avec son supérieur ce même jour). La performance commerciale est discutée une fois par mois. Il n'y a pas de discussion systématique autour du rapport envoyé par le contrôle de gestion, mais le responsable commercial est censé en avoir connaissance et répondre si besoin est aux questions du VP. Les prévisions de vente détaillées sont actualisées une

fois par mois. Quant au budget, les revues budgétaires ont lieu une fois par an. D'autres occasions de rencontre peuvent s'y ajouter.

Le contenu des interactions est également réglementé. Les interactions (même quand elles ne sont pas programmées) ont lieu sur la base de supports bien définis : *reportings* hebdomadaires ou mensuels ou encore supports spécifiques des revues budgétaires. Toute réunion entre un responsable local et le VP commerce comprend au minimum une revue des performances sur la base du *reporting* mensuel. Or ces différents documents ne délivrent que certains types d'information soigneusement sélectionnés. La partie chiffrée est toujours très normalisée par des tableaux préformatés et des consignes précises sur la source des chiffres (systèmes d'informations du groupe et non systèmes d'informations locaux par exemple). La partie commentaires fait aussi l'objet de consignes précises.

Ainsi, le *reporting* hebdomadaire comprend six rubriques présentées dans l'encadré 21, sur lesquels le VP commerce donne des consignes de remplissage (voir 225).

Le support des revues budgétaires fait l'objet du même soin. Il consiste en un document d'une cinquantaine de pages sous format Powerpoint mêlant tableaux chiffrés et diapositives de textes. Le sommaire-type du document du budget 2008 est donné dans l'encadré 22.

Encadré 22 : Sommaire du document de support des revues budgétaires

Revue de la performance de l'année 2007
Analyse du marché
Buts proposés pour l'année 2008
Points clés et objectifs clés de l'année 2008
Initiatives clés de l'année 2008
Hypothèses budgétaires de l'année 2008
Budget financier de l'année 2008
Buts proposés pour l'année 2009
Points clés et objectifs clés de l'année 2009
Initiatives clés de l'année 2009
Hypothèses budgétaires de l'année 2009
Budget financier de l'année 2009

Toutes ces rubriques sont composées d'un certain nombre de diapositives pré-formatées (le formatage comprenant jusqu'à la police de caractère à utiliser). Seule la partie « Analyse de marché » peut être faite sur la base de documents spécifiques au pays, mais à condition de prendre en compte une dizaine de rubriques différentes.

Le format prédéfini comprend à la fois le format des diapositives et des tableaux *Excel* qui doivent être insérés.

Dans les deux cas, les supports ne sont pas que de simples prétextes. La discussion se fait en passant en revue chaque élément présent dans le support analysé. L'agenda de ses réunions est donc fixé. Bien entendu, il peut y avoir des dérives, des discussions non directement liées aux informations présentes sur le support. L'initiative en revient souvent au VP et, si c'est à l'initiative du responsable local, le VP interrompt souvent la dérive constatée pour ramener la discussion sur le support.

La revue budgétaire s'articule par ailleurs en trois réunions placées à un mois d'intervalle. La première est censée être une simple prise de contact autour du contexte local spécifique. Elle consiste en une discussion en face à face, en général dans le pays, entre le responsable commercial et le VP commerce. Elle se déroule sur la base des supports habituels (*reporting* mensuel et *reporting* hebdomadaire). Le VP en profite en général pour indiquer ce qu'il attend en termes d'objectifs.

La deuxième réunion, environ un mois plus tard, rassemble une assemblée plus large. Elle a en général lieu dans le pays, dure une journée par pays. L'équipe Europe rassemble le VP commerce, la responsable marketing et un assistant ainsi qu'un contrôleur de gestion central. L'équipe locale est composée au minimum du responsable commercial, du responsable marketing et du contrôleur de gestion, parfois aussi de chefs de marché ou de responsables logistiques. C'est à cette occasion que le support de revue budgétaire est utilisé (voir encadré 22). L'objectif de cette réunion, outre un échange d'informations sur la politique de la division et les difficultés rencontrées par le pays, est de se mettre d'accord sur les modifications à

apporter au document de support (tant en terme d'objectifs que d'actions et de formulation des explications) qui sera présenté lors de la troisième réunion.

La troisième et dernière réunion a lieu au siège d'Equipment Company. Elle réunit une grande partie du comité de direction de la division : Président, VP commerce, VP finance, VP production, responsable logistique, responsable marketing et un contrôleur de gestion. L'équipe locale est plus réduite, le responsable commercial étant accompagné d'une ou deux autres personnes, souvent du contrôleur de gestion ou du directeur financier, parfois du responsable marketing ou d'un chef de marché. Il s'agit d'obtenir l'aval du président de la division sur le budget présenté. Lui aussi demande en général des modifications, et un certain nombre d'allers et retours ont lieu avant que le budget ne soit définitivement approuvé.

Les interactions s'articulent donc obligatoirement autour des supports et des informations qu'ils contiennent. Mais en plus du cadrage suscité par les supports de présentation, le cadrage est aussi effectué par les interventions du VP pendant la réunion.

Le cadrage par l'intervention de la hiérarchie en cours de réunion

Bien que l'accent soit mis sur la responsabilité du responsable local, à plusieurs reprises le VP répète à ses interlocuteurs locaux que c'est « leur histoire », qu'ils ont à convaincre que leur proposition (budgétaire) est la bonne, c'est le VP qui orchestre la réunion. Il fait l'introduction, rappelle les objectifs et surtout interrompt très fréquemment la présentation du responsable local. C'est un facteur de déstabilisation, dans la mesure où le responsable local n'a plus le contrôle des points qu'il veut mettre en avant.

L'introduction se veut en général assez rassurante. Le VP rappelle que ce n'est qu'une réunion de travail (*working session*) et qu'il comprend que tout ne soit pas finalisé (Revue budgétaire Autriche 6 novembre 2007), qu'il s'agit de faire le point sur l'année en cours, de fixer les objectifs pour l'année à venir et de comprendre les tendances à moyen terme. Le cas échéant, il félicite l'équipe locale pour ses bons résultats (revue budgétaire Pologne Novembre 2007).

Durant la présentation, le VP demande qu'on passe d'une explication au tableau chiffré, sommant ainsi le responsable local de « prouver » ses dires par les chiffres. Les questions qui se succèdent obligent souvent le responsable local à nuancer, voire à contredire ses premières affirmations.

Une autre manière d'interrompre l'argumentation du responsable local est de poser des questions sur des détails. La question du « comment ? » revient fréquemment. Or, le responsable local n'a pas toujours connaissance des détails, soit parce qu'ils sont du ressort d'un de ses collaborateurs, soit parce que son plan n'est à ce stade pas complètement finalisé.

Le VP reprend également fréquemment les responsables locaux sur leur manière d'énoncer leurs objectifs. Ils sont soit trop détaillés, soit pas assez ; il demande de modifier tel ou tel terme et semble parfois oublier que tous ses interlocuteurs ne maîtrisent pas parfaitement la langue anglaise. La tonalité est souvent celle de professeur à élève. Ainsi, les objectifs de l'Autriche sont présentés de manière qualitative. Le VP affirme qu'un objectif doit impérativement être quantifié et répondre à la formule « Je suis ici, je veux aller là », l'objectif global étant d'être convaincant devant le comité de direction. Pour la revue polonaise, il se montre très critique sur la manière des responsables locaux de présenter leur stratégie « soyez plus précis, les objectifs doivent être mesurés et quantifiés […] je ne crois pas aux mots ». Il exige beaucoup de détails sur les plans d'action: « qui ? », « quand ? », « combien ? »

Enfin, la moindre erreur est pointée du doigt. Lors de la revue polonaise, alors que les résultats sont bons et les plans d'action en ligne avec ce qui est attendu, le VP se met en colère après avoir pointé une erreur dans les chiffres présentés. Deux chiffres que devraient être identiques, portant sur le total des coûts commerciaux, présentent une différence que le responsable n'est pas capable d'expliquer sur le champ, pas plus que le directeur financier interrogé l'après-midi. Le point est assez mineur, et nul doute que le contrôleur de gestion, absent le jour de la présentation, sera capable d'expliquer ou corriger l'écart, mais le VP généralise très vite « vous n'avez pas assez préparé la

réunion », phrase qu'il répètera à plusieurs reprises dans l'après-midi, portant le discrédit sur l'ensemble de la présentation.

La direction se place dans un rôle de « professeur » face à des élèves qui doivent « apprendre » ce qui est bon pour eux et pour l'entreprise.

Le vocabulaire employé est ainsi très pédagogique. Le président n'hésite pas à montrer qu'il apprend lui aussi. Il parle souvent de « leçons retenues » (« *lessons learnt* »), etc.

Même ses présentations sont sur un modèle très simple de questions-réponses, comme l'illustre l'encadré 23.

Encadré 23 : L'approche pédagogique lors des premiers *Town Hall Meetings*

Les diapos de support de ses premiers *Town Hall Meetings* ont toutes en titre une question :
- Quelle était notre vision en mai 2005 ?
- Quelles évolutions sont apparues ?
- Sur quels marchés sommes-nous présents ?
- Qui sont nos clients ?
- A qui avons-nous vendu en 2006 ?
- Comment avons-nous commence à réagir ?
- Avons-nous atteint des premiers objectifs ?
- Comment allons-nous continuer?

Cette tonalité, très didactique, de professeur à élève, sera reprise par son VP commerce, notamment dans les consignes écrites ou orales qu'il donne pour remplir les différents *reportings* (voir p 223).

Outre cet aspect très pédagogique et didactique, la hiérarchie appuie parfois aussi de tout son poids pour imposer idées ou actions de manière autoritaire.

Le poids de la hiérarchie

Etonnamment, contrairement au président qui passe beaucoup de temps à justifier ses actions, le VP insiste assez peu sur le bien-fondé de la stratégie et axe sa communication sur la nécessité de suivre les règles. Ainsi, l'un des

points soulevés dans sa revue par le directeur commercial autrichien porte sur l'opportunité de simplifier la gamme de produits. Il s'agit d'une demande forte de la division qui veut diviser le nombre de références par deux. Or, l'Autriche est, malgré sa petite taille, l'un des pays qui vend le plus de références différentes. Le directeur commercial affirme que l'objectif de la division est impossible à tenir « *Nous ne pouvons pas réduire notre gamme* », parce que telle est la volonté du client. La réponse du VP est lapidaire « *Nous le devons* (*we have to*) » et il ajoute que cette réduction est une condition pour augmenter les stocks, autre problème soulevé par le responsable autrichien. Cela est certes une manière d'intéresser le responsable local, mais cela est fait de manière si abrupte que c'est ressenti comme une forme de chantage, d'autant qu'il n'y a aucune garantie que l'augmentation ait bien lieu. Ainsi le VP ne se sent pas toujours obligé de justifier la politique prônée par la division. Lors de la revue budgétaire avec l'Autriche, le tableau financier fait apparaître une hausse du DSO. Le VP fait une nouvelle remarque lapidaire : « *Je n'aime pas cela* ». Le responsable autrichien se lance dans une argumentation sur le fait que, financièrement, il est plus intéressant d'accorder des délais de paiement supplémentaires au client en échange d'une augmentation des quantités par livraison. La société réduit ainsi ses coûts de transport et partage le coût du stockage avec le client. Le VP ne se donne pas la peine de répondre à cette argumentation et se contente de dire que le pays doit impérativement réduire son DSO. Un peu plus tard, les plans d'action ne présentent aucune action de réduction des termes de paiement. Le VP fait connaître son mécontentement. Le directeur autrichien essaie de se justifier en disant qu'il a essayé mais que les clients n'acceptent pas. Il montre sa bonne foi en expliquant qu'il a déjà atteint une réduction de trente jours sur les clients export.

Le directeur commercial polonais mentionne pour sa part un problème de qualité sur une catégorie de produit. Le VP découvre le problème, mais celui-ci est déjà connu du marketing qui travaille à sa résolution avec la production. D'autre part, un produit que la Pologne est la seule à vendre a disparu des références produites. Pour la Pologne, ce produit est stratégique car très

demandé sur les marchés de l'Est de l'Europe qu'elle cherche à pénétrer. Le VP promet d'en parler au prochain comité produit.

En revanche, quand une décision est prise en comité de direction, les pays n'ont aucune chance de faire valoir leurs arguments. Dans la stratégie proposée, la Pologne propose de se diversifier en vendant des accessoires. Or, ce point avait déjà été soulevé en séminaire, et le comité de direction avait décidé que ce n'était pas d'actualité. Le VP répond donc que ce genre de stratégie n'est pas du ressort du pays et doit être traitée au niveau central.

Les échanges les plus vifs ont lieu quand le plan présenté n'est pas conforme aux objectifs attendus en termes de résultat. Car, bien que les tableaux de chiffres arrivent relativement tard dans la présentation (pour la revue polonaise, ils ne seront présentés qu'en début d'après-midi), ce sont eux qui valident *in fine* la stratégie présentée par le pays. Ainsi, le plan polonais présente une marge équivalente à l'année en cours en valeur absolue, mais en baisse en pourcentage. Le VP affirme que ce n'est pas admissible. Le responsable commercial avance ses arguments, notamment qu'il a su anticiper tout au long de l'année les hausses de cours de la matière première et que, de ce fait, les résultats de l'année sont exceptionnellement bons, cet exploit étant impossible à renouveler si les cours de la matière première restent stables, ce qui est l'hypothèse budgétaire. Le VP lui rétorque qu'il n'a qu'à augmenter ses prix, que ses résultats de l'année sont certes bons mais qu'il y a des pays qui font de bien meilleures marges (« *Tu es seulement à 22 %, nous avons des pays à 35 %* ») et il exige de passer à 23 %. Le directeur commercial réfute la comparaison (« *nous avons un environnement différent* »), mais il finira par s'exécuter.

Lors de la présentation finale, devant le comité de direction, le déséquilibre est encore plus flagrant. La cause principale de ce déséquilibre tient à la fois au nombre et au statut des forces en présence.

Assistent à ces réunions le président de la division et trois à quatre autres membres du comité de direction. Or, les responsables locaux n'ont pas l'habitude d'avoir des contacts à ce niveau de la hiérarchie, hormis avec leur

VP. Ils connaissent peu leurs interlocuteurs et ignorent sur quels sujets ils sont susceptibles de réagir. Notamment l'autoritarisme du président peut engendrer des craintes. Les revues budgétaires fin 2006 se sont globalement mal passées, et cela reste dans les mémoires pour les revues budgétaires ayant lieu fin 2007.

A cette différence de statut s'ajoute une différence du nombre de représentants de chacune des parties. Le responsable local vient parfois seul, parfois accompagné de son directeur financier ou d'un responsable de marché. L'équipe locale se trouve donc en forte infériorité numérique face à quatre ou cinq membres du comité de direction et quelques représentants des équipes centrales (finance, marketing, logistique).

Le président se focalise davantage sur les chiffres et exige de voir le tableau financier de synthèse dès le début de la réunion.

Contrairement au VP, qui pose des questions fermées, le président de la division pose beaucoup de questions ouvertes : « *Que veux-tu dire par… (what do you mean …)* » pour préciser un plan d'action ou « *Dans quelle mesure es-tu confiant ? (how confident are you in xxx*) » pour évaluer le réalisme du budget présenté.

Pour comprendre le rôle de chacun des acteurs dans l'élaboration d'un budget, l'exemple de l'Allemagne est particulièrement intéressant. En effet, en novembre 2007, le responsable commercial Allemagne n'a pas rempli le tableau requis et s'est contenté de fournir les informations chiffrées portant sur le résultat de l'année en cours et le résultat prévisionnel de l'année suivante, objet de la revue budgétaire. Le VP propose alors de faire un travail d'équipe et de remplir collectivement les documents de présentation. Il prend la direction des opérations. En fait, il donne les objectifs un à un et interroge l'assistance uniquement sur la manière de les formuler ou de les quantifier. Mais il laisse le soin à l'équipe allemande de produire les plans d'action. Il conseille de réunir l'ensemble de l'équipe (ventes, marketing, administration des ventes, finance et logistique) pendant un à deux jours pour élaborer le plan de concert. Cela correspond à ce qui s'est passé pour les autres pays. Les

objectifs sont plus ou moins fixés par le VP, même si les apparences peuvent laisser croire que le pays est libre de proposer les siens. La toute première réunion, en face à face entre le VP et le responsable commercial, est le moment où sont réellement fixés les objectifs. La revue budgétaire permet simplement de s'assurer que les plans proposés par l'équipe locale sont bien conformes aux objectifs fixés et à « polir » l'histoire devant être racontée devant le comité de direction.

Cadrer en multipliant les niveaux de contrôle

Les outils de contrôle sont conçus dans un souci de pouvoir contrôler à tout moment l'information qui figure dans les différents documents.

Cette vérification se fait par le biais d'indicateurs apparaissant sur différents documents et pouvant ainsi être aisément comparés, même si ces indicateurs rompent la logique du document.

Ainsi, le compte de résultat clients comprend à la fois la contribution, l'EBIT et l'EBITDAR. Alors que la première est sur la base de la marge sur coût de référence, les deux autres correspondent au compte de résultat pays, donc à la marge prenant en compte les coûts d'achat ou de production réels. Cette marge n'étant officiellement pas prise en compte dans la performance commerciale, elle ne devrait logiquement pas être prise en compte dans le compte de résultat client. En revanche, la prise en compte de l'EBIT ou de l'EBITDAR est la seule façon de s'assurer de la cohérence de la totalité des comptes de résultat clients avec les comptes de résultat des pays. La direction de la division impose d'intégrer ces mesures bien qu'elles alourdissent et gênent la compréhension du *reporting* par les équipes locales.

2.3.2 RENFORCER LE RESEAU EN CREANT DES LIENS PLUS SOLIDES

Malgré tous les efforts de cadrage, des épreuves de force peuvent survenir à tout moment. Ces épreuves nécessitent alors une réaction pour renforcer le réseau. Le troisième chapitre donne de nombreux exemples de renforcement de liens par création de nouvelles courbes, d'indicateurs synthétiques, de rapports. Nous n'y reviendrons pas ici. Mais il existe aussi d'autres moyens de renforcer le réseau.

Créer des liens plus solides : la boîte noire de la technologie

Parfois, les épreuves de force peuvent être causées par une remise en cause de la fiabilité des informations fournies et servant de support aux discussions.

La mise en place des coûts de référence s'est ainsi heurtée à un rejet pour cause de manque de fiabilité. Des erreurs évidentes avaient été repérées par des responsables locaux et, même si elles étaient en soi peu significatives, jetaient le discrédit sur l'ensemble du système. La légitimité passe, entre autres choses, par la transparence du système. Les contrôleurs de gestion sont ainsi très sollicités pour donner le détail des calculs.

De même, un projet d'homogénéisation des statistiques commerciales a pris plusieurs années de retard en raison de problèmes informatiques : temps de réponses trop longs et manque de disponibilité des équipes informatiques pour fournir un support satisfaisant aux utilisateurs. Ce manque d'homogénéité a été un frein à la compréhension du système de la marge sur coût de référence, certains pays se révélant incapables de générer l'information par eux-mêmes et dépendants pour cela des services centraux de gestion, ce qui amenait un manque de souplesse.

L'enrôlement dépend de la bonne marche de l'ensemble des éléments du réseau, humains et non humains.

Renforcer le réseau par l'exemple

« Un fait scientifique s'appuie sur la littérature qui le précède qu'il « modalise » et en retour est confirmé ou infirmé par la littérature qui le suit » (Latour 1987, p. 97). De même la stratégie s'appuie sur les événements qui la

précèdent (échec de l'ancienne stratégie, succès d'un pays érigé en modèle) et s'auto-confirme par les événements qui suivent son application. C'est pourquoi des exemples soigneusement choisis sont mis en exergue.

Au fur et à mesure, la direction de la division peut prendre appui sur des exemples concrets de réussite de la stratégie préconisée. Ainsi, certains pays ou certains responsables sont cités en exemple et appelés à témoigner. Les réussites sont citées dans les conférences téléphoniques, tandis qu'une séance entière du séminaire est dédiée aux témoignages de réussites. Les responsables pionniers dans la mise en œuvre de la stratégie sont ainsi mis en valeur :

- Le responsable commercial Pologne présente la manière dont il a anticipé les hausses de prix, augmentant sa marge de manière conséquente ;
- L'équipe centrale logistique présente le nouveau système de gestion de stocks ;
- L'équipe ingénierie présente le lancement d'une nouvelle technologie ;
- La responsable financière France présente la mise en place de l'affacturage ;
- Un directeur d'usine présente les actions qui ont contribué à la baisse du taux de déchets.

2.3.3 ENROLER EN BRISANT LES RESEAUX INDESIRABLES

Les acteurs de l'organisation agissent au sein de plusieurs réseaux. Pour les inciter à tenir leur rang d'alliés dans le réseau qui se forme autour de la stratégie, la direction tente d'intervenir sur les autres réseaux dans lesquels ils sont actifs. Cela revient à privilégier les interactions à l'intérieur du réseau de la stratégie et rendre plus difficiles les interactions dans les réseaux qui peuvent être qualifiés de réseaux concurrents.

Nous avons déjà évoqué les liens forts qui relient généralement le responsable commercial local à son équipe de vente et à ses clients. Mais le responsable

commercial a aussi des liens avec les autres responsables de son pays ainsi qu'avec les responsables commerciaux des autres pays. Or ces relations sont considérées comme une menace par la direction de la division.

Briser les réseaux à l'intérieur des pays

En 2001, Equipment Company est passée d'une structure par pays à une structure par divisions. En Europe, deux divisions ont été créées, séparant les deux principales lignes de produit. Chaque division a été dotée d'une équipe dirigeante chargée de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie au niveau européen. Dans le même temps, les équipes dirigeantes des différents pays ont été démantelées, les anciens dirigeants gardant soit un simple rôle de représentation (vis-à-vis des tiers ou partenaires sociaux), soit ne gardant des responsabilités opérationnelles que sur un domaine particulier, en général le commercial, soit enfin quittant la société. La coordination des différentes fonctions dépend alors du siège européen et non plus d'une direction locale. Mais la structure formelle n'est pas suffisante pour modifier les actions des différents acteurs. Ainsi, dans les pays disposant d'une usine, le directeur de l'usine et le directeur commercial gardent en général des relations étroites. Et, bien que le directeur usine soit censé produire ce que lui dit le siège européen, il arrive encore parfois qu'il mette en priorité les volumes demandés par son collègue directeur commercial. Ces relations ne sont pas encouragées par la direction. Le contrôle mis en place n'est pas suffisant pour détecter et corriger ces écarts, du moins en 2006. Le nouveau système logistique mis en place en 2008 mettra fin à ces pratiques et détruira les derniers restes du réseau pays.

Entre-temps, les outils de contrôle permettent de séparer, du moins dans les chiffres, l'activité commerciale de l'activité de production, notamment par l'institution de la marge sur coût de référence. La performance usine n'a plus d'influence sur la performance commerciale.

Cette séparation va encore plus loin et permet notamment d'écarter de la réflexion commerciale le principal effet défavorable de la stratégie préconisée. Perdre des volumes signifie quasi-automatiquement détériorer la performance des usines, habituellement représentée par le ratio « valeur ajoutée/ kilo de

matière première ». L'usine n'est pas un allié dans la stratégie commerciale envisagée. On choisit donc, du moins dans un premier temps, de l'exclure du réseau.

La volonté de réduire cet impact est manifeste jusque dans les conférences téléphoniques organisées par le président. L'impact de la performance usine sur les résultats est rarement souligné. Ains,i l'analyse de variances fait apparaître une baisse des résultats usines à hauteur de 8 millions de Dollar entre les années 2007 et 2008, sachant que 2007 était déjà une année de dégradation. Aucun commentaire n'est fait sur ce chiffre, pourtant très apparent, jusqu'à ce que la dégradation importante des résultats n'oblige à rendre visible cet élément. Cela se traduit alors par la modification du calcul de la marge sur coût de référence avec une pénalisation de Trois Euro par unité de volume en moins du budget.

Exclure l'usine du réseau de la stratégie commerciale ne signifie pas que le président ne se préoccupe pas des résultats usine. Simplement, il le fait de manière plus isolée, en élaborant des plans d'actions spécifiques avec le VP production. Un autre réseau se constitue donc en dehors du réseau commercial.

Affaiblir les réseaux des responsables commerciaux à travers les pays

Une façon de briser le réseau pays est aussi d'encourager un autre type de relation, les relations transversales entre pays. Ainsi, entre 2001 et 2003, plusieurs groupes de travail ont été créés, des représentants de différents pays travaillant ensemble autour d'un projet commun. Pour les commerciaux, cela se traduisait par des réunions de travail autour de clients communs, sur un système de statistiques commerciales, sur les systèmes de calcul de prime, etc.

Des séminaires étaient également organisés régulièrement. Enfin, pour encourager l'échange d'expérience entre les différents responsables commerciaux, les réunions téléphoniques hebdomadaires avaient lieu en

présence de l'ensemble des pays, ce qui permettait en principe de réagir sur les propos d'un collègue d'un autre pays (échange sur un client commun ou un problème qu'un pays a déjà affronté). Mais cette occasion est souvent mise à profit par les responsables commerciaux pour émettre des critiques sur la politique suivie par les services centraux, marketing et surtout logistique. Les plaintes sur la gestion des stocks se multiplient, surtout en haute saison où les ruptures de stocks ne sont pas rares. Les responsables commerciaux s'appuient mutuellement. La même technique est utilisée quand le management parle d'augmentation de prix. Le management central affronte alors un « front du refus » pour expliquer qu'il n'est pas possible d'augmenter les prix.

Pour casser ce front, le VP commercial décide peu après son arrivée de modifier l'organisation de ces conférences téléphoniques. Les rendez-vous sont fixés pays par pays à intervalle de dix minutes. La conférence téléphonique plénière se transforme ainsi en face à face entre le responsable commercial local et son supérieur, le VP commerce. Les autres fonctions, logistique, finance, production, qu'elles soient centrales ou locales, ne sont plus représentées. Le *reporting* hebdomadaire, qui sert de support à ces réunions, est par ailleurs scindé en deux : une partie chiffrée et une partie commentaires. Le contrôle de gestion central ne reçoit plus que la partie chiffrée pour consolidation, cette consolidation n'étant diffusée qu'aux services centraux (et non plus à l'ensemble des pays comme auparavant). Le VP commerce est le seul à recevoir les deux parties du rapport qu'il discute ensuite par téléphone avec chaque responsable commercial.

Pour justifier cette nouvelle organisation, le VP commerce affirme que les responsables sont suffisamment occupés avec leur travail et qu'ils n'ont pas de temps à perdre avec les affaires de leurs homologues.

Ainsi, les responsables locaux n'ont plus d'occasion de présenter un front commun et doivent faire face individuellement à leur management. Des réunions plénières sont bien organisées tous les deux mois, mais l'ordre du jour est établi de manière précise, et les responsables locaux n'ont que peu

l'occasion de s'exprimer devant leurs homologues, si ce n'est sur des sujets soigneusement choisis. Le réseau est en grande partie détruit.

Agir sur le réseau local

Si certaines relations sont jugées indésirables, d'autres sont nécessaires, mais la direction estime qu'elle doit les contrôler. Ainsi, les relations du responsable commercial local avec l'équipe de vente ou avec ses clients sont sources de suspicion (les uns comme les autres sont souvent évoqués lorsqu'il s'agit de refuser la mise en œuvre de la stratégie). Les outils de contrôle peuvent modifier ces différentes relations.

La gestion de l'équipe de vente est ainsi mise sous contrôle : système de prime unifié entre les pays sans possibilité de dérogation (pour des primes exceptionnelles), recrutements et promotions soumis à autorisation, réductions d'effectifs exigées, augmentations de salaires encadrées, … tout cela concourt à réduire le marge de manœuvre du responsable local vis-à-vis de son équipe.

Une autre relation apparaît déterminante dans les épreuves de force, celle entre responsable commercial local et « ses » clients. Incontournables, ils deviennent, par la voix des responsables locaux, les principaux « opposants » à la stratégie préconisée, que ce soit sur les augmentations de prix, les diminutions de stocks ou les réductions de termes de paiement.

Les responsables locaux ont, avec leurs clients, une relation quasi-quotidienne, souvent de longue durée, faite de micro-interactions. Les commerciaux connaissent les habitudes, les attentes de leurs clients. Cette connaissance directe est inaccessible à la direction de la division, sauf par l'intermédiaire des responsables commerciaux locaux. Une rubrique est dédiée à cette question dans les *reportings* hebdomadaires. Le client « réel », « physique » y est traduit par le responsable commercial local. Il devient alors un client :

- qui est décrit dans sa vie quotidienne quand il commande des volumes inhabituels : « *Client X : commande spéciale de 28000 produits en septembre, octobre et novembre » (*France, 14 septembre 2006*).*

- qui influe sur la vie du service commercial : « *réunions prévues cette semaine avec nos clients principaux »*. (France, 15 février 2006)
- qui se plaint des ruptures de stocks : « *Nos relations avec nos clients deviennent difficiles parce qu'on est incapable de leur donner des dates de livraison »* (7 décembre 2005) ; « *A cause de nos ruptures de stocks, le client Y s'est approvisionné chez un de nos concurrents » (*25 janvier 2007*)*
- qui a sa propre stratégie : « *le client Z nous a dit qu'il se limiterait à deux fournisseurs en 2007 » (Equipment Company et son principal concurrent)*. (18 janvier 2007)
- et qui, la plupart du temps, s'oppose à la stratégie de la division : « *Les petits grossistes désapprouvent notre augmentation de prix, le risque est de 35 K€ (22 mars 2006)* ; *L'activité est toujours très lente. Les clients se posent de plus en plus de questions sur nos prix ». (30 mars 2007).*

Parfois, la connaissance du client repose sur des systèmes sophistiqués. Lors de la revue budgétaire de novembre 2007, le responsable commercial polonais explique ses bons résultats par une bonne connaissance des besoins de ses clients. La filiale a élaboré des questionnaires pour faire remonter les besoins des garages au niveau des distributeurs (qui sont les clients directs de la filiale). Les commerciaux collectent cette information qui est ensuite traitée par les « *channel managers* (chefs de marché)». Cette connaissance fine du client lui permet, selon le responsable commercial, d'élaborer une stratégie très détaillée adaptée à chaque segment de clientèle et en partenariat avec les distributeurs. C'est aussi un moyen de se lier un peu plus fortement à leurs clients directs en les aidant dans leurs relations avec leurs propres clients.

Cette connaissance échappe totalement à la division qui a du client une vision très différente. Sans contact direct, le client est une notion abstraite, en général cachée derrière les chiffres des *reportings.* Ces derniers sont les volumes, le chiffre d'affaires et leur classement par ordre d'importance. Il y a des gros et des petits clients. Pour les plus gros, éventuellement des clients qu'on risque de perdre ou de gagner. Les plus petits sont purement et simplement ignorés.

Pendant longtemps, un client était, pour la direction, un nom associé à un pays, un ordre de grandeur du chiffre d'affaires et de volume acheté.

Le client apparaît ainsi comme un allié de poids du responsable local auquel il est lié par un lien beaucoup plus fort qu'au responsable de la division.

Mais la direction de la division dispose de moyens d'affaiblir le lien entre le client et le responsable local.

Cela passe dans un premier temps par l'édiction de règles. Le principal support de diffusion de cette connaissance, le *reporting* hebdomadaire, fait l'objet de consignes précises. Le VP commercial demande ainsi aux différents responsables de se limiter à des données factuelles, reposant sur des chiffres étayés. Cela limite de manière drastique les possibilités d'expression de croyances, par essence difficiles à étayer. Ainsi, le responsable commercial ne peut plus écrire « si j'augmente les prix le mois prochain, je perds la confiance de mon client et il donnera la préférence à notre concurrent sur sa prochaine commande ». Cette croyance repose sur sa connaissance intime du client, des impressions laissées lors de contacts directs, mais pas sur des faits tangibles. Seules les représentations chiffrées du client (tant de volume, tant de marge, tant de délai de règlement) ont droit de cité. Cela revient alors à une «déshumanisation de la connaissance ». On noie la qualité de la connaissance détenue par le commercial. On annihile ainsi une partie de son pouvoir, mais l'entreprise se prive aussi d'une source d'information (qui parfois est reprise à la demande du supérieur, mais de manière informelle, au détour d'une conversation).

La direction a aussi les moyens de renforcer son propre réseau avec le client en transformant le client « réel » en client « financier ». Cela passe par la conception d'un nouvel outil, le compte de résultat clients. Il s'agit de calculer un résultat par client, au niveau de l'EBITDAR d'abord puis de l'EP, permettant de rendre compte de la profitabilité. Cet outil permet de créer un lien fort entre le client et différents éléments de la stratégie :

- la stratégie de marque (des colonnes distinctes font apparaître le résultat lié aux marques propres et aux marques distributeurs, la stratégie étant de privilégier les premières) ;
- la marge (sur coût de référence) ;
- les délais de paiement clients (des frais financiers fictifs sont calculés sur les termes de paiement moyens) ;
- les stocks (des frais financiers sont calculés en fonction du niveau de stock estimé par rapport aux exigences du client).

L'indicateur de performance synthétique, *l'Economic Profit* (EP), permet d'avoir dans un seul indicateur l'ensemble des éléments de la stratégie, même quand ils sont partiellement contradictoires, prix de vente, baisse de stocks et réduction des termes de paiement.

Or, s'il est aisé de calculer la marge sur coût de référence au niveau du client, les autres coûts doivent être alloués selon des clés de répartition plus ou moins précises. Les règles d'allocations de coûts sont déterminées par le contrôle de gestion et imposées à l'ensemble de l'organisation. Elles échappent au contrôle des responsables locaux.

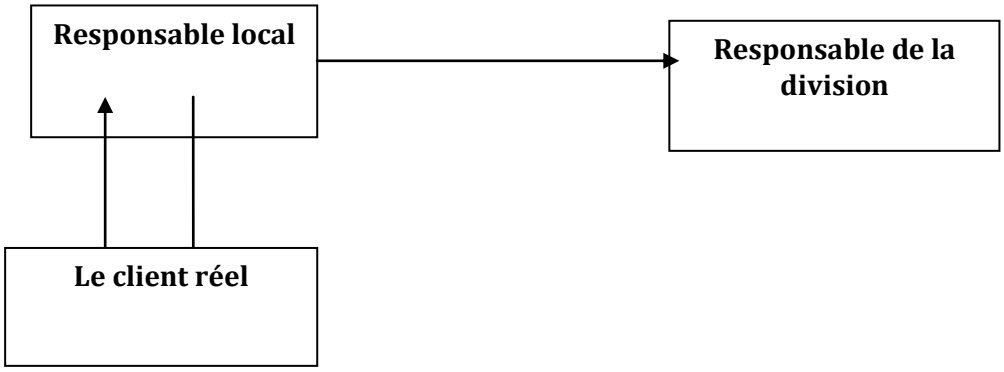
Cela a permis de répartir les clients en deux catégories distinctes :

- le client profitable, source de toutes les attentions,
- le client non profitable, à pertes, qui doit devenir profitable (à coups de hausses de prix) ou disparaître de la base de clientèle de l'entreprise. Ce dernier ne doit plus être invoqué par le responsable commercial pour s'opposer à la stratégie.

Le compte de résultat client est mis en place durant l'année 2006 et devient un élément-clé d'analyse, associé aux budgets et aux *forecasts*. Il est obligatoirement présenté sur un nombre de clients représentant 80 % du chiffre d'affaires lors des revues budgétaires. Il vient à l'appui des *forecasts*. Le client financier supplante peu à peu le client réel.

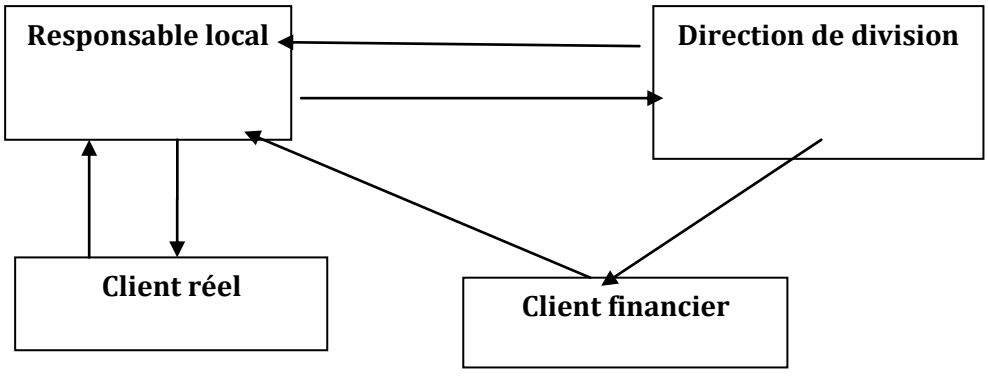
Cet outil est d'abord présenté comme un outil d'aide à la décision. Néanmoins, peu de décisions sont prises sur la base de ce document. Mais il s'avère un outil puissant pour que la direction s'ingère dans le réseau local. Les figures 7 et 8 montrent les relations avec le client avant et après l'introduction du compte de résultat client.

Figure7: Situation avant l'introduction du compte de résultat client



Avant l'introduction du compte de résultat client, le responsable local est le point de passage obligé de la représentation du client dans l'organisation. Cette représentation est proche du client réel que le responsable commercial côtoie quotidiennement. Il n'est visible par la direction de la division que par ce que le responsable local lui en dit, notamment dans les *reportings* hebdomadaires.

Figure 8 : Situation après l'introduction du compte de résultat client



Le client financier (le client représenté par son compte de résultat) supplante le client réel dans les relations entre le responsable local et la division. La direction de la division n'est plus dépendante du responsable local pour avoir une certaine connaissance du client, même si cette connaissance demeure limitée. De plus, la direction de la division établit les règles qui régissent ce client financier : règles d'allocation des coûts indirects, seuil qui définit le client profitable. Le client financier devient un allié de la stratégie, soit parce qu'il correspond aux critères établis (et il faut bien qu'il accepte les augmentations pour rester dans cette catégorie), soit parce qu'il ne remplit pas les critères et qu'il doit rentrer dans le rang ou être éliminé.

Les outils de contrôle sont devenus les nouveaux porte-parole des clients. Par les règles qu'ils édictent, ils permettent à la direction d'intervenir dans le réseau des subordonnés, soit en restreignant certaines possibilités de relations, soit en modifiant la représentation d'un élément pour mieux l'ancrer dans son propre réseau.

CONCLUSION : OUTILS DE CONTROLE ET ENROLEMENT

L'enrôlement apparaît bien comme la phase délicate de la traduction. Si la direction dispose de moyens forts pour intéresser les responsables locaux, il semble plus difficile de stabiliser les alliances avec eux. Les responsables locaux, à la frontière du réseau global, la division, et de leur réseau local, sont tiraillés entre deux forces contraires et soumettent régulièrement le réseau global à des épreuves de force.

Pour enrôler les responsables locaux, la direction use d'un panel de moyens :

- renforcer les liens créées lors de la phase d'intéressement ;
- créer de nouveaux liens ;
- affaiblir les réseaux concurrents ;
- modifier les relations à l'intérieur des réseaux locaux.

Tout cela passe par le renforcement des outils de contrôle. Imbriqués les uns aux autres, liés à un maximum d'éléments de la stratégie par des indicateurs

synthétiques, liés à la technologie informatiques, à des règles et supportés par la hiérarchie, ils forment un ensemble stable très difficilement destructible. Le responsable local voit ainsi sa capacité à influencer les outils diminuer au fur et à mesure que la traduction se renforce.

Les interactions sont beaucoup plus fermées que lors des phases précédentes. Elles sont de plus déséquilibrées en faveur de la direction. Les outils de contrôle prennent une place considérable.

2.4 LA MOBILISATION : LAISSER AGIR GRACE A DES OUTILS DE CONTROLE STABILISES

Mobiliser le réseau consiste à le mettre en action. Il ne s'agit pas de limiter toute possibilité de mouvement comme dans la phase précédente, mais de laisser agir les acteurs en direction de l'objectif à atteindre. Nous avons jusqu'à présent noté un ensemble d'actions entreprises à l'initiative de la direction pour « intéresser » les responsables locaux à la stratégie. Mais, dans un réseau, les acteurs ne sont pas passifs. Les responsables locaux tentent aussi d'intéresser les membres de la direction à leurs objectifs. Tous ces mouvements génèrent des interactions permanentes susceptibles de modifier le réseau. Les interactions visent l'obtention de compromis pour que l'ensemble se meuve dans une direction unique. Il y a des compromis immédiats, individuels, lors des négociations budgétaires, et des compromis différés, collectifs, caractérisés par l'infléchissement de la stratégie.

2.4.1 LES STRATAGEMES POUR INFLECHIR LA STRATEGIE

Les principales manœuvres décrites jusqu'à présent sont le fait de la direction qui se bâtit un réseau autour du projet stratégique. Mais les acteurs d'un réseau ne sont jamais passifs, et les subordonnés agissent aussi pour faire valoir leurs intérêts. C'est ainsi que la mise en œuvre de la stratégie passe par des compromis. Or il y a plusieurs types de compromis. Des compromis, que l'on peut qualifier d'individuels, sont le fruit de négociations entre deux acteurs. C'est le cas des objectifs budgétaires de chaque pays. D'autres sont

collectifs, ils s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et sont le résultat de différentes actions individuelles, pas nécessairement coordonnées mais qui, ensemble, poussent la direction à infléchir la stratégie. C'est le cas notamment pour la diminution des stocks. Ces différents compromis sont le fruit de différents stratagèmes des acteurs de la stratégie.

Les compromis individuels : les revues budgétaires

L'objectif principal des revues budgétaires est de parvenir à un compromis entre le responsable pays et la direction de la division. Ce compromis se fait en deux temps :

- sur la manière de présenter le plan d'action au président de la division : compromis entre le VP commerce et le commercial pays (deuxième réunion);
- sur les objectifs de l'année à venir : commercial pays et président de la division (troisième réunion).

Il faut noter que ces réunions se font devant une audience plus large que les seules personnes négociant le compromis. Mais, à l'exception du VP commerce dans la troisième réunion, les participants non opérationnels (responsables marketing, finance, contrôle de gestion ou logistique) interviennent en général peu dans la discussion car ils sont souvent cantonnés à un rôle technique. Ils délivrent des informations, valident tel ou tel argument, confirment tel événement. Mais leur action ne se limite pas à ce qu'ils disent. Par leur présence, ils signifient aussi que le compromis qui doit être trouvé n'est pas qu'un compromis d'homme à homme, mais un compromis qui relie un réseau plus grand, celui de la division, représenté par le comité de direction (troisième réunion) ou par d'autres cadres (deuxième réunion), mais aussi le réseau local formé des équipes de vente, de la finance et de la logistique locales (essentiellement lors de la deuxième réunion). Les plans d'action présentés doivent être le résultat d'une réflexion collective des équipes locales (VP commerce lors d'une revue budgétaire en novembre 2007).

Le rôle du VP commerce apparaît parfois ambigu. Lors de la seconde réunion, il est indubitablement un allié du projet stratégique de la direction. Il s'érige en

garant du respect de ce projet. Il passe ainsi du temps à expliquer les décisions et surtout recadre son subordonné quand il s'écarte de la stratégie préconisée. Quand le directeur commercial autrichien lui affirme qu'il est impossible de réduire la gamme de produits, la réponse fuse : « il le faut » (6 novembre 2007). Quand le directeur commercial polonais présente une marge en baisse en terme de pourcentage (mais en hausse en valeur absolue), il affirme que c'est inacceptable et exige que le chiffre soit revu d'ici la présentation finale, restant sourd aux explications données (8 novembre 2007). Il se distancie aussi des plans d'action présentés. A plusieurs reprises, il affirme que c'est aux pays de vendre « leur histoire », de la rendre cohérente (actions et chiffres) et attractive (en terme d'objectifs) aux yeux du président.

Dans la troisième réunion, le président est présent en personne pour défendre son projet. Le VP commerce n'a plus lieu d'être son porte-parole. En fait, le président se tourne souvent vers lui quand il n'est pas d'accord avec la présentation faite par le responsable local, ce qui le met en situation inconfortable. S'il soutient une présentation « déviante », il n'est plus l'allié du président, mais s'il la dénigre trop, il dénigre de ce fait le travail qu'il a effectué avec le responsable local lors des réunions de préparation pour valider la présentation. Or, lors du premier budget fait par le VP, en décembre 2006, de tels cas de figure sont nombreux. La deuxième réunion de préparation n'a pas abouti à un compromis défendable, n'ancrant pas suffisamment le responsable local dans le réseau autour du projet stratégique. La controverse n'ayant pas été close, elle perdure lors de la troisième réunion. Or, cette dernière n'est pas censée régler des controverses mais avaliser des chiffres. L'enjeu de la deuxième réunion est alors de faire passer la présentation du réseau local (dont elle est le fruit) au réseau de la division.

La deuxième année sera plus fructueuse, la plupart des présentations faites par les pays recevant l'aval du président. Ce résultat n'est acquis qu'après une réunion supplémentaire organisée par le VP, insatisfait des présentations faites par les pays.

Le responsable local essaie de faire valider sa proposition de budget, notamment d'avoir un budget qu'il juge « atteignable ». Le respect des objectifs budgétaires est en effet une condition pour toucher la partie variable de la rémunération. A cet égard, il a également une obligation vis-à-vis de ses équipes car elles aussi sont rémunérées de la même façon. Pourtant, il sait qu'en cas de désaccord c'est le VP, voire le président de la division qui aura le dernier mot. Cela l'oblige à suivre une certaine stratégie durant le face-à-face.

A titre d'exemple, nous présentons ici les différents arguments déployés par le Benelux dans sa revue budgétaire de décembre 2006 au sujet de la hausse de prix. Nous citons de manière exhaustive l'ensemble des remarques relatives à ce thème, et y ajoutons nos commentaires sur la manière dont ces remarques peuvent être perçues (il s'agit d'une interprétation personnelle, mais reposant sur une connaissance approfondie du contexte).

Sur les résultats obtenus pour l'année en cours (2007) :

« *Nous sommes le seul fabricant à avoir réussi à passer des hausses de prix* » : le responsable Benelux montre qu'il a suivi scrupuleusement les consignes, mais aussi que ses concurrents ne l'ont pas fait (donc que la hausse de prix n'est peut-être pas justifiée, mais cela reste sous-entendu).

« *Volatilité excessive des coûts de référence ces derniers mois. Nos prix de vente ne peuvent pas suivre* » : le responsable pointe des dysfonctionnements au niveau de la division qui empêchent le pays de suivre la stratégie préconisée et jettent le discrédit sur les chiffres présentés.

« *Nos tarifs ne sont pas compétitifs* » : il pointe les inconvénients de la stratégie préconisée.

Sur l'analyse du marché :

Points faibles : « *Coûts de référence trop élevés par rapport à nos concurrents* » : les coûts de référence le pénalisent et risquent de le pénaliser davantage à moyen terme.

Sur les objectifs de l'année à venir (2008):

« *Gagner de nouveaux clients, soigneusement sélectionner ceux susceptibles de générer du profit, segments de niche* » : l'énoncé de l'objectif commence quasiment par un *tabou,* alors que le gain de nouveaux clients a été déclaré indésirable et que la stratégie doit permettre de se recentrer sur les clients profitables. Mais cet effet est tout de suite atténué par le fait qu'il sélectionne les clients profitables. La phrase est un compromis à elle seule entre la stratégie qu'il entend suivre (tous les autres objectifs exprimés parlent de gains de volume) et celle qu'on lui demande de suivre.

Sur les objectifs de l'année suivante (2009) :

« *Vendre tous les sièges de l'avion, c'est-à-dire tirer bénéfice de coûts fixes unitaires réduits en augmentant le volume* » : c'est une stratégie complètement contraire à celle voulue par la division, mais exprimée de manière très logique, presque pédagogique, et surtout pour un horizon un peu plus lointain que l'année budgétaire, ce qui évite l'opposition frontale.

Ces différents arguments visent à faire accepter la stratégie envisagée par le responsable commercial du Benelux mais qui n'est pas conforme à la stratégie préconisée par la division. Le responsable local montre sa bonne volonté, en mettant en avant les résultats obtenus (les augmentations ont été passées), ou en montrant qu'il respecte, au moins partiellement, les consignes données (sélectionner les clients profitables), puis justifie le bien-fondé de ses propositions en montrant l'inadéquation des tarifs par rapport au marché et en énonçant un principe de gestion (la métaphore de la compagnie aérienne réduisant ses coûts fixes). Pour cela, plusieurs diapositives ont été utilisées, ce qui lui permet de répéter son message sous différentes formes. Il sait aussi retourner à son avantage les supports définis par son supérieur.

En analysant les différents arguments utilisés par les pays dans leurs revues budgétaires, on peut distinguer différentes catégories d'intervention :

- Des actes d'allégeance : le responsable local montre qu'il est de bonne volonté, qu'il accepte de suivre la stratégie du groupe ;

« *Ce qui a marché en 2007 : nos actions d'augmentation de prix* » (Grande Bretagne)

« *Nos objectifs pour l'année prochaine : améliorer la trésorerie par une réduction du DSO et une amélioration de la discipline de paiement* » (Pologne)

- Des actes de contestation : le responsable local remet en cause la stratégie préconisée et propose une contre-argumentation ;

« *Analyse des opportunités offertes par le marché : améliorer le volume en ayant du stock disponible* » (Royaume-Uni)

- Des actes de justification : le responsable local explique pourquoi il n'a pas atteint les résultats attendus ou pourquoi il ne peut atteindre les résultats souhaités pour l'année suivante ;

« *Pression des distributeurs pour prolonger les termes de paiement afin de financer les livraisons avant le pic de la saison* » (Pologne)

- Des appels au secours : le responsable local souligne des dysfonctionnements pour lesquels il argumente le fait qu'ils l'empêchent d'atteindre ses objectifs.

« *La production n'est pas suffisamment réactive* » (France)

Ces différentes catégories d'intervention se retrouvent dans le *reporting* hebdomadaire. Néanmoins, le cadrage est légèrement différent, et les débordements sont plus fréquents dans le cadre des revues budgétaires.

Deux éléments peuvent expliquer cette différence : le mode de communication et la temporalité.

Le *reporting* hebdomadaire traite presque exclusivement du court terme : actions de la semaine écoulées ou envisagées pour la semaine à venir. De plus, le rapport est d'abord délivré par écrit avant de faire l'objet d'un commentaire oral.

Les revues budgétaires au contraire traitent du moyen terme et, même si elles reposent sur un support écrit très précis, se passent essentiellement à l'oral.

Ces deux facteurs en font un lieu plus propice aux débordements que le *reporting* hebdomadaire. Le moyen terme permet d'échapper à la contestation pure et simple. Le responsable local peut toujours montrer qu'il fait ce qu'on attend de lui, mais qu'il est aussi susceptible de faire des suggestions pour « après ». La contestation est plus facile à faire passer. L'oral est empreint de moins de formalisme que l'écrit. Une réunion s'étalant sur plusieurs heures, voire une journée entière, offre des possibilités d'interactions informelles : pause-café, déjeuner, etc. Lors des discussions officielles, l'un ou l'autre des interlocuteurs peut choisir de faire un aparté, narrer une anecdote ou faire un trait d'humour. Les possibilités d'exercer une influence sur son interlocuteur sont ainsi accrues. L'oral est source de fluidité dans les interactions. Les questions et les réponses s'enchaînent, la discussion pouvant tourner à l'avantage du responsable local. A force de poser des questions serrées et très détaillées, le VP prend le risque de perdre le fil de la discussion et surtout le sens de ce qui est important. Quand le responsable local ne se laisse pas déstabiliser, il a alors l'occasion de reprendre l'avantage.

Certaines discussions se terminent en suspens… simplement parce que l'un des interlocuteurs est passé à autre chose sans que la question posée ait fait l'objet d'une réponse.

D'ailleurs, le VP n'entreprend pas ces revues budgétaires dans le seul but de s'assurer du respect de la stratégie décidée par la division. Il vient aussi pour recueillir des informations et des idées pour définir les plans d'action au niveau de la division. Il est explicitement à la recherche de bonnes pratiques susceptibles d'être généralisées. Pendant les revues budgétaires ayant lieu fin 2007, une partie de la réunion polonaise est consacrée à la politique de segmentation marketing très avancé par rapport aux préconisations centrales. C'est l'un des rares pays à avoir intégré les concepts du groupe, et surtout à les avoir mis en œuvre avec succès. Le VP pose beaucoup de questions de détail (y compris, par exemple, comment a été choisi le mannequin qui pose sur la publicité ou le détail des cadeaux donnés aux clients par exemple) pendant la réunion. Son attitude est alors plus ouverte. Il a aussi quelque chose à

apprendre des pays. Mais ces occasions ne couvrent qu'une très petite partie de la durée totale de la revue.

La discussion est relativement ouverte sur les points pour lesquels le président n'a pas encore fait connaître sa décision. Ainsi le responsable commercial autrichien s'étonne qu'il n'y ait pas de catalogue commun. La responsable marketing se montre intéressée par le sujet et un échange d'idées s'engage. La discussion, ouverte et équilibrée, débouche sur une proposition concrète : utiliser le catalogue du Benelux. Le rôle du VP est dans ce cas assez restreint. Il ne s'implique pas dans la discussion et se contente de valider la proposition finale.

Le responsable local est aussi susceptible de reprendre la discussion en main lorsqu'il mentionne des dysfonctionnements. Lors de la revue autrichienne, le responsable local mentionne deux types de dysfonctionnements, l'un interne à la division, l'autre en conflit avec l'autre division. Le premier est relatif à une incohérence de tarif entre deux branches de la même division, sous la responsabilité de deux VP différents. Ce problème est bien connu, concerne la plupart des pays et a déjà fait l'objet d'une séance de réflexion en comité de direction, sans réelle conclusion. Le VP répond qu'il continue à discuter de ce point avec son homologue et qu'il envisage de prendre la responsabilité des deux branches (ce qui ne se réalisera pas).

Le second problème est spécifique à deux pays, l'Allemagne et l'Autriche, et n'est pas connu du VP. Il se contente d'une réponse sur le besoin de coordination mais reconnaît qu'il n'a aucun relais dans l'autre division.

La Pologne soulève le problème de l'EDI car ce projet, pourtant programmé, n'avance pas ; le VP propose de contacter l'équipe informatique centrale à ce sujet.

Enfin, le responsable local a la situation en main lorsqu'il présente une initiative originale, en lien avec la stratégie groupe et susceptible d'être diffusée à d'autres pays. Quand il identifie une telle pratique, la revue budgétaire sert au VP à mieux comprendre les détails de la politique qu'il connaît déjà de par ses entretiens antérieurs avec le responsable commercial.

« *Nous avons des choses à apprendre de votre équipe (We have to learn something from you*) », affirme-t-il avant de poser ses questions, "*Il y a des leçons à retenir et à transmettre aux autres pays (there are lessons to be learned and to be passed to other countries)*". Ces "*best practices*" peuvent être diffusées lors des ESLT (réunions regroupant les responsables commerciaux de tous les pays sous la présidence du VP), éventuellement par intranet, cet outil étant en projet à cette époque (il ne sera toujours pas utilisé pour l'échange de pratiques en avril 2010, date à laquelle nous quittons le terrain). A l'aéroport, il fera le commentaire suivant sur la manière de diffuser cette idée originale : « Il ne faut pas se poser de question, organiser une réunion, bombarder les *best practices* et, à la fin, décision, on annonce que c'est ce qui doit être fait partout ». Il reconnaît néanmoins une limite à son raisonnement : « les gens du marketing sont des créatifs qui n'aiment pas appliquer les plans tout faits ».

En général, au moins la moitié du temps des revues budgétaires est consacrée à l'analyse des résultats de l'année en cours. Elles servent donc à bien autre chose que le budget.

Les compromis collectifs

S'il existe des compromis individuels négociés en face à face, les compromis peuvent prendre un aspect plus collectif. C'est alors l'action simultanée (mais pas obligatoirement coordonnée) de différents acteurs qui permet d'influencer le projet stratégique de la division. L'exemple le plus significatif est celui des stocks.

Les techniques d'influence s'appliquent de la même façon que pour les compromis individuels : elles ont lieu lors des mêmes face à face, par les mêmes acteurs.

Mais certains éléments de la stratégie ne relèvent pas de compromis individuels. La stratégie de réduction des stocks concerne tous les pays, quelles que soient les capacités de négociation des différents responsables commerciaux.

Or, les différents responsables ont peu de latitude pour coordonner leurs actions. Les possibilités de contact institutionnel sont réduites, et la distance géographique gêne les contacts informels. Pourtant, les responsables commerciaux sont friands d'informations sur les actions de leurs collègues. Une solution pour obtenir de telles informations est de passer par des contacts informels avec certaines personnes du siège de la division. Les revues budgétaires sont aussi l'occasion pour les responsables commerciaux de demander au VP ce qui se passe ailleurs. Deux thèmes sont particulièrement concernés par ce type de comportement : les ruptures de stock et les augmentations de prix. Mettre en évidence que son pays n'est pas le seul à être confronté à telle ou telle difficulté est un moyen de renforcer ses arguments.

Mais cela ne suffit pas pour que la stratégie soit infléchie. Presque tous les pays font état de difficultés à augmenter les prix, mais les consignes ne changent pas.

La richesse des arguments, et notamment la capacité de lier la réduction des stocks à des impacts négatifs significatifs sur plusieurs autres éléments de la stratégie, s'est révélée décisive, obligeant la direction à rechercher une autre solution.

La première solution envisagée consiste en la remise en cause de l'objectif. Ainsi, la direction de la division négocie auprès de la maison-mère la possibilité de constituer un stock de présaison. Cette négociation est présentée comme le fruit des bons résultats affichés. Les bons résultats permettent d'améliorer la trésorerie, ce qui permet en retour d'alléger la pression sur les stocks, du moins sur la partie la plus critique de l'année. Le compromis de la division avec les pays dépend aussi du compromis que la division parvient à négocier avec la maison-mère qui lui-même dépend de la capacité de la division à atteindre ses objectifs.

La deuxième solution est un compromis un peu plus complexe car prenant en compte davantage d'éléments. Il intervient quand la première solution n'est plus possible pour cause de problèmes de trésorerie plus importants que prévus.

Le service logistique est alors sollicité pour suggérer une solution. Il apparaît que, davantage que le niveau des stocks, le problème vient du fait que ce ne sont pas toujours les bons produits qui sont disponibles et que, de plus, ils ne sont pas toujours au bon endroit (c'est-à-dire accessibles au pays qui entend faire la vente). Cela est dû d'une part à un manque de système d'information permettant de localiser de manière centralisée les références se trouvant en stock dans tel ou tel lieu de stockage, d'autre part à la faiblesse du système de prévision commerciale qui empêche de produire de manière satisfaisante.

Par ce diagnostic, le problème des stocks n'est plus un simple problème financier mais un problème informatique, commercial et de production. Différents acteurs doivent être mis autour de la table pour résoudre le problème dans sa globalité.

Les discussions en face à face ne suffisent pas, ce qui oblige à sortir du cadre purement hiérarchique pour une discussion plus ouverte et créative en vue d'une solution innovante.

2.4.4 DE MOINS EN MOINS DE CADRAGE

Au fur et à mesure que le temps passe, les éléments de la stratégie font consensus dans l'organisation. Les bons résultats de l'année fiscale qui s'achève en mars 2007 semblent clore la polémique, et les principes tels que l'ajustement des prix de vente en fonction des variations de la matière première sont acquis.

La direction de la division considère alors qu'elle peut se permettre d'être moins directive. C'est d'ailleurs ce qu'affirme le président lors de la séance d'ouverture du premier séminaire de cadres qu'il organise à Reims en juin 2007. Il reconnaît qu'il a opéré de manière autoritaire, mais que cela était nécessaire au vu de la gravité de la situation. Il annonce une nouvelle période, plus ouverte, où chacun est invité à contribuer à la stratégie.

L'une des formes que prend cette ouverture est justement l'organisation de tels séminaires ouvrant de nouveau la possibilité de nouvelles relations entre les cadres de différentes fonctions et de différents pays.

Mais d'autres formes de relâchement peuvent aussi être observées.

On modifie les énoncés en introduisant des nuances

Jusqu'à l'été 2007, le cours de la matière première a augmenté quasiment sans discontinuer, donnant raison à la stratégie de recouvrement de cette hausse sur le prix de vente aux clients. Mais, dès l'automne 2007, la tendance s'inverse. Le management s'interroge alors sur l'opportunité de poursuivre la stratégie préconisée jusqu'alors. Or ce moment est justement celui des revues budgétaires, lorsque le VP commercial fait le tour des pays. Ce point est donc systématiquement ajouté à l'ordre du jour des revues budgétaires. Le VP demande à chacun des responsables locaux quelle stratégie il entend suivre. Mais la participation ne se décrète pas. Tous les responsables interrogés font des réponses prudentes « Pour l'instant je ne modifie pas mes prix sauf si la pression des clients devient trop forte » (MH directeur commercial Allemagne le 6 novembre 2007) ; « Je n'y ai pas encore réfléchi » (PM directeur commercial Autriche) ; « Je vais regarder comment la situation évolue » (KM directeur commercial Pologne le 7 novembre). Mais le VP n'attend pas vraiment de réponse. Il recommande systématiquement de maintenir le niveau de prix, quitte à accorder quelques ristournes si la baisse devait se confirmer. La semaine suivante a lieu un comité de direction qui se conclut par le même type de recommandation. Pourtant, le cours de la matière première continue à baisser, rendant cette position difficilement tenable dans les différents pays.

Une décision brutale est alors prise. La notion de marge sur prix de référence évolue soudain. Une pénalité de 3 € par produit vendu en moins du budget impacte la marge commerciale. La décision est annoncée en décembre 2008 avec effet rétroactif au 1er avril 2008 (soit le début de l'année fiscale) par le président par *interim*. Elle a un impact immédiat sur la part variable des salaires des commerciaux. Alors que beaucoup avaient de bons espoirs

d'atteindre leurs objectifs de fin d'année et donc de toucher leur prime, cette nouvelle règle annoncée trois mois avant la fin de l'exercice sème le trouble. Les personnes concernées trouvent cette nouvelle règle injuste et ont l'impression de se faire berner.

Le changement de règle, alors que l'année est quasiment achevée, peut effectivement être perçue comme injuste. Pourtant cette règle permet l'arbitrage entre stratégie de marge et stratégie de volume. Clairement exprimée dès le début de l'année et expliquée de manière plus pédagogique, elle aurait pu servir à un assouplissement de la stratégie, allant dans le sens de ce que voulaient les responsables commerciaux. Au lieu de cela, elle est annoncée par un simple courriel de la part du VP.

Le contrôle se relâche

Tous les éléments de contrôle sont maintenus après le départ du nouveau président. Mais la manière dont ils sont utilisés évolue. Les *reportings* hebdomadaires deviennent moins formels. Il n'y a plus la même obligation de tout justifier, de tout valoriser. Les consignes se font aussi moins précises. Il n'est plus question de pourcentage d'augmentation à la virgule près, ni de date précise pour annoncer les augmentations au client. Ces décisions sont laissées à la discrétion du responsable commercial local. Certes, ses actions sont soumises au contrôle budgétaire classique. Ses objectifs de marge prennent en compte des hausses de prix, et il doit parvenir au résultat escompté. Mais il a davantage de latitude pour arbitrer entre les différents moyens de parvenir au même objectif. Il doit s'expliquer sur ses résultats, au mois le mois, mais tant qu'il n'y a pas d'écart, il n'a pas à détailler la manière dont il les atteint. Le VP exige toujours de savoir à quel niveau de cours de la matière première correspondent ses prix de vente. Mais l'imprécision de la réponse (tous les clients ne sont pas sur le même tarif, il n'y a pas de corrélation figée entre cours de la matière et prix de vente) laisse une certaine liberté au responsable commercial.

Le président s'efface peu à peu. Il n'y a plus de conférences téléphoniques après le mois d'avril 2008. Deux raisons peuvent expliquer ce fait :

- Les résultats se dégradent et il n'y a pas de bonnes nouvelles à annoncer,
- Il n'y a plus besoin de mobiliser les cadres de manière aussi forte.

Sans ce lien avec le président, le message du VP s'affaiblit. Il n'a plus la même légitimité.

Un président par *interim* est nommé. Il ne remet pas en cause la stratégie et se contente d'expédier les affaires courantes.

Un nouveau président, amené à rester, arrive en janvier 2009. Contrairement à son prédécesseur, il ne communique pas sur sa vision et sa stratégie. Il ne reprend l'habitude des conférences téléphoniques mensuelles que quelques mois plus tard. Le format est quasiment identique (présentation du cours de la matière première, des écarts de résultat avec le budget et l'année précédente, de l'évolution des capitaux utilisés et de la trésorerie, etc.), mais la présentation reste très financière. Il n'y a pas de commentaires ni de consignes, ni même dans un premier temps d'informations sur les projets en cours. Le rôle de ces conférences téléphoniques est alors complètement différent. Elles donnent de l'information aux cadres, mais n'ont aucun impact sur leur comportement.

Malgré ce relâchement du contrôle, les comportements des responsables commerciaux évoluent peu. En effet, ils savent d'une part qu'ils sont toujours jugés sur les mêmes critères (marge sur prix de référence et EP), et qu'ils doivent rendre des comptes de manière hebdomadaire ; d'autre part, un nombre important de responsables locaux a été recruté ou promu après la mise en place de la nouvelle stratégie. Elle fait partie de leurs routines. Pour les autres (Benelux, Pologne, Portugal), les responsables commerciaux ont compris l'importance de la notion de marge par rapport au chiffre d'affaires et ont même appris à « jouer » avec elle en cumulant plusieurs types d'actions. Ils retrouvent ainsi une partie de leur liberté antérieure.

La gestion des exceptions

Tous les pays ne sont pas logés à la même enseigne. Dans certains cas, la procédure classique ainsi que les indicateurs se révèlent complètement

inadaptés. Ainsi, lors des revues budgétaires fin 2008, la filiale anglaise est en pleine crise. L'année précédente, le principal client avait fait faillite, créant une perte de plusieurs millions d'Euros. Déjà dispensée de revue budgétaire en 2007, la filiale avait fait l'objet d'un « *rescue plan* » (plan de sauvegarde). L'année 2008 avait mieux commencé avec de nouvelles prises de commandes mais, durant l'été, le principal concurrent a débauché la quasi-totalité de la force de vente. La survie de la filiale est donc une nouvelle fois en jeu. Il ne s'agit plus de fixer des objectifs de marge, mais de décider si oui ou non la société doit poursuivre ses activités dans ce pays.

Le VP introduit la réunion en rappelant les événements de l'année en cours et rappelle qu'il a demandé de chiffrer les deux hypothèses de travail sur la base de *l'economic profit* car il s'agit « de décider en comité de direction où investir au mieux le *working capital* ».

Mais le directeur commercial anglais n'a produit aucun chiffrage. Il donne le détail de l'offre que lui a fait son principal concurrent (le même qui a débauché l'équipe de vente). La discussion tourne au dialogue entre le président de la division et le directeur anglais. Les VP présents (commerce et finance) n'interviennent que très peu.

Le directeur anglais explique l'absence de chiffrage par le fait qu'il lui manque des éléments pour chiffrer la proposition mais surtout que, selon lui, l'EP ne doit pas être le seul critère, ni même le critère principal de décision. Favorable à un accord de distribution avec le concurrent, il met en avant l'intérêt d'acquérir de nouvelles connaissances, notamment celles liées à l'expérimentation d'un nouveau « business model » avec un partenaire qui peut faire découvrir un savoir-faire très différent et qui réussit mieux qu'Equipment Company sur le marché anglais. Il fait notamment référence au centre d'appel très performant de ce distributeur et, plus curieusement, aux liens affectifs, le dirigeant de cette entreprise étant un ancien cadre de Equipment Company. Le VP n'est pas sensible à cette argumentation et rétorque que l'on doit se fier aux chiffres et pas aux émotions.

Le président affirme de son côté qu'il était initialement favorable à ce partenariat, mais que la maison-mère s'est montrée extrêmement réticente à

quitter un marché aussi important que le marché anglais. Il faut dire que les filiales irlandaise et grecque ont été fermées dans l'année, qu'il est question de fermer l'Autriche. Mais le marché anglais étant beaucoup plus important et beaucoup plus symbolique, la maison-mère souhaite donc y rester en son propre nom (et non par l'intermédiaire d'un simple distributeur). On se met d'accord sur les éléments à prendre en compte pour le chiffrage, le directeur anglais s'engage à faire cette évaluation, mais on sait déjà que la décision ne se fera pas que sur des critères économiques.

En revanche, aucune exception n'est faite pour un autre projet, l'extension de l'activité vers la Russie. Le directeur commercial polonais a développé une proposition d'expansion. Un accord de principe avait été donné au préalable mais le plan, présenté dans le cadre normal des revues budgétaires, n'est pas jugé satisfaisant, et ce sur la seule base de l'e*conomic profit*. Le président affirme ainsi à l'issue de la présentation «*Si l'EP est nul, cela n'apporte rien (if EP is nil, it brings nothing*) ». Le plan est donc une nouvelle fois mis de côté. Il ne sera repris que deux ans plus tard après l'arrivée d'un nouveau président de division qui acceptera un EP faible sur quelques années, considérant que cela est le prix à payer.

De manière générale, il n'y a aucune exception tolérée pour les particularités locales. La gestion centralisée ne fournit pas de cadre adéquat au traitement des spécificités locales. Ainsi en Autriche, les concurrents se positionnent très fortement sur la seconde marque. Or, le groupe n'a pas de stratégie globale sur la seconde marque. Alors que le responsable local pose le problème lors de sa revue budgétaire, le VP et l'équipe marketing prennent note du problème mais ne trouvent rien à proposer. Cette question ne sera jamais traitée, et le responsable local devra se contenter de solutions « bricolées », empruntant une marque qu'il qualifie de « seconde marque » mais sans différenciation technique.

L'Autriche présente une autre particularité. Après les fermetures des filiales grecques et irlandaises, c'est le plus petit pays. Il n'a pas la taille critique pour être rentable. Il y a deux façons d'atteindre le seuil critique, soit créer des synergies avec l'autre division, soit augmenter l'activité export vers les pays

voisins d'où la société est absente. Avant de présenter le projet de l'année pour l'export, le responsable autrichien rappelle la mauvaise expérience de l'année précédente où le plan d'investissement (expansion de l'activité export) avait été refusé. Le VP répond alors que les conditions financières ont changé et qu'un bon projet a toutes les chances d'être dorénavant accepté. Il précise que la mesure d'un bon projet est *l'economic profit*. Il prend note de la présentation mais ne prend pas position, repoussant la décision à la revue finale avec le président de la division. Ce point sort de la gestion courante, le VP sait que son supérieur a un avis personnel sur le sujet, mais il ne le connaît pas de manière détaillée. Il se situe donc en dehors de la discussion, mais insiste auprès du responsable local sur la nécessité d'être convaincant « *That's your story* ».

La Pologne vend pour sa part des produits agricoles. C'est le seul pays à proposer ces produits qui ne lui permettent de dégager que de faibles marges. Bien entendu, cette particularité n'est pas conforme à la stratégie préconisée, mais le directeur polonais affirme que ces produits sont indispensables pour ses clients. Le VP commerce propose alors un exercice d'imagination « *Qu'est-ce qui se passerait si nous augmentions les prix*?" Puis demande de rédiger un rapport au comité de direction. Le directeur lui répond que ce n'est pas la peine, que ce n'est qu'une question de temps car ces produits adaptés à de vieux matériels disparaitront naturellement. Le VP donne son accord pour ne pas bouger les prix, mais demande de compenser par une augmentation de la marge sur d'autres produits. La discussion était relativement équilibrée, et le directeur polonais a finalement eu gain de cause.

Un semblant de prise en compte des idées des acteurs du terrain : les séminaires de cadres

Il a donc fallu attendre l'arrivée d'une nouvelle direction pour que les responsables locaux retrouvent une part de leur autonomie. En 2007, en lançant les séminaires de cadres, le président annonçait pourtant une nouvelle ère. Dès le premier, le présiden,t reconnaissant une tendance à une très forte centralisation des décisions, explique que cette nouvelle forme de réunion a pour objet d'intégrer les cadres dans le processus de décision. Selon lui, la centralisation était nécessaire car l'entreprise traversait une grave crise, et la

situation nécessitait des décisions importantes et rapides. En revanche, en juin 2007, la situation s'est améliorée et il envisage alors d'intégrer davantage de monde dans la prise de décision.

Quand il présente sa vision pour l'année 2011, il met en avant l'implication nécessaire des cadres comme illustré dans l'encadré 24.

Encadré 24 : Explications données pour l'organisation d'un séminaire cadre

Source : présentation faite en introduction du séminaire

Pourquoi devons-nous le faire? Parce que vous êtes les agents du changement (change agents). Pourquoi maintenant ? Cela fait partie d'une politique globale au niveau du groupe. Pour quoi faire ? Le comité de direction a identifié les lignes directrices. Vous devez donner vos opinions, vos idées … Nous avons besoin de votre implication.

Symbole de cette nouvelle démarche, l'organisation de « *workshops* » ateliers réunissant cadres d'horizons divers (pays et fonctions) pour réfléchir à différents thèmes retenus par la direction. Ces thèmes sont définis comme les piliers de la stratégie à mettre en œuvre pour les prochaines années. Les thèmes donnés lors du premier séminaire sont indiqués dans l'encadré 25.

Encadré 25 : thèmes des ateliers du premier séminaire

Intelligence économique : que savons-nous de nos concurrents ? Satisfaction client : sur quels critères un client nous choisir-t-il? Attractivité de l'entreprise : sur quels critères un talent est-il susceptible de nous rejoindre ? Canaux de distributions : quelles sont les spécificités de nos principaux créneaux ? Réduction de coût : comment baisser de 15 % le coût des produits principaux ? Chaîne logistique: comment générer davantage de valeur ? Efficience des ventes : comment générer du chiffre d'affaires supplémentaire en restant profitables ? Opportunités de croissance: comment accroître notre part de marché sur les accessoires ?

Ces groupes de travail font l'objet d'une méthodologie précise et sont présidés par un VP. La liberté d'expression est ainsi très encadrée. Les conclusions de chaque groupe sont présentées le lendemain en séance plénière. Après le séminaire, elles seront discutées en comité de direction et feront l'objet de plans d'action communiqués dès le 19 juillet. Les résultats des plans d'action seront présentés lors du second séminaire fin janvier 2008.

D'autres groupes de travail sont organisés lors de ce deuxième séminaire avec des modalités très proches mais, les thèmes étant moins nombreux et les participants plus nombreux, deux groupes réfléchissent séparément sur un des thèmes retenus avant de se rejoindre pour parvenir à des propositions communes. Les réunions sont toujours présidées par un VP. Les thèmes ont en revanche évolué, comme le montre l'encadré 26.

Encadré 26 : Thèmes des ateliers du deuxième séminaire de cadres

Remarque : Les termes anglais ont été conservés quand il n'y avait pas de traduction évidente

La « *refoundation story* » : développement d'une nouvelle offre de produits de première marque,
La structure « *lean* » : réduction des coûts de structure (18% supérieurs aux entreprises comparables selon la direction),
L' « *EP way* » : comment assurer une compréhension commune de l'*Economic profit* et introduire cette notion dans nos activités quotidiennes
Une « Equipment Company » : comment devenir une entreprise globale ?
Satisfaction client : comment fiabiliser les dates de livraison annoncées aux clients ?

Les conclusions de ces différents groupes sont présentées en séance plénière et les plans d'actions, décidés en comité de direction, sont annoncés quelques semaines plus tard, début avril 2008.

Au même moment, le président annonce son intention de pérenniser ces séminaires, une fois par an, mi-mai. Il annonce donc le prochain séminaire pour mai 2009 avec une « session intermédiaire », dont il ne précise pas les modalités, le 16 octobre à Madrid. Un nouveau séminaire est annoncé mi-mai pour une périodicité semestrielle. Le départ du président durant l'été 2008 mettra un terme à cette expérience qui ne sera pas reprise par ses successeurs.

Outre cet abandon précoce, ces séminaires n'ont pas vraiment tenu leurs promesses en termes d'implication des cadres dans les décisions.

Après le premier séminaire, la direction recueille les avis de tous les participants. Les points positifs et négatifs sont donnés dans l'encadré 27.

Encadré 27 : Points positifs et négatifs mentionnés par les participants du premier séminaire

Points positifs :
Des sujets intéressants
Deux groupes fusionnés en un, excellent (sur l'organisation des ateliers, deux groupes travaillant séparément sur le même sujet puis se réunissant pour parvenir à un consensus)
Bon mélange de participants de différents pays et différentes fonctions
Des discussions ouvertes et constructives
Tourné vers l'action
Bonnes présentations des résultats
Points qui pourraient être améliorés : (toujours selon les participants)
Les participants pourraient proposer des sujets en avance
On aurait besoin de davantage d'informations pour que les discussions et les recommandations soient précises
Temps insuffisant pour la discussion
Trop d'ateliers différents
Pas de proposition de plans d'action à la fin.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer les difficultés de mise en œuvre :

- L'encadrement des groupes de travail est très fort. La présence d'un VP par groupe, les consignes données restreignent la liberté d'expression.

- Les plans d'action ne reprennent que très partiellement les conclusions des groupes de travail, et les cadres perdent la maîtrise de la réalisation des plans d'action. Cela produit un désenchantement, surtout sensible durant le second séminaire.

- Enfin, la crainte des cadres et le manque d'habitude de donner son avis sont des freins importants.

Pour illustrer notre propos, nous donnons un exemple type de plan d'action extrêmement centralisé. L'un des groupes de travail avait pour mission de déterminer comment la notion d'*economic profit* pouvait être mieux diffusée

dans l'entreprise et mieux intégrée aux activités quotidiennes. Le plan d'action annoncé par le président à l'issue du séminaire est donné dans l'encadré 28.

Encadré 28 : Plan d'action pour l'extension du concept d' « *economic profit* »

Le comité de direction revoit la définition de l'EP d'ici le 22 avril Les VP développent des exemples dans leurs domaines de responsabilité respectifs d'ici le 19 mai. Les VP les transmettent à leurs subordonnés directs d'ici le 10 juillet. Tous les participants aux différents programmes d'intéressement reçoivent une formation d'ici le 30 septembre.

Lors de la conférence téléphonique, le président ajoute qu'il ne s'agit que du premier niveau. Il faudra ensuite tirer les leçons de ce qui se sera passé au premier niveau avant d'étendre à l'ensemble de l'organisation.

Les propositions sont très différentes de celles élaborées par le groupe de travail… et elles resteront lettre morte.

Suite à une question que nous lui posons quant au faible suivi des résultats issus des séminaires, le VP commerce rétorque « *Business is not democracy* » (VP commerce, 7 novembre 2007 à propos des suites données au séminaire de Reims). La volonté affichée de renforcer la participation et l'implication des cadres semble n'avoir été que de façade.

Lors des séminaires, le président affiche sa préférence pour la création de groupes de travail transversaux, incluant une diversité de fonctions et de nationalités. Pourtant, ces groupes de travail peinent à se pérenniser au-delà des séminaires. Seule l'introduction d'un nouvel outil de planification logistique fait l'objet d'une telle organisation. Toutes les autres actions envisagées lors des séminaires ne sont pas suivies de la constitution de groupes de travail transversaux. Alors que nous demandions au retour d'une revue budgétaire au VP commerce comment il expliquait le peu de suivi des initiatives issues des séminaires, il répondit que c'était sans doute un tort de ne pas communiquer, mais que toutes les actions validées lors du séminaire

faisaient l'objet de plans d'action proposés et suivis par le comité de direction. Nous lui avons alors demandé pourquoi les groupes de travail n'étaient pas constitués de cadres comme prévu, il répondit qu'il ne croyait pas aux groupes de travail transversaux transnationaux. Pour lui, les groupes de travail efficaces devaient être à l'échelle du pays, comportant les différents responsables locaux (commercial, logistique, finance, production s'il y avait lieu), comme il le recommandait particulièrement pour les préparations des revues budgétaires. Il reconnaissait qu'il était en désaccord sur ce point avec le président qui s'opposait à l'idée de « comités de direction locaux » (novembre 2007).

On peut se demander si cette prise de position n'est pas liée au risque de contre-pouvoir. En effet, le VP commerce n'a rien à craindre de groupes locaux qui peuvent au mieux prendre une initiative intéressante mais qui ne présentent aucun pouvoir. Une initiative jugée déplacée serait en effet très vite contrecarrée, le responsable commercial local se retrouvant seul pour la défendre en face du VP. En revanche, ce type de groupe peut être un contre-pouvoir pour le président qui y voit la possibilité de reconstitution de « baronnies » locales coordonnant entre elles différentes actions en lieu et place de la division.

D'autres groupes de travail pourraient être envisagés. Les groupes préconisés lors des séminaires, transversaux et transnationaux, reprennent le mieux l'idée de « diversité requise » chère aux théoriciens du *knowledge management* (Nonaka et Takeuchi 1995). Mais de tels groupes sont difficilement contrôlables et viendraient en concurrence avec le comité de direction sur les sujets qu'ils traitent. Le président ne veut finalement pas courir ce risque.

CONCLUSION : CONTROLE ET MOBILISATION

Lors de la phase de mobilisation, les relations entre les différents acteurs semblent stabilisées. Les épreuves de force se font moins nombreuses. Les discussions sont plus ouvertes et laissent la porte ouverte à des compromis

individuels et collectifs. Elles ne se limitent plus au face-à-face hiérarchique, mais peuvent prendre la forme de réunions transversales.

Les outils de contrôle se stabilisent eux aussi, et le management est moins impliqué dans les détails, il s'intéresse aux écarts, aux problèmes. Les responsables locaux disposent de davantage de marge de manœuvre tant qu'ils restent dans le cadre convenu. Ils cadrent les comportements, mais permettent aussi les débordements nécessaires pour éviter les excès liés au strict respect de la stratégie.

Néanmoins, cette période porte encore les stigmates de la phase d'enrôlement. La participation ne se décrète pas. Les invitations du management, à supposer qu'elles soient sincères, sont peu suivies d'effets.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME SECTION

L'étude de cas met en évidence le rôle du contrôle dans la traduction de la stratégie. Il intervient dans les quatre phases de la traduction où il joue des rôles très différents.

Il contribue à un ensemble de tactiques utilisées tant par les dirigeants que par les responsables locaux.

En phase de problématisation, deux processus sont menés parallèlement, au niveau de la division et au niveau local. Les intérêts sont disjoints et, même si les outils de contrôle sont les mêmes, le point de vue est différent entre les deux niveaux. Le responsable local juge la situation locale et ne se sent en aucun cas responsable de la situation globale qu'il ignore volontairement, la direction de la division survalorise la problématisation financière par rapport aux autres problématisations possibles. Chacun utilise des éléments différents des systèmes de contrôle. Pour la division, les outils de contrôle servent à rendre visible et compréhensible le caractère dramatique de la situation ainsi que l'urgence d'une réaction. Ils permettent de dessiner les contours des plans d'action en mettant en évidence la contribution possible de chaque pays.

Du fait de l'existence des deux niveaux de problématisation (global et local), il existe un double processus d'intéressement : du global vers le local et du local vers le global, chacun essayant d'intéresser l'autre partie à sa propre

problématisation. La division dispose néanmoins d'une palette plus large de tactiques d'intéressement et s'adresse aussi bien aux motivations financières qu'aux motivations de carrière ou à des motivations plus personnelles des acteurs. Cela passe à la fois par l'élaboration d'indicateurs, plus ou moins synthétiques, par le discours à caractère pédagogique, par les perspectives personnelles offertes. Les responsables locaux ont essentiellement le discours comme moyen d'action, qui n'a de chance d'être entendu que s'il est lié aux systèmes de contrôle. L'enjeu est alors de chiffrer les allégations faites pour les renforcer et les rendre audibles par la direction.

L'enrôlement est la phase où l'autorité se fait le plus sentir. Le contrôle est alors utilisé de manière intense par la direction, dans le cadrage des interactions ainsi que dans l'élimination ou la réduction de l'influence de réseaux concurrents. Le niveau local voit ses marges de manœuvre se réduire.

La mobilisation enfin préfigure d'un retour à une situation plus stable où la stratégie et le contrôle font l'objet d'un certain consensus, où les acteurs restent liés au réseau en retrouvant une certaine autonomie de décision. Cela passe par la négociation de compromis.

Dans toutes les phases, le contrôle est utilisé à la fois pour ses capacités relationnelles et calculatoires. Les intérêts des acteurs humains, les épreuves de force s'expriment dans la discussion. Les consignes d'action, les intérêts des uns et des autres sont renforcés quand ils sont intégrés aux outils de contrôle. Ces outils se révèlent un moyen puissant d'exercice de l'autorité hiérarchique. La direction, en maîtrisant, à travers les équipes fonctionnelles les technologies (informatiques et comptables), en s'assurant du soutien de la ligne hiérarchique (équipe de direction unie), peut concevoir un système qui contraint les comportements. Néanmoins ce système ne peut perdurer, un relâchement s'opère lors de la phase de mobilisation.

La traduction s'opère par une succession de fermetures et d'ouvertures du réseau, d'interactions ouvertes ou fermées.

CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

La description du terrain a été opérée en deux temps, d'abord par le suivi de quatre éléments de la stratégie connaissant des destins différenciés, ensuite par le repérage des différentes phases de la traduction de la stratégie et du rôle joué par les systèmes de contrôle. Les deux approches sont complémentaires et permettent de faire apparaître différents types de traduction.

La problématisation est menée à la fois au niveau de la division et au niveau local. Cela nous permet d'identifier trois cas de de figure. L'une peut apparaître d'emblée plus forte que l'autre (termes de paiement), les deux peuvent être antagonistes (volume et prix) ou complémentaires (stock). Dans le premier cas, pour les termes de paiement, la division fait une problématisation financière en mettant en évidence l'impact sur la trésorerie de l'entreprise. En revanche cela n'apparaît pas comme un sujet de préoccupation pour la plupart des pays qui ont tendance à nier le problème et n'offrent pas de problématisation alternative sans néanmoins accepter la problématisation faite par la division. En revanche, les hausses de prix et le problème de volumes font apparaître deux problématisations fortement opposées, même si le degré d'opposition peut varier selon les pays. Les hausses de prix apparaissent ainsi comme l'unique solution possible pour la division qui, pour défendre sa problématisation, ignore volontairement ses conséquences sur le volume. Les responsables locaux, au contraire, axent leur problématisation sur le volume. Les deux problématisations, *a priori* incompatibles, restent en concurrence pendant plusieurs mois. Le troisième cas de figure, les stocks, fait lui aussi l'objet de deux traductions différentes mais plutôt complémentaires qu'opposées. La problématisation de la division est financière, celle des pays tournée vers le service client.

Le double processus d'intéressement passe par la mise en relation des différents éléments de la stratégie, dans les discours (direction et responsables locaux) ou par la réalisation d'indicateurs synthétiques (direction). L'un des

processus peut alors se révéler plus fort que l'autre (prix, volume), les deux processus peuvent se rencontrer pour donner lieu à une nouvelle problématisation (stocks) ou rester disjoints (termes de paiement clients). Pour les prix et volumes, la direction construit une traduction forte en combinant différents types d'intéressement et constitue des indicateurs synthétiques, étouffant toute traduction concurrents. Les arguments des responsables locaux sont de peu de poids par rapport à l'arsenal déployé par la direction. Pour les stocks, les deux processus de traduction finissent par se rencontrer. En parvenant à créer un lien entre les actions sur les stocks et la marge, les responsables locaux se font entendre. La traduction financière faite par la direction apparaît de force équivalente à celle faite au niveau local, ouvrant la porte à la possibilité d'un compromis. Dans le troisième cas, les termes de paiement client, les deux traductions apparaissent faibles. Faute d'indicateur mettant en évidence de manière claire le lien entre les actions menées et l'impact financier, la direction peine à justifier son discours, confortant les responsables locaux dans leur passivité sur ce thème.

La phase d'enrôlement amplifie les tactiques déployées lors de la phase d'intéressement. Une traduction qui s'impose par la force (prix et volume) nécessite la mise en place d'un arsenal de mesures pour maintenir les alliances stables. Des intéressements de force équivalente ouvrent la voie à un compromis innovant (stocks) tandis que des intéressements faibles ne permettent un enrôlement que ponctuel (termes de paiement clients). Les actions sur les prix sont ainsi obtenues par la combinaison de différentes mesures : règles empêchant de porter certains types d'arguments (notamment celui des volumes), indicateurs multiples et mis en cohérence permettant de juger de la « pertinence » (aux yeux de la direction) de chacune des allégations du réseau local, contrôles fréquents (au minimum hebdomadaires), objectifs non discutables. Tout est fait pour privilégier la part instrumentale et coercitive des systèmes de contrôle et effacer la part habilitante. La composante relationnelle n'est utilisée que dans un sens, pour expliquer, justifier les décisions de la direction mais ne permet pas aux responsables locaux de faire entendre leurs préoccupations. Ces derniers tentent alors des épreuves de force par des moyens détournés, s'attaquant à chaque faiblesse

avérée, même mineure : crédibilité des indicateurs, fiabilité du système informatique… Au contraire, la conclusion d'un compromis sur les stocks se fait en privilégiant la composante habilitante du contrôle (groupes de travail transversal, participation à la conception de l'outil….) sans néanmoins abdiquer la part instrumentale qui cadre les solutions envisageables. Enfin, la faiblesse de l'intéressement sur les termes de paiement clients ne permet qu'un enrôlement ponctuel, fondé sur des règles que la hiérarchie contrôle et fait respecter. Néanmoins les actions cessent dès que l'attention de la hiérarchie se relâche.

La mobilisation, finalement, permet de juger de la pertinence de la traduction. Certaines mobilisations réussissent tandis que d'autres, faute de permettre la mobilisation, doivent être remises en cause.

Pour les stocks, la mobilisation est effective une fois le système de gestion des stocks mis en place. La stratégie définie par compromis est appliquée. Un contrôle portant sur quelques indicateurs permet d'identifier et de corriger les écarts sur objectifs. On entre dans le cadre d'un contrôle sur les résultats. La traduction produit les effets escomptés même si les moyens ne sont pas ceux envisagés initialement.

Pour les termes de paiement client en revanche, la faiblesse de la traduction ne permet pas de mobilisation, du moins celle des acteurs pressentis, les responsables commerciaux. La division s'orient alors vers un nouveau processus de traduction intégrant de nouveaux acteurs, les directeurs financiers locaux. La problématisation est renforcée, les indicateurs davantage reliés aux autres objectifs des responsables financiers, la nouvelle traduction permet finalement la mobilisation de ces acteurs.

Pour les augmentations de prix et de volume, une épreuve de force, menée par le client, finit par remettre en cause toute la traduction effectuée par la division. La problématisation doit alors être revue, prendre en compte les volumes. Cela donne lieu à un nouveau processus d'intéressement où les intérêts globaux et locaux sont moins antagonistes, permettant finalement une solution de compromis sous forme de latitude laissée aux responsables locaux

dans l'arbitrage entre prix et volume. Dans ce cas également, la mobilisation se concrétise par la mise en place d'un contrôle portant sur les résultats.

Dans tous les cas considérés, la traduction ne prend fin que par la conclusion de compromis discutés et stabilisés à travers les systèmes de contrôle. Ponctuellement, les actions peuvent être forcées par la voie hiérarchique mais au prix d'efforts considérables déployés par les dirigeants qui ne peuvent être maintenus sur la durée. Le risque majeur est de faire taire toute contestation empêchant de se rendre compte d'évolutions de l'environnement. La mobilisation n'intervient que par la mise en place de dispositifs de contrôle durables.

SYNTHESE DE LA DEUXIEME PARTIE :

Cette deuxième partie forme la partie empirique de notre recherche. Nous avons commencé par proposer notre propre traduction des préconisations du cadre théorique de l'acteur-réseau en définissant notamment les deux principes du suivi des acteurs et du respect de leur parole. Ces principes ont donné lieu à une description détaillée des évènements survenus sur le terrain de recherche, des actions menées par les acteurs pour faire valoir leurs intérêts ou pour s'associer autour de la stratégie.

Différentes traductions sont en concurrence dans l'organisation, des traductions globales et des traductions locales. Chacune des parties essaie d'imposer sa traduction à travers les outils de contrôle, soit en s'en servant pour justifier ou contester la stratégie, soit en intervenant directement sur les outils de contrôle pour les mobiliser en sa faveur.

Le contrôle participe à la traduction de la stratégie dans la mesure où il permet la conclusion d'alliances durables. Pour cela les composantes relationnelles et instrumentales du contrôle interviennent tour à tour.

Les termes de l'alliance sont d'abord discutés en face à face puis intégrés dans les dispositifs de contrôle : outils informatiques, indicateurs, règles… Ces dispositifs encadrent en retour les discussions en face à face, rendant les épreuves de force plus difficiles et la stratégie plus solide. La traduction se termine avec la stabilisation de la stratégie et des systèmes de contrôle.

Cette mise en évidence de la participation du contrôle à la traduction de la stratégie correspond à un premier niveau de théorie, directement issu de l'observation du terrain et des mouvements des acteurs. La confrontation avec la littérature nous permet d'accéder à un second niveau de théorie, objet de la troisième partie de la thèse.

La première partie de cette thèse passait en revue la littérature sur la relation entre contrôle et stratégie puis celle relative au cadre théorique de l'ANT. Elle a permis de dessiner un cadre théorique et de soulever une question de recherche visant à comprendre comment le contrôle participait à la traduction de la stratégie. La deuxième partie, consacrée à la recherche empirique à travers un cas de changement de stratégie, a permis de montrer les rôle des outils de contrôle à chacune des étapes de la traduction.

Cette troisième partie confronte les résultats des deux parties précédentes en montrant les apports d'une part sur la connaissance de la relation entre contrôle et stratégie (chapitre 5), d'autre part sur le modèle des quatre leviers du contrôle (chapitre 6).

CHAPITRE 5 : LES OUTILS DE CONTROLE POUR INTEGRER L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE A LA STRATEGIE

Le cas étudié a mis en évidence le rôle du contrôle dans la traduction de la stratégie. Le contrôle prend part à la relation entre différents acteurs de la stratégie, notamment entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires. Ces derniers s'avèrent tenir un rôle actif, non seulement dans la mise en œuvre, mais aussi dans l'élaboration de la stratégie. L'importance de l'encadrement intermédiaire est reconnu dans la littérature en stratégie (Floyd et Wooldridge 1994, Raes et al. 2011, Currie et Procter 2005, Huy 2001), mais le rôle des outils de contrôle dans la relation entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires n'y est pas clairement explicité. Quant à la littérature en contrôle, elle s'intéresse encore peu à l'activité des cadres intermédiaires autrement qu'à travers le rôle passif de « subordonné » (Simons 1995), « contrôlé » (Chiapello 1996). Les courants du contrôle en pratique (Ahrens et Chapman 2007, Scapens 2006) et les recherches utilisant l'ANT sont des exceptions notables, où l'élaboration stratégique est néanmoins peu développée.

Les modes d'intervention du contrôle dans la traduction ne sont pas homogènes sur les quatre éléments de la stratégie étudiés au chapitre 4. Deux procédés différents peuvent être distingués, l'un reposant sur le compromis, l'autre sur l'autorité. Dans un cas, le contrôle est utilisé pour écarter certains acteurs du processus de décision stratégique, dans l'autre pour les y intégrer. Dans les deux cas, les outils de contrôle sont utilisés pour faire valoir les différents intérêts des parties en présence par des débats, des luttes, des stratagèmes qui ne se font pas à armes égales. La direction dispose d'un plus grand nombre de possibilité d'intervenir dans les différents réseaux. Néanmoins, la traduction n'est réellement aboutie, c'est-à-dire qu'elle permet la mobilisation du réseau, que lorsque des compromis sont conclus. La question de l'autorité hiérarchique se pose alors.

Ce chapitre est conçu en trois sections. La première met en évidence le rôle de « stratège » à part entière du cadre intermédiaire qui le rend apte à traduire la

stratégie globale au niveau local mais aussi à intervenir dans la stratégie globale. La deuxième section analyse le rôle du contrôle dans la traduction des stratégies globales et locales tandis que nous nous interrogeons dans la troisième section sur la construction de l'autorité hiérarchique quand deux stratégies se confrontent et que des compromis doivent être trouvés.

1 LE CADRE INTERMEDIAIRE TRADUCTEUR DE LA STRATEGIE

Les recherches s'intéressant au rôle du cadre intermédiaire mettent en avant son rôle par rapport à la stratégie globale de l'entreprise (Floyd et Wooldridge 1994, Raes et al. 2011, Currie et Procter 2005, Huy 2001). Or le cadre intermédiaire joue avant tout un rôle local.

1.1 LE CADRE INTERMEDIAIRE STRATEGE LOCAL

Le cadre intermédiaire est aussi cadre dirigeant à une autre échelle (Osterman 2008) et un entrepreneur (Huy 2001). En ce sens, il est responsable de l'élaboration d'une stratégie locale. Il développe des comportements stratégiques autonomes (Burgelman 1983) sur son périmètre de responsabilité. La capacité du cadre intermédiaire à développer des comportements autonomes vient de ses liens avec quatre catégories d'acteurs (Keys et Bell 1982) susceptibles d'influencer la stratégie. Il développe des relations verticales avec sa hiérarchie, les cadres dirigeants comme avec ses subordonnés, les opérationnels. De manière horizontale, il est en contact avec ses pairs et des acteurs de l'environnement.

Il dispose ainsi de relations privilégiées qui ne sont pas accessibles à sa hiérarchie. C'est le cas de ses propres subordonnés, avec lesquels il est en contact plus fréquent que ne le sont les dirigeants ; dans certains cas il a des contacts privilégiés avec ses pairs, mais surtout ses relations avec l'environnement local lui donnent un niveau d'information dont ne dispose pas les cadres dirigeants. Chez Equipment Company, c'est la relation avec le client qui s'avère fondamentale. Cette relation privilégiée est un moyen de s'opposer

à la stratégie définie globalement et d'imposer la stratégie qu'il a défini localement. Les cadres intermédiaires « disciplinent les clients et gagnent progressivement leur soutien lors des conversations stratégiques » (Dutton et al. 1997). Chez Equipment Company, cette relation est parfois inversée, les clients « disciplinent » le responsable local. Mais dans les deux cas, leurs intérêts sont liés vis-à-vis de la direction. On observe aussi des comportements stratégiques autonomes en lien avec des partenaires externes, comme la proposition d'un nouveau business model en Angleterre né des relations privilégiées entre le responsable anglais et un distributeur local, ou l'expansion vers la Russie née de la rencontre du responsable Polonais avec des partenaires russes. Grâce à leurs relations avec l'environnement local, les responsables locaux ont la capacité et l'information nécessaires pour proposer leurs propres problématisations de la stratégie et s'ériger en point de passage obligé au niveau local, mais la stratégie locale peut rester purement locale ou passer au rang de stratégie globale.

1.2 LA PROMOTION DU CADRE INTERMEDIAIRE AU RANG DE STRATEGE GLOBAL

L'intervention du responsable local dans la stratégie globale peut prendre deux formes différentes (Dutton et al. 1997): la stratégie conçue localement peut accéder au statut de stratégie globale ou alors il peut participer directement à la conception de la stratégie globale et à la prise de décision (Andersen 2004).

1.2.1 LE PASSAGE DE LA STRATEGIE LOCALE A LA STRATEGIE GLOBALE

Certaines actions élaborées localement sur la base de l'environnement local sont intégrées dans la stratégie globale. Pour cela, elles sont « filtrées » par la direction. Leur compatibilité avec la stratégie définie globalement est alors établie. Si la compatibilité n'est pas jugée satisfaisante, ces actions ne sont pas approuvées et ne peuvent être mises en œuvre. C'est le cas de projets d'envergure tels que l'expansion sur le marché russe à l'initiative de la

direction polonaise, la reconfiguration du « *business model* » anglais, la création d'une gamme d'accessoires au Portugal. Ce sont des initiatives stratégiques au premier abord purement locales, non induites par l'attitude stratégique de la direction de la division. Mais elles ne peuvent pas se réaliser tant qu'elles ne rentrent pas dans le cadre de la stratégie globale. Les initiatives peuvent être refusées, acceptées ou retravaillées (le projet polonais fera ainsi l'objet de multiples versions).

D'autres cas peuvent être identifiés. Il s'agit de stratégies locales à la fois induites et autonomes. Elles sont autonomes dans la mesure où l'initiative est locale et porte sur des actions non prévues par la direction, mais elles sont induites dans le sens où elles correspondent à l'esprit de la stratégie globale. Chez Equipment Company, c'est le cas de nombre d'initiatives présentées lors du deuxième séminaire de cadres : mise en place de l'affacturage en France, anticipation de la hausse des coûts de la matière première en Pologne, déclinaison du concept de mix-marketing jusque dans le réseau de distribution en Pologne… Mises en valeur par leur initiateur, repérées par la direction, ces initiatives acquièrent le rang de bonnes pratiques et sont intégrées à la stratégie globale.

Cette manière d'accéder à la conception de la stratégie globale est « fortuite » dans la mesure où cette pratique ne fait pas partie des intentions du dirigeant ni même, dans certains cas, du cadre intermédiaire. La participation fortuite provient de la reprise d'une initiative locale, d'une bonne pratique repérée par la direction. Ce rôle de l'encadrement intermédiaire est similaire à « la proposition d'alternatives stratégiques » décrit par Floyd et Wooldridge (1994).

1.2.2 LA PARTICIPATION DIRECTE A L'ELABORATION DE LA STRATEGIE GLOBALE

La réflexion stratégique globale du cadre intermédiaire peut être spontanée ou sollicitée.

Elle est spontanée dans la mesure où chaque responsable reçoit des informations sur la situation du groupe et développe sa propre

problématisation, imagine ses propres solutions. Ainsi, avant l'arrivée du nouveau président, la difficulté de la situation financière est perçue par tous, et chacun y apporte une réponse.

Les réponses apportées sont très diverses. Elles concernent :

- la nécessaire réduction des coûts des usines ou le libre choix des approvisionnements, prenant en compte les faibles coûts proposés par d'autres producteurs. Ce point de vue est notamment défendu par le Benelux, la Scandinavie, l'Autriche, soit des pays qui n'ont pas d'usines sur leurs territoires.
- L'augmentation des marges dans les pays à faible marge. Cette proposition est défendue par la Scandinavie, groupe de pays qui a les marges les plus élevées.
- La réduction, voire la suppression du siège
- L'expansion sur d'autres pays

Toutes ces problématisations prennent en compte les difficultés financières globales, mais surtout les spécificités locales (présence d'usines, niveau de marge…) et ont tendance à repousser le problème sur l'autre. Elles n'impliquent pas de remise en cause de la stratégie locale. Elles correspondent à la meilleure solution pour préserver les intérêts locaux.

En début de période, ces comportements sont dominants. Les responsables mènent leur propre stratégie, sans filtre de la direction. Ils rendent compte de leurs actions, mais parfois de manière très partielle, si bien que ces initiatives sont susceptibles d'être en contradiction avec la stratégie globale. Cette dernière n'apparaît alors que comme une problématisation parmi beaucoup d'autres qui, si elle n'est pas reprise au niveau local, reste lettre morte.

La participation à la stratégie globale est par ailleurs sollicitée en début de période, pendant les séminaires de cadres ou en cas d'incertitude stratégique (inversement de la tendance du cours de la matière première). On est dans le cadre classique du management participatif défini comme « une forme de management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant »

(Hermel 1992). Les idées sont sollicitées, mais la direction reste libre de les prendre en compte ou non, et les responsables locaux sont libres de répondre ou non à la sollicitation. De manière générale, cette sollicitation donne peu de résultats. En début de période, la stratégie de prix haut pratiquée en Scandinavie attire l'attention du président qui promeut la responsable commerciale en comité de direction pour étendre cette stratégie aux autres pays, ce qui se révèlera être un échec. Les idées débattues lors des séminaires de cadres ont peu de suite. Et quand la direction demande aux responsables locaux leur avis sur la prise en compte de la baisse inattendue de la matière première dans la tarification, la plupart restent muets.

Le cas ne met pas en évidence d'exemples réussis de participation directe du cadre intermédiaire à la stratégie globale, qu'elle soit spontanée ou suscitée. Cela confirme les limites des techniques participatives traditionnelles. Chronophages, elles ne garantissent ni la participation réelle des employés ni l'adéquation des idées ainsi proposées. La lourdeur des processus se fait en outre au détriment de la réactivité (Andersen 2004).

1.3 LE CADRE INTERMEDIAIRE POUR TRADUIRE PLUTOT QUE METTRE EN OEUVRE LA STRATEGIE

Du fait de sa capacité à formuler des stratégies locales, le cadre intermédiaire dispose d'une certaine autonomie. Mais, pour la direction, cette autonomie ne doit pas se faire au détriment de la stratégie définie globalement. Cette dernière doit être « mise en œuvre » par le cadre intermédiaire (Floyd et Wooldridge 1994), mais le cas Equipment Company montre que cette mise en œuvre ne va pas de soi. En revanche, elle peut être traduite, au sens de l'ANT, c'est-à-dire transformée par le cadre intermédiaire. A l'intersection entre plusieurs réseaux, il a la capacité de lier les intérêts de sa hiérarchie avec les intérêts de ses subordonnés ainsi que les intérêts de ses relations horizontales (pairs ou environnement).

La traduction se fait par un processus interpersonnel en face à face entre les différentes parties en vue de partager des interprétations (*sense making* et *sense giving*). Il s'agit d'un partage d'ordre à la fois affectif et cognitif qui se fait avec les quatre catégories de partenaires auxquels il est confronté (Keys et Bell 1982, voir 1.1)

En entrant en contact avec différents acteurs aux intérêts divergents, le cadre intermédiaire est soumis à des pressions contradictoires. Le rôle de traducteur nécessite ainsi un certain degré d'autonomie et de recul sur les règles de l'organisation. Résister aux attentes de sa hiérarchie ou de ses clients permet de réguler les pressions contradictoires.

La capacité de résistance du manager, habituellement considéré comme un problème à résoudre, devient une compétence clé du responsable intermédiaire (Babeau et Chanlat 2011, Courpasson et al. 2012), lui permettant de remédier aux imperfections des consignes stratégiques établies en haut de la hiérarchie. La résistance est une attitude active et non plus simplement passive. La déviance est nécessaire à la traduction de la stratégie. Elle est source d'adaptabilité (Woodbridge 1994). Le cadre intermédiaire devient alors un négociateur (Autissier et Vandangeon-Derumez 2007) capable d'intégrer des intérêts divergents.

Ainsi le comportement politique des cadres intermédiaires pour défendre leurs intérêts, considéré comme une source d'inertie dans tout projet de changement (Eisenhardt et Bourgeois 1988) est la condition qui rend la traduction possible. Loin d'être un facteur d'inertie, ce comportement politique est la base de l'adaptation stratégique à l'environnement local.

CONCLUSION DE LA PREMIERE SECTION

Le cas révèle l'importance du rôle de traducteur du cadre intermédiaire. Ce rôle va au-delà des quatre rôles définis par Floyd et Wooldrige (1994) : proposition d'alternatives stratégiques, synthèse d'informations, amélioration

de l'adaptabilité, mise en œuvre. Si la synthèse d'informations est nécessaire au rôle de traduction, la mise en œuvre passe par la capacité de l'encadrement intermédiaire à s'ériger en stratège local, capable de négocier avec sa hiérarchie des modifications à la stratégie globale, source d'adaptabilité.

En tant que négociateurs, les cadres intermédiaires permettent d'intégrer stratégies globales et stratégies locales en parvenant à des compromis prenant en compte les deux contextes. Ils influencent ainsi la stratégie globale et sont susceptibles de la renforcer. Elaboration et mise en œuvre sont alors étroitement liées.

Ce rôle de traducteur est consistant avec le constat que la performance d'une organisation vient d'un « mix entre planification et émergence de la stratégie » (Andersen 2004, Hart et Banbury 1994) et explique pourquoi l'initiative locale est plus fortement corrélée à la performance que la simple participation (Andersen 2004).

La participation du cadre intermédiaire à la stratégie globale ne vient pas des techniques de management participatif incitant le cadre à donner son avis. Elle va au-delà de la formulation d'idées stratégiques (Schilit 1987). Elle repose sur la capacité de chacun à prendre en charge lui-même un champ local de complexité (Perret 2009).

2 LE CONTROLE POUR INTERESSER LE CADRE INTERMEDIAIRE A LA STRATEGIE GLOBALE ET LE CADRE DIRIGEANT A LA STRATEGIE LOCALE

En tant que stratèges, les cadres intermédiaires sont capables de mener en toute autonomie des initiatives stratégiques locales. Il s'agit alors d'une stratégie indépendante de celle prônée par la direction. Si la traduction de la stratégie globale est insuffisante, la stratégie locale s'impose. D'autre part, pour traduire la stratégie globale, les cadres intermédiaires doivent être capables de négocier et de modifier la stratégie définie globalement. Plutôt que de mettre en œuvre la stratégie globale, il s'agit alors d'intégrer stratégies locales et stratégie globale, donc d'intéresser le cadre intermédiaire à la stratégie

globale. Cela passe par le partage d'informations (Raes et al. 2011, Currie et Procter 2005, Floyd et Wooldrige 1992) pour parvenir à une compréhension commune, mais surtout par la prise en compte des problématisations locales. Les outils de contrôle, par les discussions qu'ils génèrent ou l'information qu'ils requièrent, sont une source de connaissance des stratégies locales. Celles-ci peuvent alors être reprises en une stratégie globale, être modifiées dans un souci de compromis ou être rejetées en proposant une solution alternative.

Le cas Equipement Company permet d'identifier quatre modes d'intéressement passant par le contrôle, l'alignement de la stratégie locale sur la stratégie globale, l'alignement de la stratégie globale sur les stratégies locales, l'intégration des deux stratégies passant par la négociation de compromis et l'intervention dans les réseaux concurrents.

2.1 LE ROLE CLASSIQUE DU CONTROLE : ALIGNER LA STRATEGIE LOCALE A LA STRATEGIE GLOBALE- CE QUE JE VEUX, POURQUOI NE LE VOULEZ-VOUS PAS ? (LATOUR 1987, P. 267)

Le mode d'intéressement privilégié dans le cas Equipement Company, comme dans une large partie de la littérature en contrôle, consiste à déplacer les buts, notamment par un système d'incitation lié à l'atteinte des objectifs stratégiques (Baiman 1982, 1990 pour une revue). C'est notamment la base de la direction par objectif (Drucker 1957). Un objectif précis et difficile, suivi d'un feed-back, optimise la performance. Il suffirait alors d'élaborer des objectifs individuels cohérents avec les objectifs de l'organisation dans un souci d'alignement stratégique (Kaplan et Norton 1996) pour que chaque acteur adopte le comportement attendu. La direction par objectif est aussi source d'autonomie qui laisse le choix des moyens pour atteindre les objectifs (Gélinier 1963). Ce principe est contesté pour plusieurs raisons : difficultés de mise en œuvre (responsabilités transversales), présence de *slack*, trop d'importance laissée à la motivation extrinsèque par rapport à la motivation intrinsèque…

L'étude du cas Equipment Company montre qu'un objectif, fixé en adéquation avec la stratégie et associé à un système de primes, n'est pas suffisant pour obtenir les comportements souhaités. Même accompagné d'autres formes non financières d'intéressement individuel (promotion, reconnaissance), le caractère incitatif des systèmes de contrôle se révèle insuffisant pour intégrer les acteurs périphériques au réseau. L'alignement stratégique répond au principe d'intégration globale, mais cela se fait au détriment de la réactivité locale (Prahalad et Doz 1987). Or, les deux sont des facteurs de succès de la stratégie.

Sans traduction préalable, un tel système vient en contradiction avec d'autres intérêts, notamment ceux du réseau local. Tant que ces intérêts ne sont pas pris en compte, le système de contrôle est soumis aux épreuves de force et ne peut se stabiliser.

2.2 LE ROLE INVERSE : ALIGNER LA STRATEGIE GLOBALE SUR LES STRATEGIES LOCALES : JE VEUX CE QUE VOUS VOULEZ (LATOUR 1987, P. 261).

Pour l'ANT, le moyen le plus simple d'intéresser est de trouver des acteurs qui veulent la même chose. Chez Equipment Company, c'est le cas des personnes recrutées qui partagent la même vision de la stratégie que le président de la division.

Mais les systèmes de contrôle peuvent aussi permettre de s'appuyer sur les stratégies locales pour concevoir la stratégie globale. La première problématisation du président se présente ainsi comme le résultat de sa tournée pays. Il s'appuie ostensiblement sur des actions et discours déployés localement pour définir la stratégie de la division. Cette tentative se révèlera être un échec (voir chapitre 4, 2.1).

De nouvelles tentatives sont faites à diverses reprises : l'identification de bonnes pratiques (Pologne, Scandinavie, France), la reprise et le soutien d'initiatives locales (expansion en Russie) puis les groupes de travail des

séminaires. Le contrôle sert alors de « filtre » pour intégrer les initiatives locales à la stratégie globale (Burgelman 1983).

Dans ce sens, c'est la part relationnelle du contrôle qui joue le rôle le plus important. L'équipement calculatoire se révèle inadapté. Cela suppose que le responsable local ait des occasions de prise de parole avec un minimum de contraintes.

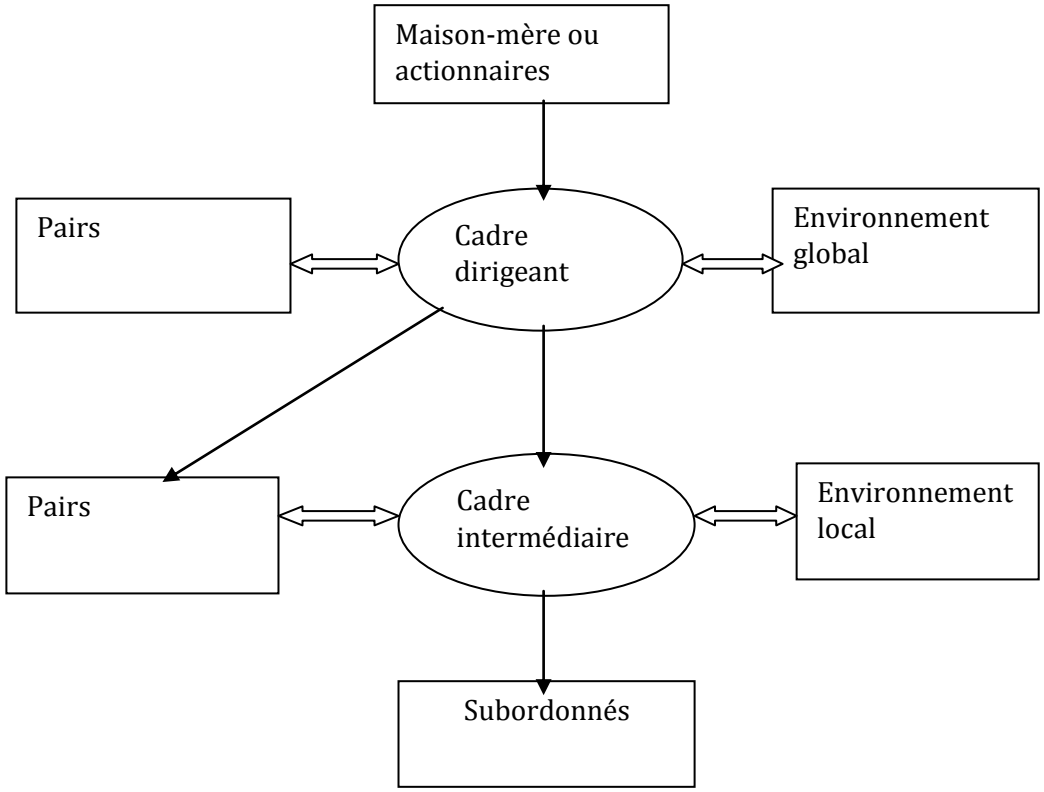
La reprise des stratégies locales dans les stratégies globales reste néanmoins marginale ans le cas observé

2.3 LE CONTROLE COMME OUTIL DE COMPROMIS ET D'INTEGRATION DES STRATEGIES GLOBALES ET LOCALES. SI VOUS FAISIEZ NE SERAIT-CE QU'UN PETIT DETOUR… (LATOUR 1987, P. 268)

Ni l'alignement de la stratégie locale sur la stratégie globale, ni le cas contraire ne donnent de résultats satisfaisants. Dans chacun des cas, des membres des réseaux globaux ou locaux restent exclus.

Le cadre intermédiaire est en relation avec quatre catégories d'acteurs, tout comme le cadre dirigeant. Le cadre dirigeant est le supérieur du cadre intermédiaire, mais aussi des pairs du cadre intermédiaire. Chacun des deux modes d'intéressement permet d'inclure un certain nombre d'acteurs mais en exclut d'autres. La figure 9 présente les différents acteurs de la stratégie globale et de la stratégie locale

Figure 9 : **Les différents acteurs des stratégies globale et locales**



Dans le premier cas, alignement de la stratégie locale sur la stratégie globale, la chaîne hiérarchique est incluse par le système de déclinaison des objectifs et l'environnement global pris en compte dans la conception de la stratégie globale. En revanche, l'environnement local est exclu du réseau.

Dans le deuxième cas, l'échelon local est inclus, mais pas l'environnement global ni le haut de la hiérarchie.

La solution est alors d'intégrer les deux stratégies plutôt que d'aligner l'une sur l'autre. La traduction de la stratégie passe par des pratiques de négociation (Dutton et al. 1997).

Le contrôle joue alors sur ces deux composantes. La composante relationnelle crée les occasions de rencontre et de dialogues entre les protagonistes de la stratégie qui ont l'occasion de s'exprimer sur cette dernière.

La composante calculatoire permet d'intégrer les éléments de stratégie globale sous forme d'objectifs, d'indicateurs… Elle génère de nombreuses inscriptions qui circulent entre les échelons hiérarchiques.

Le tout est incorporé dans des dispositifs tels que les revues budgétaires alliant documents, règles de comportements, rituels.

En fait, les deux composantes du contrôle jouent des rôles antagonistes. L'équipement calculatoire crée des liens forts entre la stratégie globale et la stratégie locale en faveur de la stratégie globale. La composante relationnelle permet parfois de réintégrer des éléments de stratégie locale et, dans tous les cas, donne l'opportunité au cadre intermédiaire de communiquer sur son point de vue de stratège local. Il est alors possible de trouver des compromis entre stratégie globale et stratégies locales. Ces compromis modifient l'équipement calculatoire. Le cadre dirigeant et le cadre intermédiaire disposent des mêmes modes d'intéressement, mais le cadre dirigeant peut le faire de manière plus durable par sa maîtrise de l'équipement calculatoire (création d'indicateurs, d'outils, de règles d'allocations de coûts). Le contrôle évolue alors, non pas seulement en fonction de la stratégie globale mais en fonction des stratégies défendues par les différents acteurs locaux, de leur propre problématisation de la stratégie.

2.4 LE CONTROLE COMME MOYEN D'INTERVENTION DANS LES RESEAUX CONCURRENTS. UNE CHAINE NE VAUT QUE PAR SON MAILLON LE PLUS FAIBLE (LATOUR 1987, P. 294)

Le cas Equipment Company met en évidence un quatrième mode de traduction de la stratégie, l'affaiblissement des réseaux concurrents. Le compromis n'est pas toujours souhaité ni toujours possible. La direction peut rester sourde aux interventions des responsables locaux, ou les responsables locaux ignorer les consignes de la direction.

Plutôt que chercher à renforcer son propre réseau pour être en position de négocier un compromis, on peut être tenté d'affaiblir le réseau de l'autre protagoniste.

Une chaîne ne vaut que par son maillon le plus faible. Dans le réseau global, le contrôle, par la complexité de sa technologie, représente le maillon le plus faible : flou dans les règles d'allocations de coûts et faiblesses de la technologie informatique, les attaques des cadres locaux se concentrent souvent sur ces points, essayant de discréditer par là même l'ensemble de la stratégie. D'autres épreuves de force se portent sur les contradictions inévitables entre différents éléments de la stratégie, obligeant la direction à réagir en renforçant son réseau par de nouveaux indicateurs et de nouvelles règles, ou à négocier des compromis. Elles remettent en cause la conception des systèmes de contrôle qui évoluent ainsi non seulement par les actions des dirigeants, mais par les actions des « contrôlés ».

Mais les tentatives d'affaiblissement des réseaux concurrents viennent en grande partie de la direction. Le principal atout du cadre intermédiaire est sa connaissance de l'environnement local. Chez Equipment Company, le principal allié du responsable local est ainsi le client mais celui-ci est aussi le maillon faible. Le responsable local n'a de son client qu'une connaissance expérientielle dont il ne peut rendre compte que par le discours, en rapportant les paroles de son client. Par les règles édictées par la direction, un certain nombre de discours disparaissent des inscriptions du contrôle. Comme cela ne suffit pas, une représentation concurrente est créée, encapsulant des éléments de stratégie. C'est le cas du compte de résultat client. Le client devient alors l'allié de la direction. Le responsable local, privé de son allié, ne peut plus développer sa propre stratégie.

Ce mode de fonctionnement n'est pas sans danger. L'affaiblissement du réseau local revient à se priver de manière durable d'une partie de l'information nécessaire à la conception de la stratégie globale. L'adaptation à l'environnement local ne se fait plus, avec le risque de poursuivre une stratégie qui n'est plus adaptée à l'environnement.

Pour permettre le développement d'un projet, plusieurs modes d'intéressement sont nécessaires (Alcouffe et al. 2008). Dans un tout autre contexte, notre recherche montre que les systèmes d'incitation, souvent adossés aux systèmes de contrôle, ne suffisent pas à intéresser des cadres intermédiaires à la stratégie globale. La composante instrumentale du contrôle, son équipement calculatoire, principaux vecteurs des systèmes d'incitation, sont en ce sens insuffisants. La part relationnelle, complétant l'équipement calculatoire, permet de nouer des compromis, d'intéresser le réseau local à la stratégie globale. Quand le compromis n'est pas souhaité ou pas possible, la direction a la possibilité de passer en force en affaiblissant le réseau local, soit en créant de nouvelles règles, soit en créant de nouvelles inscriptions qui lui sont plus favorables. Sa maîtrise des outils de contrôle lui permet de jouer ce rôle.

Dans les recherches en contrôle utilisant le cadre théorique de l'ANT, le contrôle est considéré comme un outil de promotion de l'acteur stratégique (Briers et Chua 2001, Chua 2007, Skaerbaek et Tryggestad 2010), dans le sens où il permet à de nombreux acteurs de l'organisation d'intervenir dans le processus stratégique. Le cas met en évidence que le contrôle permet effectivement de faire participer un grand nombre d'acteurs à la stratégie globale de l'organisation mais, ces acteurs étant des « stratèges locaux », il ne les « promeut » pas au rang d'acteurs stratégiques. Le processus permet toutefois d'intégrer stratégies globales et locales, cela passant par un double processus d'intéressement (Akrich et al. 1988) des cadres intermédiaires à la stratégie globale et des cadres dirigeants aux stratégies locales. Ce processus n'est cependant pas un cas général. Dans certains cas, la mise en œuvre de la stratégie passe par l'affaiblissement du réseau du cadre intermédiaire. L'outil de contrôle n'est alors plus outil de promotion mais outil de destruction de l'acteur stratégique. Mais alors, la traduction ne s'opère pas ; le cadre intermédiaire ne joue pas son rôle de traducteur, générant un malaise, voire une démission des cadres concernés.

Le cas met donc en évidence le rôle actif du cadre intermédiaire dans la conception de la stratégie (1.1) et dans l'usage des systèmes de contrôle (2.3). Ce rôle actif ne se traduit pourtant pas par un pouvoir accru. Les actions du cadre intermédiaire, reposant sur les mêmes ressorts que les actions du dirigeant, n'ont pas les mêmes effets. Les dirigeants ont beaucoup plus de facilités à renforcer leur propre réseau et à affaiblir celui des autres. Dans le cadre d'une organisation, ce phénomène peut s'expliquer par l'autorité hiérarchique et l'obéissance. Pourtant l'ANT invite à aller au-delà de ces concepts pour comprendre comment l'autorité se construit. Même si le dirigeant dispose de certaines prérogatives liées à sa fonction (Edmonson et al. 2003, Eisenhardt 1989), son autorité n'est pas un attribut intangible. Le pouvoir n'est pas le fruit d'un quelconque déterminisme, les rapports de force se construisent : « Toutes les différences de niveau, de taille, d'envergure, sont le résultat d'une bataille ou d'une négociation » (Callon et Latour, 1981[12]). La stratégie apparaît comme le résultat d'un compromis dans lequel les dispositifs de contrôle jouent un rôle. Ils participent donc à la construction de l'autorité hiérarchique. L'autorité se construit par la capture d'éléments plus durables (Callon et Latour 1981[13]), dont font partie les outils de contrôle.

3.1 LA FORCE DU RESEAU LOCAL

Le cas Equipment Company montre que l'autorité hiérarchique ne va pas de soi. Dans la période précédant l'arrivée du nouveau président, puis en début de la période d'observation, la structure hiérarchique existe. La division domine les pays, du moins sur le papier. Elle est censée déterminer la stratégie que les pays doivent mettre en œuvre. Pourtant, les responsables locaux semblent plus forts que leurs supérieurs. La stratégie définie globalement n'est pas prise en

[12] P12 in Callon et Latour 2006
[13] P20 in Callon et Latour 2006

compte par les responsables locaux. C'est d'ailleurs encore le cas pendant une grande partie de la présidence pour des éléments de la stratégie tels que la réduction des termes de paiement clients.

En effet, le réseau local a aussi ses propres forces qui, dans certains cas, sont supérieures à celles du réseau global. Le cadre intermédiaire est ainsi en relation avec des acteurs qui ne sont pas accessibles directement à son supérieur.

Sa relation avec le client lui donne une force considérable qui lui permet d'imposer sa problématisation de la stratégie aux dépens de la problématisation faite par son supérieur.

Sa connaissance du marché local, son influence sur les équipes de vente rendent son licenciement difficile.

Ses relations avec certains autres membres de l'organisation, notamment les directeurs d'usine du même pays, lui permettent de contourner certains règles du groupe.

Une traduction est une forme d'exercice du pouvoir. Traduire, c'est parler au nom de, être indispensable (Callon 1986, p. 28). En tant que traducteur, le responsable local exerce un pouvoir, tout comme le dirigeant. Pourtant, au cours de la période observée, la force du réseau local dont le responsable est le prote parole, s'affaiblit, cet affaiblissement étant en grande partie lié aux outils de contrôle.

3.2 LA CONSTRUCTION DE L'AUTORITE DU DIRIGEANT

Face à la force du réseau local, le dirigeant doit, à son arrivée, construire son autorité. Dans un premier temps, il observe, s'informe, se renseigne, il va à la rencontre des principaux cadres. Il ne dirige pas. Sa première communication se veut d'ailleurs consensuelle. Il présente une proposition de la stratégie comme étant une synthèse de ce qu'il a appris pendant la tournée opérée dans

les différents pays. Il n'exerce alors pas son autorité mais la construit peu à peu, à travers un réseau, présentant des différences significatives avec le niveau local, notamment le choix des membres de la ligne hiérarchique et la maîtrise des systèmes comptables et d'information.

3.2.1 LA CONSTITUTION D'UNE LIGNE HIERARCHIQUE

L'exercice de l'autorité passe d'abord par la constitution d'une ligne hiérarchique, acquise au nouveau président qui porte une grande attention à la composition des organigrammes. Le comité de direction est renouvelé en grande partie. Mais il n'est pas possible de remplacer tous les acteurs en désaccord avec les intentions stratégiques de la nouvelle direction. Les responsables locaux, par la force de leur réseau, ne sont pas facilement remplaçables. La construction de l'autorité du dirigeant passe alors par les systèmes de contrôle.

Par la ligne hiérarchique, l'autorité peut s'exprimer directement, lors des interactions en face à face mais cela n'est pas suffisant dans une organisation de grande taille, géographiquement dispersée. Où le pouvoir s'exerce par l'action à distance, rendue possible par des objets.

3.2.2 LA MAITRISE DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DES SYSTEMES COMPTABLES POUR AGIR A DISTANCE

L'intégration d'éléments dans des technologies et machines permettent de renforcer le réseau (Lowe 1997). Ce qui compte n'est pas seulement l'accès à l'information, mais la capacité à l'intégrer dans des dispositifs durables.

Dans les organisations et en matière de gestion, les principaux outils sont formés des systèmes d'information et des systèmes comptables. Or, le dirigeant a davantage la maîtrise de ces systèmes que les cadres intermédiaires. A travers son VP finance, il a accès à la comptabilité et à l'expertise financière ; à travers la direction des services d'information, il a un accès direct à l'information des pays sans passer par les dirigeants. La

combinaison des deux lui permet de créer de nouvelles inscriptions, de nouvelles règles, au fur et à mesure qu'il en a besoin. Il inclut ainsi de nouveaux actants quand cela est nécessaire, en isole d'autres si besoin.

En intégrant leurs intentions stratégiques dans des dispositifs techniques, les dirigeants acquièrent le pouvoir de développer leur stratégie à distance. Ces dispositifs cadrent et contraignent les actions des cadres intermédiaires en dehors des périodes d'interactions en face-à-face (Raes et al. 2011), permettant la mise en œuvre de la stratégie. Mais l'usage des systèmes comptables permet aussi de briser le réseau local.

Equipment Company offre plusieurs illustrations des conséquences de l'action du dirigeant sur la force du réseau local. La plus significative est le sort réservé au client (voir chapitre 4 p. 246 et suivantes). Elément fort des réseaux locaux, servant à contester la stratégie, il est peu à peu érigé en allié des dirigeants par sa transformation en client « profitable » ou non « profitable » à la faveur d'un nouvel outil, le compte de résultats clients, pour lequel les règles sont définies par le dirigeant. Non profitable, le client n'a plus droit à la parole, il ne peut plus servir d'allié au responsable local. Profitable, il est érigé en modèle, en allié de la stratégie préconisée par la direction. Maîtrisant la représentation du client, la direction augment la maîtrise de sa zone d'incertitudes (Crozier et Friedberg 1977).

Dans ce domaine, le cadre intermédiaire ne dispose pas des mêmes possibilités. Il a une certaine influence sur les systèmes de contrôle est réelle, des modifications majeures sont portées à sa demande, mais il ne peut agir directement (ce point sera plus particulièrement développé au chapitre 6). Comme pour les stratégies émergentes, ses propositions doivent passer par le « filtre » de la direction. La maîtrise de sa zone d'incertitudes à travers le client diminue au fur et à mesure que les règles de représentation du client lui échappent.

Le cas met en évidence que l'intégration de la stratégie dans les dispositifs de contrôle revêt deux formes différentes, une forme autoritaire et une forme négociée.

3.3.1 LE POUVOIR DISCIPLINANT DES DISPOSITIFS DE CONTROLE

La forme autoritaire résulte de l'utilisation de la ligne hiérarchique et de la maîtrise des systèmes comptables et d'informations. Le dirigeant est à même de concevoir, avec l'aide de la ligne hiérarchique, de concevoir des dispositifs de contrôle qui lient de plus en plus fort des éléments hétérogènes tels que les valeurs, les croyances, des règles, le tout étant intégré dans les systèmes comptables. Les dispositifs de contrôle servent alors à discipliner les cadres intermédiaires. Les systèmes de contrôle forment alors un « maillage » liant tous les éléments de manière fine, rendant impossible toute action déviante. Pour cela, la direction joue à la fois sur la fréquence et le niveau de détail du contrôle. Le pouvoir disciplinant est un pouvoir défini sous une forme négative dans le sens où il induit une action qui ne serait pas directement en ligne avec les intérêts immédiats des individus ou groupes qui subissent le pouvoir. Cette forme de contrôle est couramment étudiée avec la métaphore du panoptique de Bentham, le contrôleur pouvant tout contrôlé sans lui-même être vu. Néanmoins le cas met en évidence que ce procédé ne permet pas de faire aboutir la traduction. Le réseau n'est qu'enrôlé, il n'est pas mobilisé. Cela se révèle chronophage. Le dirigeant (ou la ligne hiérarchique) doit sans cesse réagir aux épreuves de force en créant de nouveaux liens, en créant de nouveaux outils, en fiabilisant les systèmes informatiques, en justifiant les informations contenues dans les rapports….

De plus, en renforçant le dispositif, le dirigeant s'enferme lui-même dans sa logique initiale. La traduction est une forme de réduction de la complexité. En renforçant sa propre traduction, le dirigeant a tendance à simplifier, à concentrer le contrôle sur quelques éléments forts, sur quelques règles

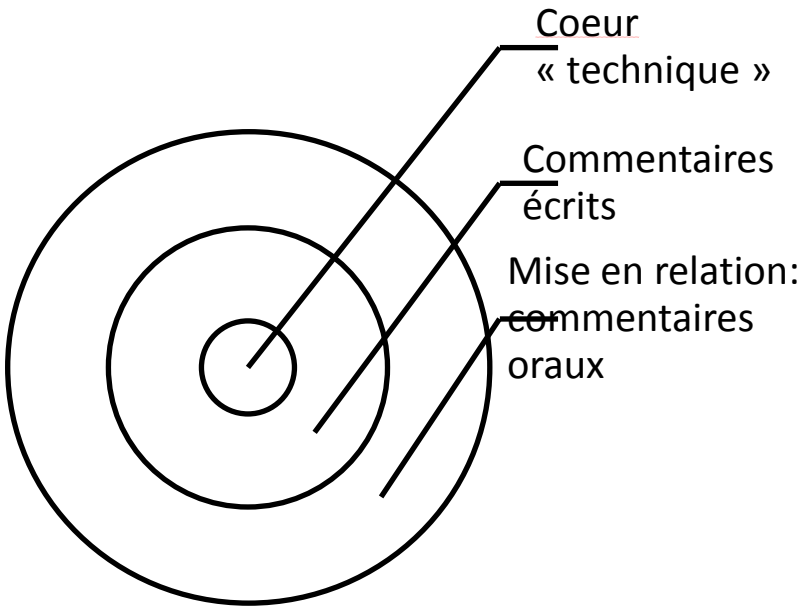
simples. Or ces règles ne s'appliquent plus quand l'environnement change. Mais, renforcé au gré des épreuves de force, le système devient si solide que nul ne peut le défaire, pas même celui qui l'a conçu. Le dispositif de contrôle agit par lui-même. Il définit ce qui est bon pour l'entreprise en lieu et place des acteurs humains. Il promeut une vision unique de ce que doit être la stratégie et ne permet plus l'adaptation.

3.3.2 LES DISPOSITIFS DE CONTROLE POUR STRUCTURER LE CHAMP D'ACTIONS

Le cas met en évidence une autre conception possible des dispositifs de contrôle, comme dispositifs permettant la négociation et la stabilisation de compromis. Ce phénomène est possible grâce à la double composante, technique et relationnelle des outils de contrôle.

L'existence de deux types de contrôle, sociaux et techniques, est reconnue par la littérature en contrôle (Ouchi 1978, Hopwood 1976, Tessier et Otley 2012) mais ils sont souvent considérés de manière distincte, juxtaposée. Les contrôles sociaux peuvent être définis comme des contrôles faisant appel à des éléments émotionnels, non rationnels de la part des employés (Ray 1986, p. 288). Ils jouent sur les valeurs et les normes (Alvesson et Karremann 2004). Les contrôles techniques, basés sur règles, des procédures et des standards définissent comment les tâches doivent être accomplies (Perrow 1986). Or le cas met en évidence que ces deux contrôles sont étroitement liés. Les outils intégrés en dispositifs se composent à la fois d'une partie « technique », souvent à base d'indicateurs, d'objectifs et d'une partie permettant la mise en relation, selon la figure 10.

Figure 10 : représentation des parts techniques et relationnelles des dispositifs de contrôle



Le noyau technique, formé d'outils informatiques et d'indicateurs, s'enrichit au fur et à mesure que la traduction devient plus solide. Il permet de lier différents éléments de stratégie. Il matérialise les termes de l'alliance conclue sous forme d'inscriptions ou d'objectifs. Une fois l'alliance conclue, ce noyau contient des « faits » qui peuvent difficilement être remis en cause.

Cet enrichissement progressif est rendu possibles par les deux autres « couches » des dispositifs de contrôle. Ces deux éléments sont constitués de faits moins « durs », plus « mous » (Latour 1985). Ils correspondent à des énoncés écrits suivant un certain nombre de règles (couche intermédiaire) ou à des énoncés oraux relativement libres (couche externe). La couche intermédiaire n'est pas présente sur tous les dispositifs de contrôle. En revanche, tout dispositif peut servir de base à des interactions verbales orales entre un manager et son subordonné. C'est la couche externe qui permet les épreuves de force mais aussi l'adaptation de la stratégie. Cette conclusion est conforme avec celle de Briers et Chua (2001) qui, en étudiant la mise en place de la méthode ABC (*Activity Based Costing*) met en évidence un cœur dur qui identifie et une enveloppe plus molle qui lui permet de s'adapter au contexte

d'un grand nombre d'organisations. Ainsi l'outil comptable ABC n'est jamais vraiment le même d'une organisation à l'autre, cette souplesse étant nécessaire pour permettre la traduction des intérêts des différents acteurs de l'organisation, faute de quoi l'outil risque de ne pas être utilisé. Le cas Equipment Company met en évidence que ce phénomène ne s'applique pas qu'aux outils standards que l'on souhaite appliquer à une organisation particulière mais aussi à tous les outils de gestion que l'on applique à l'intérieur d'une organisation. Sans possibilité d'interaction, de contestation et de modification l'outil n'est pas ou est mal utilisé. Néanmoins ces possibilités se restreignent au fur et à mesure que l'outil se renforce. Au départ, le noyau « technique » est restreint et accepte de nombreux arrangements. Plus la traduction avance, plus ce noyau grandit et se solidifie, moins le dispositif accepte d'arrangements.

Ainsi les dispositifs de gestion sont un moyen d'exercer un double pouvoir, disciplinant et socialisant (bio-pouvoir) (Foucault 1975).

Cette deuxième forme de pouvoir, plus subtile, résultat de la structuration du champ d'actions possibles (Foucault 1975). Or le contrôle structure le champ d'actions du dirigeant comme du cadre intermédiaire. Par la négociation d'alliances, le dirigeant amène son subordonné à accepter puis intérioriser la stratégie. En prenant en compte, du moins partiellement, les intérêts de son subordonné, le dirigeant l'amène à accepter de limiter son propre champ d'action. Chez Equipment Company, l'illustration la plus significative est celle de la réduction des stocks. Cet objectif, très éloigné des préoccupations initiales des responsables locaux se trouve accepté, intériorisé. Les responsables acceptent l'outil qui limite leur autonomie sur les prévisions de vente et la gestion des stocks. Cette forme de pouvoir est possible grâce aux possibilités de dialogue offertes par les systèmes de contrôle. Le noyau « technique » de ces dispositifs est alors accepté puis ne peut quasiment plus être remis en cause. Le subordonné se trouve limité par l'outil qu'il a accepté. Mais cette restriction de liberté s'applique aussi au dirigeant qui ne peut défaire ce qu'il a fait sans risquer de détruire toute la construction. Le fait d'exclure d'emblée les effets de pertes de volumes (du moins leur impact sur

l'absorption des frais fixes) de la performance commerciale empêche longtemps le dirigeant de modifier sa stratégie pour parvenir à un arbitrage entre prix et volume. La prise de conscience des effets pervers de la stratégie de prix sans aucune nuance est tardive. Car cet effet est rendu peu visible par les inscriptions du contrôle par rapport à d'autres indicateurs comme la marge unitaire. Cela n'encourage ni la direction ni les responsables locaux à prendre en temps les mesures nécessaires. Les systèmes de contrôle ont un effet performatif sur la stratégie (Skaerbaek et Tryggestad 2010). Ce n'est que face à une dégradation forte des résultats que le président finira par réagir… de façon abrupte et autoritaire, en modifiant le système de mesure de performance commerciale, suscitant de nombreuses réactions négatives des responsables locaux, alors que cela menait à la stratégie qu'ils préconisaient depuis le début, à savoir un arbitrage entre prix et volume leur rendant une certaine autonomie. Il faut dire qu'entre temps, ils avaient fini par intérioriser les nouvelles règles promues avec force par les systèmes de contrôle.

Ainsi, le comportement actif du cadre intermédiaire dans la conception de la stratégie et des systèmes de contrôle participe paradoxalement à la construction du pouvoir du dirigeant, dans la mesure où il contribue à la structuration de son propre champ d'actions. Le contrôle contribue ainsi à la construction du pouvoir comme réseau de relations (Foucault 1975). Il est favorisé par la participation. Le contrôle peut ainsi apparaître comme un outil de « fabrique du consentement » (Perret 2009).

CONCLUSION DE LA TROISIEME SECTION

Le pouvoir n'est pas donné, ce n'est pas un attribut de la direction. Il se construit et s'exerce, notamment à travers les dispositifs de contrôle. Le contrôle donne lieu à deux formes de pouvoir distincts, le pouvoir disciplinant et le bio-pouvoir (Foucault 1975). Le cas montre que le bio-pouvoir permet la traduction de la stratégie, donc la mobilisation du réseau, tandis que le pouvoir disciplinant ne permet pas d'aller au-delà de la phase d'enrôlement.

CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE

Cette recherche met en évidence l'existence de deux niveaux de conception de la stratégie : le niveau global et le niveau local. Les cadres intermédiaires, en tant que « stratèges locaux » tiennent un rôle actif qui va bien au-delà de la simple mise en œuvre ou du rôle de « rouage » entre la direction et les opérationnels. Ce rôle stratégique peut, dans certains cas, venir en concurrence avec la stratégie globale et ainsi empêcher sa mise en œuvre mais, dans d'autres cas, l'enrichir et permettre son adaptation aux conditions locales.

Pour former la stratégie de l'organisation, le dirigeant fait face à deux possibilités : empêcher les comportements déviants en imposant la stratégie définie globalement par la force, ou permettre aux cadres intermédiaires de jouer un véritable rôle de « traducteur », capable d'adapter la stratégie globale pour la rendre compatible avec les intérêts du réseau local. En retour, les stratégies locales peuvent nourrir les stratégies globales.

Ces deux possibilités font appel à deux conceptions différentes des systèmes de contrôle.

Dans le premier cas, le contrôle est utilisé en tant que dispositif disciplinant (Foucault 1975). Conçu en fonction de la stratégie définie globalement, il lie entre eux une grande variété d'éléments : valeurs, croyances, vision, règles, mais aussi systèmes d'information et systèmes comptables. Ces liens, renforcés au gré des épreuves de force, forment un dispositif durable (Latour 1985) qui ne peut être défait par le cadre intermédiaire. Les dispositifs de contrôle servent alors à construire l'autorité hiérarchique des dirigeants. Ce procédé est néanmoins chronophage. Il ne tient que par l'implication constante des dirigeants qui font sans cesse face à des épreuves de force et sont ainsi contraints de renforcer le réseau. Ainsi, la traduction n'est jamais aboutie. Le réseau n'est pas mobilisé, il est juste enrôlé. De plus, en créant des liens de plus en plus forts pour résister aux épreuves de force, le dispositif devient si solide que, même les dirigeants, ne peuvent plus défaire les liens et s'enferment ainsi dans leur conception de la stratégie, empêchant toute évolution et toute prise

en compte de l'évolution de l'environnement. Les effets du dispositif échappent à ses concepteurs. C'est alors le contrôle qui dicte la stratégie à suivre.

Dans le second cas, le contrôle contribue à un délicat exercice de traduction, permettant à la fois les transformations des stratégies globales et locales tout en prenant en compte les intérêts parfois divergents des différents acteurs. Le contrôle est alors un outil de formation et de stabilisation de compromis. Cela est rendu possible par la double composante du contrôle : une composante technique ou instrumentale permettant de stabiliser les système et une composante relationnelle permettant la mise en relation et l'intéressement des différents acteurs. Ces deux composantes interagissent au gré des actions des dirigeants et des cadres intermédiaires. Les compromis conclus par la composante relationnelle se trouvent stabilisés dans la composante instrumentale. Ainsi se forme peu à peu un dispositif avec un noyau solide qui ne peut être défait et permet la mise en œuvre de la stratégie globale et une enveloppe plus malléable permettant la double traduction des intérêts globaux et locaux. Ce dispositif, une fois stabilisé, permet la mobilisation du réseau. C'est une autre forme de construction de l'autorité hiérarchique, construite par les actions simultanées des dirigeants et des subordonnés qui, par leur acceptation de compromis, participent à la structuration de leurs propres champs d'action (Foucault 1975).

CHAPITRE 6 : LE LEVIER INTERACTIF DU CONTROLE POUR EQUILIBRER LES EFFETS DU CONTROLE

A l'issue de la présentation du cas Equipment Company et du chapitre précédent, il apparaît que cadres intermédiaires et cadres dirigeants construisent ensemble la stratégie par des ajustements permanents. Il n'est plus possible, dans ce cas, de faire la distinction entre stratégie délibérée et stratégie émergente ; le dirigeant, même s'il occupe une place particulière, n'est pas omnipotent, ses subordonnés étant susceptibles de le pousser à revoir la stratégie de l'entreprise, les outils de contrôle ou la manière dont ils sont utilisés. Tous ces éléments remettent en question le concept d'interactivité, point clé du modèle des quatre leviers du contrôle proposé par Simons, tandis que d'autres sont confirmés tels que les différents usages possibles d'un même outil de contrôle, et surtout l'importance du levier interactif du contrôle dans le processus stratégique, ainsi que la nécessaire mise sous tension de l'organisation par les différents leviers. Le concept d'interactivité s'avère majeur, mais c'est aussi un concept peu spécifié sur le plan théorique qui peut être source de résultats discordants dans les recherches utilisant ce concept (Bisbe et al. 2007). Une redéfinition du levier de contrôle remet alors en cause les relations entre les différents leviers. Ce chapitre est structuré en deux sections. La première met en évidence deux leviers interactifs aux propriétés différenciées, tandis que la seconde redéfinit les liens entre les différents leviers de contrôle.

1 MISE EN EVIDENCE DE DEUX LEVIERS INTERACTIFS DE CONTROLE : UN LEVIER INTERACTIF OUVERT ET UN LEVIER INTERACTIF FERME

L'étude de cas a fait apparaître différents types d'interactions entre acteurs occasionnées par les outils de contrôle. Ces différents types sont d'abord

caractérisés puis confrontés à la définition du levier interactif de contrôle, à travers le construit théorique proposé par Bisbe et al. (2007).

Pour Simons, le levier interactif de contrôle présente différentes caractéristiques dont les principales semblent être le débat en face à face, la prépondérance de dialogue et l'implication des dirigeants et des subordonnés. A cela s'ajoutent deux autres caractéristiques, la focalisation sur les incertitudes stratégique, ou le caractère ouvert, « inspirant », du dialogue. Ces deux éléments ne sont pas toutefois toujours repris dans les recherches utilisant le modèle de Simons ; le dernier étant même parfois contredit dans les écrits de Simons. Une analyse plus exhaustive figure dans le premier chapitre de cette thèse.

1.1 DES INTERACTIONS POUR OUVRIR ET FERMER LE RESEAU

Le cas révèle trois occasions différentes d'interactions en face à face avec une prépondérance du dialogue, la première pendant la phase de problématisation portant sur la conception et l'usage des outils de contrôle, les deux autres pendant les phases d'enrôlement et de mobilisation, portant sur les actions et les résultats.

Ces interactions sont utilisées pour renforcer le réseau face aux épreuves de force, soit pour l'ouvrir à de nouveaux actants et intéresser un nombre plus grand d'actants, soit pour renforcer les liens entre actants déjà présents et rendre plus difficiles de nouvelles épreuves de force. Il s'agit de voir dans quelle mesure le levier interactif de contrôle peut jouer ce double rôle, à savoir intégrer de nouveaux alliés tout en stabilisant le réseau autour de la mise en œuvre de la stratégie décidée par la direction.

Pour cela, nous commencerons par caractériser les interactions observées dans le cas par les cinq dimensions proposées par Bisbe et al. (2007) :

- Un usage intensif par les cadres dirigeants ;
- Un usage intensif par les cadres opérationnels ;
- L'omniprésence de discussions en face à face et de débats ;
- Une focalisation sur les incertitudes stratégiques ;

- Une implication de manière non intrusive, propice à la discussion et inspirante.

1.1.1 PROBLEMATISER : LE DIALOGUE POUR UNE PREMIERE TRADUCTION DE LA STRATEGIE

Le premier type d'interactions observées dans le cas a lieu durant la phase de problématisation.

Avant même l'arrivée du nouveau président, différentes visions s'affrontent dans la division au sujet de la stratégie à suivre. La maison-mère, le président (l'ancien comme le nouveau), et une partie de l'équipe de direction, sont convaincus que seule une stratégie de marge permettra de redresser la situation financière délicate de l'entreprise. Une autre partie de l'équipe de direction et la plupart des responsables locaux sont plus nuancés. Si personne ne nie ouvertement la nécessité d'augmenter les marges, beaucoup pensent qu'une hausse trop importante des prix conduira à la perte d'une grande partie de la clientèle, détériorant ainsi la situation financière plutôt que de l'améliorer. Les responsables locaux pensent par ailleurs être les mieux placés pour décider de l'ampleur de l'augmentation, ainsi que de la manière dont elle doit être menée (réduction de coûts, augmentation de prix sur certains clients plutôt que d'autres…) et se méfient de la trop grande main mise de la division sur leur domaine de responsabilité.

Il existe donc une double controverse, d'une part sur la stratégie à suivre, d'autre part sur le rôle respectif de l'équipe de direction et des équipes locales. Pourtant, la mise en place de la stratégie ne peut se faire sans les équipes locales ; il faut donc trouver un moyen de lier ces équipes au réseau. C'est le principal objet de l'interaction.

Aussitôt nommé, le président entame une tournée dans les différents pays européens. Il s'agit avant tout de nouer un premier contact, de prendre connaissance de la situation de chaque pays et de la position de chacun des

responsables locaux sur les actions à mener. Concrètement, dans chaque pays, différents responsables présentent le contexte local, leurs actions et leur vision de l'avenir. Ces présentations sont accompagnées de temps de rencontres avec les équipes locales, visites d'usines, séances de questions/réponses avec les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Le nouveau président parle, présente les résultats, insiste sur le fait que la situation ne peut continuer à se dégrader et qu'il faut prendre rapidement des mesures, mais il écoute aussi beaucoup. Les responsables locaux sont invités à s'exprimer sans qu'il leur soit donné de consignes précises en matière du contenu et de la forme de la présentation. Les principales conclusions de cette tournée sont communiquées lors d'une conférence téléphonique et servent à légitimer la stratégie préconisée, qui trouve ainsi un ancrage local.

Cette première phase est une phase de dialogue, très ouverte. Si l'implication du dirigeant est forte, celle des responsables locaux est plus fluctuante, souvent limitée au jour de la visite du président dans leur pays. Il y a débat sur les plans d'action et analyse du contexte, notamment des incertitudes stratégiques. Durant cette phase, le président n'a qu'une faible connaissance des différents contextes locaux, et il existe donc une grande variété d'incertitudes stratégiques.

Ce type de dialogue se poursuit pendant la phase d'intéressement.

1.1.2 UNE FERMETURE DU RESEAU POUR ASSURER LA MOBILISATION DES ACTEURS AUTOUR DE LA STRATEGIE

La phase de dialogue ouvert prend fin quand le doute s'installe sur la capacité des responsables locaux à mettre en œuvre la stratégie (début 2006). En effet, il y a peu d'opposition frontale, la controverse semble apaisée. Pourtant, les marges continuent à se dégrader. Faute d'outil de contrôle satisfaisant, les responsables locaux poursuivent la stratégie qu'ils ont l'habitude d'appliquer sans être inquiétés, du moins dans un premier temps. C'est à ce moment là que la direction resserre ses consignes sur la rédaction des rapports hebdomadaires. Le dialogue n'étant plus pollué par des propos jugés indésirables, cela a pour effet de resserrer

la discussion autour des actions réelles. Le dialogue intense est alors utilisé pour discuter des actions, alors que le contrôle par les résultats ne permet pas de garantir que les comportements, adoptés par le management local, soient cohérents avec la stratégie fixée par la direction. Le contrôle interactif est utilisé pour pallier les lacunes du système diagnostique. Le dialogue en face à face est alors le seul moyen de contrôle. Les hausses de prix deviennent le *leitmotiv* de la direction lors de toutes les occasions de rencontre. L'utilisation interactive se traduit par un contrôle strict portant sur le détail des actions, privant les responsables locaux d'une bonne part de leurs marges de manœuvre. Ils doivent donner des gages de leur mobilisation pour le réseau.

La mobilisation des dirigeants, très forte pour mettre en œuvre la stratégie, entraîne l'implication des cadres locaux, obligés de préparer leurs arguments, leurs plans d'actions. En revanche, l'objet des interactions est plutôt l'incertitude des comportements que les incertitudes stratégiques. La véritable incertitude stratégique est la réaction du client. Or, cette information est explicitement exclue du domaine de la discussion.

1.1.3 DES OUVERTURES ET FERMETURES SUCCESSIVES EN REACTION AUX EPREUVES DE FORCE

La troisième catégorie d'interactions apparaît en alternance avec la précédente. Le réseau ne reste jamais longtemps fermé. Durant toute la période observée, les périodes d'ouverture succèdent aux périodes de fermeture et de stabilisation du réseau. L'ouverture est nécessaire pour répondre aux épreuves de force. Ces épreuves peuvent venir d'un changement de l'environnement, d'un désaccord des responsables locaux ou d'une modification de la stratégie par les dirigeants. L'ouverture passe d'abord par le dialogue. Ce sont ces espaces de discussion inhérents aux systèmes de contrôle qui permettent l'alternance d'ouverture et de fermeture. L'ouverture peut être sollicitée par les dirigeants, en cas de modification de l'environnement (baisse soudaine de la matière première, fusion d'un concurrent), ou par les responsables locaux. Dans ce cas, les responsables doivent d'abord affronter les blocages liés aux systèmes de contrôle pour se faire

entendre. Cela se passe souvent en outrepassant les règles en profitant de moments de rencontres plus informels (aparté lors de la réunion, dîner ou déjeuner avant ou après la réunion…), ou en créant eux-mêmes des liens forts entre leur message et la stratégie préconisée par le dirigeant. L'ouverture du réseau se traduit par la remise en cause des plans d'action, souvent liée à de nouveaux indicateurs ou outils de contrôle. Dans les moments d'ouverture, l'implication des deux parties n'a pas toujours la même intensité. Quand l'ouverture se fait à la demande de la direction, les responsables locaux ne saisissent pas toujours l'occasion de prendre la parole et de proposer leurs propres solutions. De nombreuses réponses restent vagues et l'implication minime. Quand en revanche l'ouverture se fait à l'initiative du subordonné, l'implication de ce dernier doit être forte pour venir à bout des obstacles, et il doit entraîner l'implication du dirigeant s'il veut parvenir à un compromis qui lui soit favorable. Le dialogue porte sur des événements qui peuvent être considérés comme incertitudes stratégiques, qu'elles soient perçues comme telles par le dirigeant ou le responsable local.

1.1.4 DES INTERACTIONS PLUS PONCTUELLES PENDANT LA PHASE DE MOBILISATION

Durant la phase de mobilisation, les interactions sont moins intenses. On passe dans une configuration plus classique du contrôle, de type cybernétique et de contrôle par exception. Les résultats sont confrontés aux objectifs, et le dialogue ne s'intensifie que si les résultats ne sont pas conformes aux attentes. Le dialogue consiste alors à obtenir un éclaircissement, une information sur un résultat n'entrant pas dans le cadre établi. Quand il intervient à l'initiative du subordonné, le dialogue vise à obtenir des informations sur la politique du groupe, à en diffuser sur les conditions locales, à anticiper de bons ou de mauvais résultats. L'implication des deux parties n'est pas intense, et l'objet du dialogue est varié. On est dans un cadre de contrôle diagnostique.

1.2 CARACTERISTIQUES DES INTERACTIONS RELEVEES DANS LE CAS PAR RAPPORT AUX DIMENSIONS CARACTERISTIQUES DU LEVIER INTERACTIF DE CONTROLE

L'étude de cas fait apparaître différents types d'interactions autour des outils de contrôle et de la stratégie :

(1) Des interactions visant des demandes d'information, une prise de contact, une communication sur tel ou tel aspect de la stratégie (phases de problématisation, d'intéressement et de mobilisation) ;

(2) Des interactions plus intenses visant à contrôler la stricte application de la stratégie préconisée, à stabiliser le réseau ;

(3) Des interactions tout aussi intenses visant à gagner de nouveaux alliés, ouvrir de nouvelles voies stratégiques.

Les dimensions identifiées par Bisbe et al. (2007) permettent de caractériser ces trois catégories d'interactions.

Le dialogue est toujours présent, quel que soit le type d'interactions, mais présente différentes caractéristiques. Dans le premier cas, il est souvent assez court, limité à quelques échanges. L'initiateur du dialogue peut tolérer une réponse approximative, il n'est pas nécessaire de justifier tous les propos, les idées exprimées priment sur les chiffres. Il n'y a pas de remise en cause du réseau. Dans les deux autres cas, le dialogue est plus appuyé, les questions et réponses s'enchaînent, pour développer une idée, l'illustrer (cas 3) ou pour justifier le propos, donner des gages de sa conformité aux consignes (cas 2).

La notion même d'interaction exige un certain niveau d'implication de l'une et l'autre des parties présentes. Mais l'implication peut être ponctuelle ou s'inscrire sur une durée plus longue. Dans le premier cas, elle est ponctuelle, dans les deux autres, elle a tendance à s'étendre dans le temps. La question se pose aussi de savoir si l'implication du manager et celle du subordonné sont réellement indépendantes. Dans les cas observé, l'implication du manager induit l'implication

du subordonné. L'une des raisons de l'implication du manager est d'ailleurs d'estimer que le subordonné n'est pas suffisamment impliqué dans la mise en œuvre de la stratégie (cas 2), et la conséquence intentionnelle de l'interaction est bien de provoquer l'implication du subordonné, non seulement dans l'interaction, mais surtout dans les actions qu'il entreprend pour mettre en œuvre la stratégie. Par l'intensité des interactions, le dirigeant amène son subordonné à prendre position, à se justifier et à lancer des actions conformes aux préconisations. Pour répondre aux demandes de son supérieur, le subordonné doit rentrer en interaction avec des membres de son réseau. L'interactivité s'étend alors à travers les niveaux hiérarchiques. C'est d'ailleurs l'explication donnée par Simons pour expliquer le fonctionnement du système interactif, en insistant sur sa capacité à focaliser l'attention des subordonnés sur les thèmes jugés importants par les dirigeants (1994, p. 171). Quand l'interaction a lieu à l'initiative du subordonné, l'implication du manager n'est en revanche pas automatique. L'implication du subordonné peut pendant un certain temps être volontairement ignorée par son supérieur, comme ce fut le cas pour les stocks ou les pertes de volume. Pour impliquer son supérieur, le subordonné doit renforcer son propre réseau en créant des relations fortes entre ses préoccupations et les intérêts de son supérieur, la stratégie préconisée. C'est ainsi que l'épreuve de force peut permettre d'intégrer les intérêts du subordonné.

L'implication de l'une ou l'autre des parties est donc conditionnée par la nature de l'épreuve de force.

Toutes les interactions ne tournent pas autour des incertitudes stratégiques. Ce thème est certes dominant dans le cas 3, présent dans le cas 1, mais il n'est qu'accessoire dans le cas 2.

Dans le cas 1, les interactions sont orientées sur des demandes d'information qui peuvent certes venir d'incertitudes stratégiques (attitude d'un concurrent, réaction d'un client…), mais sont parfois le résultat d'un étonnement plus banal. Elles servent aussi de simple mode de contact informel. Dans le cas 2, en revanche, les interactions visent à s'assurer de la conformité des actions des subordonnés. Il n'est pas question d'incertitudes stratégiques mais d'incertitudes de

comportement. Au contraire, le caractère fermé du dialogue vise à empêcher toute tentative du cadre intermédiaire de faire part d'une incertitude. Enfin, dans le cas 3, il s'agit de gagner de nouveaux alliés pour répondre aux menaces non anticipées de l'environnement ; les interactions portent donc spécifiquement sur les incertitudes stratégiques.

Le caractère plus ou moins intrusif du dialogue est conditionné par la nature des épreuves de force. Non intrusif quand la stratégie est encore en construction ou que l'environnement amène à remettre en cause certains éléments, il devient intrusif lorsqu'il s'agit de s'assurer de la fiabilité des alliés locaux. Le caractère intrusif sert à fermer le réseau.

Les trois catégories d'interaction se positionnent de manière différenciée sur les cinq dimensions déterminées par Bisbe et al. (2007). Le tableau xxx récapitule ce positionnement.

Tableau 21 : Positionnement des trois interactions observées dans le cas par rapport aux dimensions caractéristiques du levier interactif de contrôle

	Interactions orientées sur des demandes d'information…	Interactions visant à contrôler la stricte application de la stratégie préconisée	Interactions visant à gagner de nouveaux alliés
Usage intensif par les cadres dirigeants	Non	Oui	Oui
Usage intensif par les cadres opérationnels	Non	Oui	Oui
Omniprésence de discussions en face à face et débats	Dialogue court, limité à quelques échanges	Dialogue appuyé pour justifier, donner des gages de bonne volonté	Dialogue appuyé pour développer des idées, les étayer
Focalisation sur les incertitudes stratégiques	Les incertitudes stratégiques ne sont qu'un thème parmi d'autres	Non	Oui (thème dominant)
Implication non intrusive, inspirante…	Dépend de la nature de l'information	Non, au contraire	Oui

Cela nous permet de rapprocher ces interactions des leviers diagnostiques ou interactifs tels qu'ils ont été définis par Simons (1995).

La première catégorie est clairement diagnostique. En effet, le système diagnostique n'exclut pas l'interaction, mais le dialogue et l'implication ne sont présents que de manière discontinue. Elle n'a aucune caractéristique du système interactif.

La dernière catégorie présente toutes les caractéristiques du levier interactif de contrôle.

La deuxième catégorie quant à elle présente des caractéristiques fortes du levier interactif, à savoir dialogue et implication des différentes parties, mais le dialogue

a un caractère intrusif, et elle ne porte pas sur les incertitudes stratégiques. Elle ne correspond pas pour autant au caractère cybernétique du levier diagnostique ni aux outils spécifiques des systèmes de croyances ou limites.

Nous proposons de considérer que les trois premières dimensions sont les dimensions les plus caractéristiques du levier interactif de contrôle. Alors, les deux catégories d'interactions correspondent à deux formes de levier interactif que l'on peut qualifier pour l'une de levier interactif ouvert, pour l'autre de levier interactif fermé dont les caractéristiques sont résumées tableau 22.

Tableau 22 : Caractéristiques des deux leviers interactifs de contrôle

Dimension	Interactif ouvert	Interactif fermé
Usage intensif par les cadres dirigeants	OUI	
Usage intensif par les cadres opérationnels	OUI	
Omniprésence de discussions en face à face et débats	OUI	
Caractère intrusif du dialogue	Non intrusif, inspirant	Intrusif, coercitif
	Partager une vision commune	S'immiscer dans les décisions de ses subordonnés
Incertitudes	Stratégiques/situation locale	Comportement/actions des subordonnés
	Logique d'adaptation et d'émergence de la stratégie	Logique de mise en œuvre de la stratégie

Le système interactif se distingue ainsi des autres leviers du contrôle par l'implication soutenue des managers et des subordonnés dans un dialogue en face à face en vue de modifier la stratégie. Cette modification peut porter sur la stratégie énoncée comme sur la stratégie appliquée au niveau local. Ni le caractère invasif ni les incertitudes stratégiques ne sont des dimensions caractéristiques. De plus, ce n'est pas le dirigeant qui décide seul de l'usage interactif. Un outil peut être utilisé de manière interactive à l'initiative des subordonnés. Plus globalement, l'usage diagnostique ou interactif s'impose en fonction de l'existence d'une controverse. S'il n'y a pas de controverse, le levier diagnostique est activé. Dès lors qu'il y a polémique, l'usage interactif s'impose pour la clore et renégocier de nouvelles alliances.

CONCLUSION DE LA PREMIERE SECTION

L'étude de cas a donc permis d'identifier deux usages possibles du levier interactif de contrôle. Ces deux usages correspondent à deux aspects partiellement contradictoires présentés par Simons : un système interactif doit « créer un environnement positif qui encourage le partage d'informations » (Simons 1995, p. 158), et « Les systèmes de contrôle deviennent interactifs quand les managers utilisent les procédures de contrôle pour piloter de manière active et intervenir dans les décisions quotidiennes de leurs subordonnés » (Simons 1990, p.136). Cette conclusion rejoint celle de Mundy (2010) qui décrit des usages habilitants et contraignants des systèmes interactifs. Notre recherche permet de définir les dimensions de ces deux usages. Cette mise en évidence permet en outre d' expliquer les résultats discordants des recherches sur les liens entre contrôle et stratégie utilisant le modèle de Simons. Si l'usage interactif des systèmes de contrôle ne favorise pas toujours l'innovation (Bisbe et Otley 2004), c'est peut-être parce que les interactions laissent trop peu d'espace d'expression aux subordonnés, que le levier interactif « fermé » prend le pas sur le levier interactif « ouvert ». Ce n'est pas le simple fait de dialoguer qui permet l'émergence d'idées nouvelles, mais la manière plus ou moins ouverte dont le manager conduit ce dialogue.

2 CONSEQUENCES SUR LES AUTRES LEVIERS DU CONTROLE, LA GESTION DES TENSIONS

La mise en évidence de deux usages interactifs des systèmes de contrôle remet en cause la notion d'équilibre entre les différents leviers, thème central chez Simons (1995). En effet, les différents leviers ne sont pas indépendants les uns des autres et, ensemble, ils permettent de gérer les tensions, les contradictions inhérentes à la gestion de l'entreprise. Ces contradictions demandent deux types de contrôle opposés, d'une part le contrôle coercitif qui porte sur les comportements individuels, cherchant l'efficience et la mise en œuvre des stratégies, d'autre part un contrôle plus habilitant, inspirant, encourageant la créativité, le partage d'information, la responsabilité individuelle. Pourtant, la gestion des tensions inhérentes à la gestion d'entreprise par les systèmes de contrôle est encore peu étudiée (Mundy 2010). Les recherches se concentrent séparément sur l'un ou l'autre des deux aspects des systèmes de contrôle, l'aspect coercitif ou l'aspect habilitant. Il s'agit alors de voir dans quelle mesure le contrôle peut être habilitant et favoriser la créativité et l'innovation, **ou** comment il empêche les comportements indésirables. Les leviers du contrôle de Simons répondent simultanément à ces deux aspects. Les systèmes diagnostiques et de limites sont ainsi considérés comme coercitifs, les usages interactifs et portant sur les croyances habilitants. La mise en évidence faite en section 1 de deux leviers interactifs, l'un coercitif, l'autre habilitant, remet en cause le positionnement individuel de ces leviers et le positionnement des différents leviers les uns par rapport aux autres. Les leviers interactifs apparaissent alors centraux dans l'équilibre des systèmes de contrôle.

2.1 LES LEVIERS DU CONTROLE ET LEURS ASPECTS COERCITIFS ET HABILITANTS

Pour Simons, deux leviers jouent un rôle habilitant : les systèmes interactifs et de croyances, tandis que deux autres jouent un rôle coercitif : les systèmes diagnostiques et de limites (Simons 1995, p. 7), les deux aspects étant nécessaires.

La mise en évidence de deux usages différents du levier interactif du contrôle amène à reconsidérer le rôle de chacun des leviers. En effet, l'interactif ouvert est habilitant tandis que l'interactif fermé est coercitif. Pour Zimmermann (2005), l'aspect coercitif est orienté sur l'évaluation *ex post* et contribue à influencer les décisions, tandis que l'aspect habilitant est orienté *ex ante* et porte sur l'aide à la décision. Mais dans le cas Equipment Company, l'interactif fermé, coercitif, est aussi orienté *ex ante*, sur les intentions d'action des subordonnés, l'évaluation *ex post* étant plutôt couverte par le système diagnostique, une fois que le réseau a atteint une certaine stabilité.

D'autre part le système diagnostique, utilisé pendant la phase de mobilisation, apparaît plus ouvert que le système interactif fermé. Ainsi, le système diagnostique peut paradoxalement laisser plus d'autonomie que le système interactif. En ne contrôlant que les résultats plutôt que les actions, il laisse le choix des moyens, il redonne du pouvoir de décision au local. Le responsable local peut ainsi faire ses propres arbitrages entre des éléments partiellement contradictoires de la stratégie (volume/prix, prix/délai de paiement). Il peut discuter de ces arbitrages avec ses propres subordonnés, négocier avec ses clients… Le levier interactif fermé en ne se focalisant que sur les actions à mener, il ne laisse aucune marge de manœuvre.

2.2 LE LEVIER INTERACTIF GARANT DE L'EQUILIBRE DES SYSTEMES DE CONTROLE

Analysés un par un, les leviers se révèlent plus complexes que ce qui est mentionné par Simons mais, ce qui importe avant tout, c'est la nature des interactions entre les différents leviers. Selon Simons (1995), tout est question d'équilibre entre les différents leviers, des déséquilibres en faveur de l'un ou l'autre aspect pouvant se révéler néfastes pour l'organisation. Le cas permet surtout de mettre en évidence le caractère complémentaire des systèmes diagnostiques et interactifs, mais aussi de révéler les dangers de la recherche

d'une trop grande cohérence entre les différents éléments des systèmes de contrôle.

2.2.1 LE LEVIER DIAGNOSTIQUE : UNE VERSION STABILISEE DES AUTRES LEVIERS

La redéfinition du système interactif amène à reconsidérer le système diagnostique. Le cas révèle une différence fondamentale, la force des liens. Les liens entre les différents actants n'ont pas la même force dans les deux systèmes de contrôle. Il y a usage diagnostique des systèmes de contrôle quand les liens sont forts entre les différents éléments du réseau. Les tensions sont équilibrées, les alliances entre centre et périphérie sont stables, ni la stratégie ni les outils de contrôle ne sont contestés. L'usage interactif s'impose au contraire quand le lien est faible ou affaibli par des épreuves de force. Le levier interactif s'avère être un moyen relationnel pour nouer de nouvelles alliances en créant de nouveaux liens ou en renforçant les liens existants.

Le système diagnostique est par ailleurs lié aux systèmes de croyances et de limites. Dans le cadre des plans stratégiques, les systèmes diagnostiques permettent ainsi de donner la pleine mesure des croyances en les convertissant en facteurs clés de succès mesurables (Bhimani et Langfield-Smith 2007, Marginson 1999), et les leviers diagnostiques et de limites se renforcent mutuellement en fournissant des guides d'action et des objectifs (Simons 1995). Le cas montre que les croyances et les limites sont incarnées par les systèmes diagnostiques qui permettent de faire le lien entre les valeurs, la vision et les actions quotidiennes des différents responsables. Ils les mettent en action et les rendent ainsi plus forts. Quand ce lien n'est pas fait, les croyances et limites risquent de rester lettre morte. Ainsi, la charte de valeurs, sans lien avec la stratégie, est affichée dans quelques bureaux de cadres, mais personne n'y fait jamais référence dans l'entreprise. Les valeurs, quand elles sont prises en compte dans le système diagnostique, conditionnent l'action. Mais avant d'apparaître dans ce levier, elles doivent faire l'objet de différentes traductions pour être « opérationnalisées ». Ce

n'est qu'après ce long processus de traduction qu'elles peuvent être intégrées aux systèmes diagnostiques.

Le système diagnostique apparaît ainsi comme une version stabilisée des autres leviers de contrôle, après l'apparition d'un consensus, ce qui pose la question de l'utilisation des leviers de contrôle dans le temps.

2.2.2 LA GESTION DES LEVIERS DANS LE TEMPS

Si le système diagnostique est une version stabilisée des autres leviers, cela signifie qu'il y a un ordre d'apparition et de conception des différents leviers. Ainsi, pour Mundy (2010), il existe une progression logique : l'interactif permet de lancer le débat et précède donc l'usage diagnostique et les limites, notamment dans un cas de changement stratégique ; l'interactif est alors utilisé pour débattre les plans et hypothèses, et les croyances sont utilisées pour fixer la stratégie et déterminer les systèmes diagnostiques et de limites. Mundy fait référence à ce que nous avons qualifié d'usage ouvert du levier interactif.

Le cas Equipment Company montre qu'à chaque étape de la traduction, il existe un levier privilégié, comme le montre le tableau 23.

Tableau 23 : Correspondance entre leviers de contrôle et phases de la traduction

Phase de la traduction	Levier dominant
Problématisation	Interactif ouvert
Intéressement	Croyance
Enrôlement	Alternance d'interactif ouvert et fermé au gré des épreuves de force. Les limites renforcent le réseau quand il est soumis à une épreuve de force.
Mobilisation	Diagnostique

L'interactif ouvert permet de collecter l'information, de poser le diagnostic utile à la problématisation et à la recherche de solutions et de nouvelles stratégies. Il permet aussi de former les systèmes de croyance, de définir ce qui est bon pour l'entreprise et pour ses membres, élément crucial de la phase d'intéressement. Les croyances sont alors reprises et précisées pendant la phase d'enrôlement par des systèmes de contrôle interactifs, alternant ouverture et fermeture. Cela permet de lier actions et croyances. C'est aussi durant cette phase que les systèmes de limites sont institués, permettant de clore le débat et de fermer de manière brutale le réseau. Quand l'ensemble se stabilise, le compromis sert de base au levier diagnostique qui permet de réduire l'implication du manager et de refermer la boîte noire du contrôle. Les outils sont alors acceptés ainsi que les stratégies et les actions qui peuvent être menées.

Cette conclusion est différente de ce que montre Simons (1994) dans son étude suivant dix dirigeants dans la période de leur prise de fonction. Dans cette étude, Simons sépare les dirigeants en deux catégories, ceux mandatés pour un tournant stratégique et ceux chargés d'une simple évolution de la stratégie. Le cas Equipment Company se rapproche du premier groupe. Simons met alors en évidence que les dirigeants de ce groupe commencent par établir des limites puis formalisent des croyances et utilisent les systèmes diagnostiques. Ce n'est qu'au cours de la seconde année que les systèmes interactifs sont activés. Les deux situations sont comparées dans le tableau 24.

Tableau 24 : comparaison de la chronologie d'utilisation des différents leviers chez Equipment Company et dans le 1er groupe de dirigeants étudié par Simons (1994)

EQUIPMENT COMPANY		CLUSTER 1 (Simons 1994)	
Objectif poursuivi	Levier actionné	Objectif poursuivi	Levier actionné
Analyser la situation, comprendre les positions des principaux responsables	Interactif ouvert	Surpasser l'inertie organisationnelle	Limites
Intéresser, fonder les bases d'un compromis possible	Croyances	Communiquer les nouvelles priorités	Croyances
Stabiliser les comportements vers la mise en œuvre de la stratégie	Alternance d'interactifs ouverts et fermés	Etablir les objectifs et le planning de mise en oeuvre	Diagnostique
Mettre en œuvre tout en permettant l'adaptation aux conditions locales	Diagnostique	Focaliser l'apprentissage sur les incertitudes stratégique	Interactif

Pour expliquer cette différence, nous formulons l'hypothèse que Simons s'est principalement attaché aux intentions des dirigeants. Sa méthodologie consiste essentiellement en une série d'entretiens auprès des dirigeants. Les subordonnés sont également interrogés mais uniquement pour juger de l'ampleur du changement (Simons 1995, p. 129). Or les intentions des dirigeants peuvent être très différentes de leurs actions mais aussi de la perception de leurs subordonnés. L'observation participante permet de prendre en compte ces différents facteurs. Chez Equipment Company aussi les dirigeants souhaitaient réduire l'inertie organisationnelle (ou du moins ce qu'ils considéraient comme tel) ou utiliser les systèmes diagnostiques juste après avoir intéressé les responsables pays par un

systèmes de croyances. Cependant cela ne s'est pas passé comme prévu, les réactions de leurs subordonnés les obligeant à recourir au système interactif.

Cette logique chronologique a une conséquence, partiellement anticipée par Simons. Ce dernier reconnaît que les usages interactifs et diagnostiques peuvent s'appliquer à différents outils et que de ce fait un même outil peut être utilisé successivement de manière diagnostique et interactive ou réciproquement. Néanmoins, il considère que les systèmes de croyance ou de limites correspondent eux à des outils bien spécifiques. Le cas Equipment Company montre que des outils tels que le compte de résultats clients peuvent être utilisés de manière diagnostique (prendre connaissance du résultat par client, suivre son évolution), interactive (prendre des décisions relatives au client, remettre en cause les objectifs) mais aussi être intégrés aux systèmes de limites (interdiction de conclure un contrat client ne menant pas à l'équilibre) ou de croyances (définition de ce qu'est un « bon » client). Cette conclusion est conforme à celle de Tuomela (2005) qui qu'un système de mesure de la performance (en l'occurrence le BSC) évolue du support aux croyances vers le levier diagnostique.

2.2.3 LES EFFETS BLOQUANTS DE LA COHERENCE INTERNE

Si les leviers sont activés successivement dans le temps, on peut se demander ce que devient la notion de cohérence entre les différents éléments du contrôle. La cohérence peut être définie comme la poursuite d'objectifs similaires par différents éléments (Abernathy et Chua 1996) ; elle est une condition d'équilibre des différents leviers de contrôle (Mundy 2010).

Le cas montre qu'il y a des contradictions inhérentes à la diversité des acteurs concernés par la stratégie, mais aussi des contradictions entre les différents éléments de la stratégie : les intérêts locaux ne sont pas les intérêts globaux, le prix s'oppose au volume… La première tentative de la direction consiste à réduire ces contradictions par la recherche de cohérence interne. Cela passe par les règles et par la conception des différents rapports. Les règles édictées pour le

remplissage des *reportings* empêchent ainsi certains acteurs d'aborder des sujets tels que le mécontentement des clients, tandis que les outils de contrôle ignorent ou minimisent certains effets allant contre la stratégie préconisée. Par ailleurs, les outils de contrôle se répondent les uns aux autres, permettant une multitude de contrôles de cohérence, obligeant toute allégation à passer dans le « moule » de la stratégie préconisée. Cette cohérence parvient à faire évoluer un certain nombre de comportements, mais révèle de nombreux effets pervers, tant sur la motivation des cadres impliqués que sur la mise en danger de l'entreprise suite à l'effondrement des volumes de vente. Cet effet était pourtant connu, mais avait été volontairement mis de côté jusqu'à faire oublier les conséquences néfastes de cette perte.

Peut-on en conclure que la cohérence est nécessairement néfaste ?

Chez Equipment Company, la cohérence se mesure surtout à la possibilité de vérifier les informations contenues dans un rapport par celles contenues dans un autre, de retrouver les croyances dans les systèmes diagnostiques, de les véhiculer et de s'assurer de leur partage par les systèmes interactifs. Les limites ne s'opposent pas non plus aux croyances pour délimiter un domaine de recherche des opportunités stratégiques (Simons 1995, Roberts 1990). Au contraire, les croyances s'appuient sur les limites : la réduction des coûts est autant une croyance qu'une limite, ainsi que la nécessaire élimination des clients non profitables. La croyance principale est la bonne santé financière de l'entreprise qui ne peut être atteinte que par une discipline à tous les échelons de l'organisation. La créativité n'est pas recherchée, ni même le développement de l'entreprise. Or, la cohérence interne peut aussi être vue sous l'angle de la complémentarité, un levier comblant les lacunes d'un autre. Le contexte particulier de l'entreprise et sa vision stratégique influencent incontestablement cette conclusion, et des observations dans d'autres contextes devraient être opérées pour valider cette observation.

Pourtant, la cohérence interne vise à réduire les tensions inhérentes à toute situation de gestion. Ces tensions sont de plus dynamiques car il y a des pressions

internes et externes continues (Bruining et al. 2004, Henri 2006). Dans ce contexte, la cohérence est plutôt une source de rigidité que d'ouverture permettant la réaction aux inévitables changements. Pour l'ANT, un projet se développe en parvenant à créer des liens entre des acteurs présentant chacun des intérêts propres, donc souvent divergents. Le contrôle du réseau remplit alors le double objectif de rallier de nouveaux acteurs tout en gardant l'essentiel de l'innovation, de modifier le projet sans le dénaturer. La mise sous tension est liée aux acteurs plutôt qu'à l'environnement, et le contrôle remplit deux rôles contradictoires. La cohérence ne semble pas dans ce cas être une préoccupation majeure. Les systèmes de contrôle pourraient alors avoir des objectifs contraires, entre lesquels les acteurs du contrôle peuvent naviguer pour trouver une solution acceptable par le plus grand nombre. Le contrôle devrait alors permettre aux acteurs d'exprimer leurs intérêts de manière à parvenir à les intégrer dans le réseau puis de parvenir à un compromis. Car la cohérence n'est pas le seul moyen de résoudre des tensions. On peut aussi reconnaître leur existence et les gérer par une exploration explicite plutôt que par une réduction des tensions (Busco et al. 2008).

La prise en compte de ces tensions peut être menée par les outils de contrôle, et c'est d'ailleurs ce qui finit par être fait chez Equipment Company à la fin de la période observée. Plutôt que de nier les conséquences des pertes de volume pour mieux imposer une hausse des prix, la contradiction entre ces deux éléments finit par être reconnue ; elle se traduit alors par un nouveau calcul de la marge commerciale avec une pénalité prenant en compte l'effet de la perte de volumes sur la couverture des frais fixes. Il en va de même pour les stocks avec un indicateur qui les lie avec les prévisions de ventes, conciliant le double impératif du BFR avec la nécessité de servir les clients. Cela est le fruit de longs débats afin de parvenir à une solution satisfaisante pour tous.

2.2.4 LES SYSTEMES INTERACTIFS POUR GERER LES TENSIONS

Chronologiquement, le système interactif, qu'il soit ouvert ou fermé, permet de passer d'un levier à l'autre, et surtout de mettre en place les systèmes

diagnostiques. Mais avant tout, il permet la tenue des débats indispensables à la négociation de compromis et au déroulement du processus de traduction de la stratégie. Il apparaît ainsi comme le pivot central qui permet aux autres leviers de fonctionner. Chez Equipment Company, le levier interactif est activé quand le levier diagnostique ne permet pas d'analyser la situation (à l'arrivée du président) ou de suivre la mise en œuvre de la stratégie (première année). Les leviers interactifs et diagnostiques sont ainsi complémentaires, mais pas toujours dans le sens où le contrôle interactif ouvre les possibilités tandis que le contrôle diagnostique les ferme. Quand le système diagnostique est suffisamment solide pour ne pas être remis en cause, il structure alors le système interactif et permet effectivement d'ouvrir le dialogue sur les risques stratégiques, sur les risques et opportunités de l'environnement local (Emsley 2001, Haas et Kleingeld 1999, Widener 2007). Quand, au contraire, le système diagnostique est remis en cause, le système interactif permet de resserrer le contrôle. L'un et l'autre permettent ainsi de maintenir un certain équilibre. Il en est de même pour les croyances et limites. Admis, ils structurent le système interactif et lui donnent une certaine légitimité ; remis en cause, c'est par le système interactif qu'ils peuvent se reformer.

Mais le système interactif est aussi une source d'équilibre à lui tout seul, notamment en combinant les effets d'ouverture et de fermeture. Chez Equipment Company, l'équilibre est trouvé quand il y a alternance entre ces deux usages interactifs. En revanche, on note plusieurs phases de déséquilibre, notamment par une mobilisation prolongée du levier interactif fermé, comme ce fut le cas pour la hausse des prix. Empêchés de présenter une argumentation qu'ils jugeaient pourtant légitimes, certains cadres se sont démobilisés, démissionnant ou poussant la direction à les licencier. Pour les autres, la mise en œuvre ainsi forcée de la stratégie préconisée s'est traduite à terme par une dégradation non anticipée des résultats. Mais la plupart du temps, les systèmes interactifs, même partiellement fermés, offrent aux responsables des occasions de mettre en évidence de nouveaux liens pour faire valoir leur point de vue. Quand le système est ouvert, cela est encouragé par la direction, mais même fermé, il y a souvent

des opportunités de dialogues informels permettant l'expression des intérêts locaux. La fermeture ne va pas sans effets négatifs. Quand le système est fermé, l'attention n'est pas seulement focalisée sur les décisions de la direction. Elle peut au contraire être focalisée sur la manière de contourner le système, mobilisant l'énergie des responsables locaux, d'où la nécessité de faire se succéder périodes d'ouverture et périodes de fermeture.

La période étudiée n'offre pas l'occasion d'observer l'effet d'un système interactif trop ouvert et jamais fermé. Mais on peut craindre que dans un tel cas de figure, la stratégie ne puisse être mise en œuvre pour cause de contrôle trop lâche.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME SECTION

Le levier interactif apparaît comme le principal levier par lequel passe l'équilibre de l'ensemble des systèmes de contrôle. Cette conclusion confirme en partie celle de Mundy (2010), pour qui le levier interactif est primordial et équilibre les autres leviers. Cette recherche va néanmoins plus loin en montrant que l'équilibre peut aussi se trouver à l'intérieur même des systèmes interactifs. En effet, les systèmes interactifs comportent une part formelle et une part informelle, une part technique et une part relationnelle. L'usage interactif permet de mêler ces deux composantes, d'adoucir la rigueur du formel par l'informel (pointe d'humour, aparté), ou au contraire de compléter les lacunes du formel. Différents auteurs mettent en avant l'aspect bénéfique des interactions créées par les systèmes de contrôle, et avant tout les possibilités de dialogue offertes. Pour Frow et al. (2005), ces interactions permettent la résolution des contradictions entre responsabilisation individuelle et nécessité de coopérer pour innover, mais aussi entre objectifs contradictoires. Pour ces auteurs, les contradictions sont résolues lors de rencontres formelles et informelles ; les systèmes de contrôle sont une occasion de réunions formelles que complètent des échanges informels. Les échanges informels sont particulièrement utiles quand la communication formelle a échoué. Ils permettent la construction d'une vision partagée. Notre recherche montre que le levier interactif peut dans certaines conditions jouer ces deux rôles

à la fois, formel pendant la réunion et informel autour de la réunion. C'eszt avant tout une occasion de mise en relation.

En revanche, la cohérence interne ne semble pas être un critère d'équilibre. Exacerbée, elle peut au contraire être source de déséquilibre et rendre le dialogue impossible. Au contraire, les contradictions peuvent être gérées par le dialogue entre les différents parties, et donner aux responsables locaux une certaine autonomie et une capacité d'adaptation aux conditions locales.

CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE

Le chapitre 6 nous a permis de mettre les résultats issus du terrain au regard du modèle des quatre leviers du contrôle de Simons. Le tableau 25 présente de manière synthétique la correspondance entre les phases de la traduction et l'activation des différents leviers.

Tableau 25 : Correspondance entre les phases de traduction et la mobilisation des leviers

	Problématisation	Intéressement	Enrôlement	Mobilisation
Leviers actionnés	Interactif ouvert	Croyance	Alternance d'interactif ouvert et fermé	Diagnostique
Nature des interactions	Ouverte	Ouverte	Fermée ou ouverte selon le cas	Ouverte
Sens dominant de l'interaction	Bas-Haut	Equilibrée	Haut-Bas	Equilibrée dans un cadre convenu
Utilisation du contrôle par le dirigeant	Justifier la stratégie, montrer la gravité de la situation	Convaincre du bien-fondé de la stratégie Aligner les intérêts (fixation d'objectifs, incitation)	Contrôler la conformité des actions du subordonné	Contrôler le respect du cadre défini (matérialisé par les objectifs) Obtenir des informations sur l'environnement local
Utilisation du contrôle par le subordonné	Faire valoir sa stratégie locale	Infléchir la stratégie en faveur de sa propre problématisation	Préserver son autonomie en engageant des épreuves de force	Préserver son autonomie dans le cadre accepté
Risque	Coexistence de problématisations concurrentes qui ne permettent pas de définir une stratégie organisationnelle		Démotivation Retrait	Déviance

Le levier interactif s'avère être le pivot de l'interface entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires (Raes at al. 2011) en permettant à la fois, d'une part de détecter les variations de l'environnement et de déterminer la nature des modifications à amener à la stratégie (Floyd et Lane 2000), et d'autre part de gérer les forces contradictoires de stabilité et de changement. Les systèmes interactifs sont mobilisés dès qu'il y a une difficulté, même si la nature de ces difficultés ne se limite pas aux incertitudes stratégiques. Le levier interactif permet à la fois la négociation de compromis (interactif ouvert) et la stabilisation de ces mêmes compromis (interactif fermé). Mais il peut aussi se muer en véritable outil destructeur d'autonomie quand il est utilisé de manière fermée dans un système de contrôle où tous les outils sont mis en cohérence. Le subordonné se trouve alors pris dans un étau empêchant toute initiative.

L'ANT permet d'enrichir le modèle de Simons par la prise en compte de la nature des interactions, et surtout de se dégager du rôle primordial du dirigeant. L'usage qui est fait des systèmes de contrôle dépend avant tout des jeux d'acteurs qui ont lieu autour des différents outils.

SYNTHESE DE LA TROISIEME PARTIE

Nous avons déterminé en fin de revue de la littérature une question de recherche ainsi que quatre dimensions sur lesquelles les deux cadres théoriques pouvaient se compléter mutuellement. La troisième partie nous permet de répondre à la question de recherche ainsi que de montrer de montrer les apports de notre recherche sur ces différentes dimensions (voir tableau 26).

La question de recherche consistait à comprendre comment les systèmes de contrôle participaient à la traduction de la stratégie.

Notre travail met en évidence que les systèmes de contrôle permettent aux cadres dirigeants et aux cadres intermédiaires d'intégrer les stratégies globales et locales. Cela est rendu possible par la capacité des systèmes de contrôle, d'une part à mettre en relation cadres dirigeants et cadres intermédiaires, d'autre part à fixer les éléments de la stratégie dans des dispositifs durables. La conception et la mise en œuvre de la stratégie résultent alors de compromis négociés lors de dialogues en face-à-face puis encastrés dans les dispositifs de contrôle. Une fois encastrés, les compromis créés ne peuvent être défaits facilement. La conception des dispositifs de contrôle se fait alors par itérations successives, chaque élément de compromis encastrés dans la partie instrumentale, restreignant les choix possibles pour la conception et la mise en œuvre de la stratégie, jusqu'à parvenir à un certain consensus sur ce qu'est la stratégie.

Ce processus est parsemé d'épreuves de force, à l'initiative des cadres intermédiaires ou des dirigeants, obligeant à revenir sur certains éléments de compromis. La composante relationnelle peut alors être utilisée de deux manières différentes, soit pour négocier de nouveaux compromis (dialogue ouvert), soit pour imposer le respect des compromis précédents (dialogue fermé), cet usage allant de pair avec un renforcement des éléments encastrés dans la partie instrumentale.

Tableau 26 : Apports de la recherche par rapport à la revue de la littérature

Thème	Simons	ANT	Apports
Sens de la relation	Relation en double sens : contrôle et stratégie sont en interaction.		Confirmation de la relation à double sens dans un ajustement permanent
L'acteur stratégique	Le dirigeant est l'acteur stratégique principal (Simons) et l'architecte du contrôle Les autres acteurs participent s'ils y sont invités (incertitudes stratégiques)	Tous les acteurs sont importants (Latour) Le contrôle peut permettre la promotion de l'acteur stratégique (Skaerbaek et Tryggestad 2010)	Le cadre intermédiaire comme acteur stratégique à part entière qui n'a pas besoin d'être promu mais dont le rôle stratégique peut être facilité ou entravé par le contrôle
Stratégie	Stratégies délibérées et stratégies émergentes, participation au processus stratégique	Stratégie co-construite par acteurs en interactions	Stratégie co-construite avec néanmoins des possibilités ponctuelles de passage en force de stratégies délibérées
Contrôle	Formel Différents leviers interdépendants Interactions plus ou moins intenses, implication plus ou moins grande des parties, sur incertitudes stratégiques Système cohérent.	Intégrer des alliés sans dénaturer la stratégie Ouverture et fermeture du réseau Evolutions non prévisibles	Elément de traduction de la stratégie. Levier interactif permet l'équilibre du système de contrôle et résolution de tensions contradictoires.
Objets	Objets neutres pour les relations entre acteurs Usage déterminé par le concepteur	Objets influencent et sont influencés par tous les acteurs Objets intermédiaires- « transportent » la traduction	Objets source de construction et d'exercice du pouvoir
Pouvoir	Donné par position hiérarchique	Réseau plus fort : le pouvoir n'est pas donné mais se construit.	Maîtrise des objets

La relation entre contrôle et stratégie apparaît complexe. Le contrôle joue des rôles antagonistes entre promotion et destruction de l'acteur stratégique, outil d'exercice de pouvoir et de contestation. Dans tous les cas, il influence autant qu'il est influencé par la stratégie, il influence autant qu'il est influencé par les acteurs de l'organisation. Si la relation est à double sens, elle n'est pas pour autant équilibrée, mais l'équilibre varie selon l'état de stabilisation de la stratégie, donc la phase de la traduction.

Pour étudier la relation entre contrôle et stratégie, nous avons identifié un modèle permettant une analyse dynamique de cette relation, le modèle des quatre leviers du contrôle de Simons (1995). En insistant sur l'usage des systèmes de contrôle plutôt que sur les outils, il prend en compte, en plus de l'aspect instrumental, l'aspect relationnel du contrôle. Le levier interactif, notamment, montre l'importance du dialogue en face à face entre manager et subordonné. Néanmoins, la rigueur du construit théorique de ce modèle est contestée (Bisbe et al. 2007) et les recherches qui y font référence sont partiellement contradictoires sur la capacité du système interactif du contrôle à favoriser l'innovation ou l'émergence de stratégie (Bisbe et Otley 2004). Or c'est bien l'enjeu principal de l'étude de la relation entre contrôle et stratégie. En effet, le contrôle comme moyen de mise en œuvre de la stratégie est un aspect de la relation qui a fait l'objet d'abondantes recherches et qui apparaît comme un point central de nombreuses définitions du contrôle (Anthony 1988). En revanche le contrôle apparaît souvent comme bloquant l'initiative, la créativité, l'innovation ou l'émergence de stratégie. L'usage interactif des systèmes de permet d'envisager un rôle plus habilitant (Adler et Borys 1996).

L'un des problèmes du modèle de Simons vient de sa très forte focalisation sur le rôle du dirigeant (Gray 1990, Dambrin et Löning 2008), négligeant de ce fait les autres acteurs de l'organisation, notamment les cadres intermédiaires dont le rôle stratégique est établi (Huy 2001, Floyd et Woodbridge 1994). Il ne permet pas d'expliquer ce qui se passe pendant les interactions, autour des outils de contrôle, ni comment les interactions interindividuelles permettent finalement de concevoir la stratégie de l'organisation. Un cadre théorique répond à ce double problème : l'ANT. En concevant une innovation comme le résultat d'un réseau hétérogène, ce cadre permet de prendre en compte l'ensemble des acteurs concernés (managers et subordonnés), les outils de contrôle et la manière dont les interactions s'organisent entre ces différentes parties de manière à créer des alliances puis à les stabiliser pour former la stratégie de l'organisation.

La question de la relation entre contrôle et stratégie devient celle du rôle du contrôle dans la traduction de la stratégie.

La partie empirique de la recherche montre que le contrôle participe à la traduction de la stratégie à chacune des quatre étapes définies par Callon (1986) : problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation. Les interactions changent de nature à chacune de ces étapes : très ouvertes au moment de la problématisation, elles se resserrent progressivement pendant la phase d'intéressement pour devenir très fermées lors de l'enrôlement puis se relâcher pour la mobilisation du réseau. Dans le même temps les systèmes de contrôle se construisent peu à peu pendant les phases de problématisation et d'intéressement. A ces moments, si la direction est le principal architecte des systèmes de contrôle, de nombreux ajustements sont faits en fonction des réactions des autres acteurs de l'organisation. Pendant la phase d'enrôlement, des ajustements sont encore nécessaires mais sont le résultat de réactions aux épreuves de force menées par les cadres intermédiaires ou les clients. Ces ajustements renforcent le plus souvent les liens existants mais peuvent, par moment, permettre une réouverture provisoire du réseau. Pendant la phase de mobilisation, les systèmes de contrôle sont stabilisés, incorporant des modifications mineures. Néanmoins cette phase de mobilisation n'est possible qu'après la conclusion de compromis entre les acteurs de l'organisation.

A travers le cas Equipment Company, la relation entre contrôle et stratégie apparaît à double sens : les systèmes de contrôle sont conçus par rapport à la stratégie préconisée, pour permettre sa mise en œuvre, mais ils contraignent en même temps sa formulation. Cette contrainte s'applique aux subordonnés comme aux dirigeants, ceux qui sont à l'origine de la conception des systèmes de contrôle. Le passage du niveau interindividuel au niveau organisationnel se fait par l'incorporation, dans les outils de contrôle, des termes des compromis établis.

La stratégie est discutée lors d'interactions en face à face autour des inscriptions issues des outils de contrôle. Les dispositifs de contrôle apparaissent comme des éléments déterminants des conversations

stratégiques (Westley 1990). Ils contribuent alors à un double processus d'intéressement en permettant à la fois d'intégrer les cadres intermédiaires à la réflexion stratégique globale et d'intéresser les dirigeants aux stratégies locales. Le risque est que ce processus se face aux détriments du rôle du stratège local, pourtant gage d'adéquation de la stratégie au contexte local.

Un équilibre est alors nécessaire entre les aspects contraignants et habilitants du contrôle, ouverture et fermeture du réseau, intégration globale et adaptation locale. Cet équilibre est permis par l'usage interactif des systèmes de contrôle. Ce levier de contrôle apparaît ainsi comme le point d'équilibre de l'ensemble des systèmes de contrôle. Parfois habilitant, parfois contraignant, il permet l'intéressement ou l'enrôlement.

Cette recherche, dont le principal objectif était d'améliorer la compréhension de la relation entre contrôle et stratégie, présente plusieurs apports, tant dans le domaine de la stratégie que dans celui du contrôle. Le contrôle apparaît comme une des pratiques de la stratégie. C'est lui qui permet au cadre intermédiaire de prendre l'initiative pour participer à l'élaboration de la stratégie. Mais l'encadrement intermédiaire se révèle aussi actif dans la conception des systèmes de contrôle, obligeant le dirigeant à utiliser subtilement le levier de contrôle interactif pour parvenir à équilibrer les intérêts divergents. De manière plus générale, cette recherche illustre les apports de l'ANT aux théories du contrôle et met en évidence le phénomène de construction du pouvoir, souvent négligé dans les recherches relevant de ce cadre théorique.

Le contrôle comme une des pratiques de la stratégie

Dans la littérature sur le contrôle, la participation de l'encadrement intermédiaire est principalement étudiée sous l'angle de la fixation des objectifs (Milani 1975). Il s'agit alors d'une participation à l'initiative du dirigeant dans laquelle le subordonné n'a qu'une faible marge de manœuvre, se

résumant souvent à la constitution de *slack*. La stratégie et les mesures de la performance sont en effet tenues pour acquises et hors du champ ouvert à la discussion. Le modèle de Simons donne une autre dimension à la participation, l'échange d'informations. C'est l'un des aspects principaux du levier interactif de contrôle. La stratégie peut alors être remise en cause mais pas les systèmes de mesure de la performance dont la conception demeure l'apanage du dirigeant.

Dans la recherche en stratégie, la participation de l'encadrement intermédiaire est étudié sous l'angle de la décentralisation ou celui de la conversation stratégique (Westley 1990). L'objet de la participation est alors l'élaboration et la mise en place de stratégies. La recherche fait apparaître que l'utilisation interactive des systèmes de contrôle est une forme de conversation stratégique. Alors que les autres dispositifs spécifiquement dédiés à la stratégie, tels que les séminaires de cadres, ont peu d'effets, les systèmes de contrôle interactif, par la fréquence des interactions qu'ils offrent et l'implication des dirigeants, apparaissent comme une des pratiques de la stratégie (Whittington 2004, 2006, Jarzabkowski 2003, 2005) qui tient un rôle important dans l'organisation, et un des principaux modes de conversation stratégique (Westley 1990). Grâce aux dispositifs de contrôle, le cadre intermédiaire prend part au processus stratégique. En montrant que les pratiques du contrôle sont aussi des pratiques de la stratégie, notre recherche ajoute une catégorie d'objets utilisés pour élaborer la stratégie, ceux liés aux systèmes de contrôle. Elle complète les quelques recherches étudiant le rôle d'autres objets, relevant plus spécifiquement du domaine de la stratégie, tels que le plan stratégique (Giraudeau 2008), les présentations Powerpoint (Kaplan 2011) ou bien les outils de diagnostic stratégique (Jarzabkowski et Spee 2009).

L'étude du contrôle comme pratique de la stratégie est susceptible d'intéresser les recherches relevant du courant de la stratégie comme pratiques Whittington 2004, 2006, Jarzabkowski 2003, 2005) qui a encore peu pris en compte le contrôle dans ses recherches

La participation n'est pas toujours à l'initiative du dirigeant

Les techniques participatives sont souvent considérées comme étant mises en place par le dirigeant : il décide d'inclure on non le cadre intermédiaire dans la conversation stratégique (Westley 1990), il décide de l'outil de contrôle qui sera utilisé de manière interactive (Simons 1995), …. Elles reposent alors sur des mécanismes formels.

La recherche met en évidence que la participation reposant sur des mécanismes formels et à l'initiative du dirigeant ne donne pas toujours les résultats escomptés. En revanche, elle intervient souvent de manière inattendue et à l'initiative du cadre intermédiaire. Cela peut être à l'occasion de rencontres formelles (liées aux systèmes de contrôle) mais reposant sur un mode informel, *aparté* pendant la réunion, discussion au restaurant ou sur le trajet de l'aéroport, … Ces initiatives font partie des stratagèmes développés par les cadres intermédiaires pour intéresser la direction à la stratégie locale. En ce sens, elles permettent la conclusion de compromis et l'élaboration de la stratégie.

Cette conclusion fait écho aux travaux de Frow et al. (2010) en montrant l'aspect complémentaire des systèmes formels et informels. Elle les étend en dehors du contrôle budgétaire et surtout montre l'importance des systèmes informels pour la stratégie. Cela répond également à un appel d'Alter (1990), qui plaide pour des systèmes permettant des comportements déviants. De tels comportements sont une source indispensable à l'innovation et n'ont, par définition, pas leur place dans les systèmes formels. S'il semble difficile, voire impossible, de « gérer » la transgression (car si elle est autorisée, il n'y a pas de transgression), on peut néanmoins la rendre possible par des modes de fonctionnement informels (non régis par des règles strictes) et un encouragement de la participation spontanée (Alter 1990, p. 169). La solution à la remise en cause des pratiques participatives (Perret 2009) peut passer par des dispositifs moins formels de participation, laissant des espaces d'expression.

L'organisation étudiée ne laissant finalement que peu de place aux relations informelles, d'autres recherches pourraient poursuivre l'étude de la complémentarité entre relations formelles et informelles dans l'élaboration de la stratégie.

Le rôle actif des cadres intermédiaires influence le *design* des systèmes de contrôle

L'une des conséquences de la participation spontanée des cadres intermédiaires est que leurs interventions débordent souvent du cadre prévu par la direction. Ainsi, les subordonnés ne se contentent pas de négocier leurs objectifs ou de fournir l'information utile au dirigeant pour élaborer la stratégie (Simons 1995) ; ils poussent les dirigeants à modifier les systèmes de contrôle, tant dans leur conception que dans leur usage. Le cas montre que ce phénomène va au-delà de l'appropriation par les utilisateurs de nouveaux outils de gestion (de Vaujany 2006, Bourguignon et Jenkins 2004). L'outil de gestion apparaît comme la stabilisation d'un compromis entre des intérêts divergents (Chua 1995), il est donc l'objet de luttes. La direction, par sa maîtrise des systèmes d'information et des systèmes comptables, contrôle davantage d'actants et apparaît comme le principal architecte des outils de contrôle ; les subordonnés interviennent sur les « failles » des outils de gestion, qui donnent matière à épreuve de force pour tenter de briser un ensemble qui promeut une stratégie qu'ils jugent contraire à leurs intérêts, obligeant ainsi la direction à réagir en modifiant l'outil. Cette modification peut prendre en compte les intérêts manifestés par l'encadrement intermédiaire, ou au contraire renforcer les intentions initiales du dirigeant. De la même façon, l'usage interactif des systèmes du contrôle apparaît davantage comme une réaction aux épreuves de force des subordonnés que comme une volonté délibérée du dirigeant.

L'anticipation des épreuves de force est un exercice délicat qu'il est difficile d'intégrer dès la conception des outils de contrôle. Néanmoins ces épreuves surviennent dès lors que les intérêts des responsables locaux sont menacés. Aujourd'hui , les systèmes de contrôle sont bien souvent conçus pour être en

adéquation avec la stratégie (Bouquin 2010), adossés à des systèmes de primes qui sont censées garantir l'intéressement des membres de l'organisation. Le « contrôlé » est peu pris en compte dans la littérature en contrôle. Dans sa proposition de synthèse, Chiapello (1996) dénombre trois attitudes possibles du contrôlé : le contrôlé peut être aliéné, avoir une relation instrumentale vis-à-vis de l'organisation ou, dans le meilleur des cas, avoir une implication morale dans la vie de l'organisation. L'étude de cas montre que la réalité est plus complexe. Le contrôlé a à la fois une relation instrumentale (qui fait en partie le succès de l'intéressement par les évolutions de carrière ou par les récompenses financières) et morale dans l'organisation (il a une mission, des devoirs vis-à-vis de ses clients ou ses propres subordonnés…). L'outil de contrôle, s'il favorise trop l'implication instrumentale, par le système d'incitation peut diminuer l'implication morale. C'est ce qui finit par arriver par l'imposition de hausses de prix pourtant fortement contestées. A bout d'arguments devant toutes les embûches mises en place par la direction pour parer à la contestation, les responsables locaux finissent par obéir, renonçant à leur implication morale. « Que veux-tu, je fais ce qu'on me dit de faire, même si je sais qu'on va dans le mur mais je n'ai pas le choix » (responsable commercial français de retour d'un entretien avec son supérieur à propos du budget 2008). Cela se traduit par plusieurs démissions de responsables commerciaux locaux.

L'identification et la prise en compte des intérêts autres que financiers des cadres intermédiaires pourrait amener à reconsidérer la conception des systèmes de contrôle et (peut-être) limiter les épreuves de force.

Un équilibre des systèmes de contrôle assuré grâce aux deux usages du levier interactif

Du fait du rôle actif de l'encadrement intermédiaire, de la conception à l'usage des systèmes de contrôle, l'équilibre de ces derniers apparaît toujours précaire. Objet de compromis, le *design* des systèmes de contrôle évolue en même temps que la stratégie. Les compromis sont discutés par le levier interactif de contrôle. Cela représente la phase la plus délicate de la traduction,

pendant laquelle un équilibre doit être trouvé entre ouverture et fermeture du réseau, intégration de nouveaux alliés ou renforcement des liens existants. Cela est rendu possible par des utilisations successives des leviers interactifs ouverts et fermés. Les deux usages peuvent se succéder dans la même réunion, permettant d'ajuster le niveau de contrôle aux épreuves de force menées par les détracteurs de la stratégie. Cette conclusion confirme l'hypothèse émise par Bisbe et Otley (2004) pour qui l'usage interactif peut avoir un effet modérateur pour éviter les excès, qu'ils soient relatifs à une trop grande conformité ou à une trop grande innovation. Dans le premier cas, l'usage ouvert du levier interactif limite l'excès de conformité ; dans le second cas, c'est l'usage fermé qui limite l'excès d'innovation. Cela permet en outre d'expliquer certains résultats discordants des recherches utilisant ce cadre théorique, en particulier que l'usage interactif de contrôle ne favorise pas toujours l'innovation (Bisbe et Otley 2004). Des recherches basées sur la différenciation entre ces deux leviers pourraient permettre de mieux comprendre le lien entre contrôle et innovation.

Les apports portant sur l'utilisation du cadre théorique de l'ANT dans la recherche en contrôle :

De manière plus générale, cette recherche illustre ce que l'ANT est susceptible d'apporter aux théories du contrôle, met en évidence un phénomène de construction du pouvoir et apporte des éléments de réflexion sur la traduction des recommandations méthodologiques de l'ANT dans les recherches en gestion.

L'intérêt de l'ANT pour la recherche en contrôle : la fabrication du contrôle et de la stratégie

Les deux cadres théoriques utilisés dans cette recherche ne sont pas sur le même niveau. Le premier cadre, celui des quatre leviers du contrôle de Simons, peut être qualifié de théorie de domaine dans la mesure où il est spécifique à la recherche sur le contrôle. Le second, l'ANT, issu de la sociologie, a une portée plus générale (Lukka 2005).

L'ANT permet d'ancrer la recherche dans la perspective plus large des approches sociotechniques. Les systèmes de contrôle ne se limitent ni à des outils techniques ni à des formes de mise en relation. Leur effet sur les comportements ne s'explique ni de manière purement technique (leurs qualités intrinsèques) ni par le contexte (la société) dans lequel il est utilisé. Ils sont les deux à la fois, ces deux composantes étant étroitement imbriquées et s'influençant mutuellement. C'est le principe de symétrie généralisée selon lequel un phénomène, qu'il soit social ou technique, doit pouvoir recevoir des explications à la fois sociales et techniques (Callon et Latour 1986, p. 21). Or ces deux aspects sont rarement étudiés conjointement dans la recherche en contrôle.

Ce cadre permet, mieux que les théories spécifiques au contrôle, l'analyse de la « fabrication » des systèmes et objets du contrôle. Les théories classiques étudient le contrôle « stabilisé », en tant que « boîte noire ». La compréhension de la relation entre contrôle et stratégie est alors limitée à quelques caractéristiques, usage habilitant ou coercitif (Adler et Borys 1996), levier interactif ou diagnostique 5simons 1995)… Cette recherche complète ainsi celles de Chua (1995), Arnaboldi et Azzone 2010), Pipan et Czarniawska (2010), Dreveton et Rocher (2010) qui tous ont étudié la fabrication d'outils de contrôle à travers le processus de mise en place de nouveaux systèmes. Elle y ajoute une dimension, la stratégie, en montrant la construction conjointe de cette dernière et du contrôle. Cette recherche permet d'étudier comment le contrôle participe à la fabrication de la stratégie et comment la stratégie participe à la fabrication du contrôle, et par là même, amène à une compréhension fine et dynamique de la relation entre les deux concepts, à travers les différentes phases du processus de traduction (Callon 1986). Elle complète également la recherche de Skaerbaek et Tryggestad (2010) qui, montrant l'influence réciproque du contrôle sur la stratégie, n'en expliquent pas les modalités.

La prise en compte du pouvoir et de l'autorité hiérarchique

Par ailleurs, étudiant la fabrication des outils de contrôle comme traduction des intérêts hétérogènes d'acteurs divers (Chua 1995, Arnaboldi et Azzone 2010, Derveton et Rocher 2010), les recherches en contrôle utilisant le cadre théorique de l'ANT omettent souvent la notion du pouvoir. Pourtant, les phénomènes de pouvoir et d'obéissance sont un mode de coordination incontournable de la gestion des entreprises (Allard-Poesi et Perret 2005). La plupart des recherches en contrôle se basent en effet sur l'ouvrage de Latour (1987) « La Science en action » (Justesen et Mouritsen 2011). La notion de pouvoir, du moins sous son aspect d'autorité hiérarchique est peu présente dans ce livre qui s'intéresse surtout à la vie des laboratoires et des scientifiques. Elle est en revanche étudiée dans d'autres articles de Callon, Latour et Law (Callon et Latour 1981, Latour 1985, Law 1994). Pour l'ANT, le pouvoir n'est pas le fruit d'un quelconque déterminisme, les rapports de force se construisent : « Toutes les différences de niveau, de taille, d'envergure, sont le résultat d'une bataille ou d'une négociation » (Callon et Latour, 1981[14]).

Cette recherche met en évidence le phénomène de construction du pouvoir du dirigeant à travers les dispositifs de contrôle. On peut alors distinguer deux formes de pouvoir, disciplinant et bio-pouvoir (Foucault 1975), la deuxième forme de pouvoir permettant, contrairement à la première, de faire aboutir la traduction et de mobiliser le réseau autour d'une stratégie commune.

La traduction des recommandations méthodologiques de l'ANT

Le cadre théorique de l'ANT demeure une difficulté méthodologique pour nombre de chercheurs en sciences de gestion. Réfutant les explications habituelles en sciences sociales, ses principales recommandations méthodologiques consistent à étudier les faits en construction, suivre les acteurs et respecter leur parole (Latour 1987). Si la première recommandation ne nous semble pas poser de problème particulier, les deux suivantes sont plus difficiles à respecter *stricto sensu*. Notre démarche en deux niveaux : une description approfondie du terrain avec un niveau minimal de théorisation,

[14] P12 in Callon et Latour 2006

suivie d'une confrontation aux cadres théoriques en adéquation avec la question de recherche, nous semble être une traduction des préceptes propre à convenir aux standards académiques de création de connaissances théoriques.

Les limites de la recherche et les pistes pour des recherches futures :

Comme tout travail, cette recherche présente un certain nombre de limites, liées à la méthodologie de recherche reposant sur un cas unique. Il nous paraît donc particulièrement important de souligner les spécificité des l'organisation étudiée qui peuvent avoir influencé nos conclusions et donner des pistes de recherches pouvant combler ces lacunes.

Le style de direction et la survalorisation des aspects financiers du contrôle

L'organisation, pendant la période étudiée est caractérisée par des difficultés financières importantes et un style de direction particulièrement autoritaire. Ces deux facteurs ont fortement influencé les événements qui se sont déroulés sur le terrain de recherche. La description qui en a été faite ne peut avoir, en ce sens, aucun caractère de généralité. Ce n'était d'ailleurs pas l'effet recherché. Les difficultés financières notamment, sont susceptibles d'avoir survalorisé le rôle des outils de contrôle financier. D'autres recherches, sur d'autres terrains, pourront compléter notre définition des différentes étapes de la traduction de la stratégie avec des pratiques éventuellement plus diversifiées du contrôle. Néanmoins, les principales conclusions, portant sur le rôle stratégique de l'encadrement intermédiaire, sur son intervention dans le *design* des systèmes de contrôle, sur le rôle des outils de contrôle pour former des compromis, sont plutôt renforcés par ces spécificités. Avec un style moins autoritaire, le rôle stratégique de l'encadrement intermédiaire et le caractère actif de son comportement aurait pu être encore plus visible mais certainement pas amoindri.

Les responsables commerciaux locaux, des cadres intermédiaires particuliers :

La partie empirique de la recherche s'est concentrée sur l'intersection entre deux niveaux hiérarchiques, la direction de la division et les responsables locaux, que nous avons jugée représentative de la relation plus générale entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires.

Si la population observée, les responsables commerciaux locaux, appartiennent incontestablement à la catégorie des cadres intermédiaires, ils n'en représentent qu'un sous-groupe particulier. Les responsables commerciaux sont en prise directe avec l'environnement externe de l'organisation, clients et concurrents. De plus, chez Equipment Company la plupart de ces responsables ont connu des périodes de relative indépendance vis-à-vis du reste du groupe, certains ayant même eu rang de directeur général pays avant la mise en place de la structure par division. Ces différentes particularités peuvent tendre à majorer la capacité des cadres intermédiaires observés à tenir un rôle stratégique local autonome. D'autres recherches menées sur d'autres catégories de cadres intermédiaires (responsables de production, responsables logistique…) dans des contextes organisationnels différents pourraient permettre de confirmer ou nuancer les aptitudes de « stratège local » que nous avons attribué à l'encadrement intermédiaire.

L'extension des conclusions aux opérationnels :

Ce travail pourrait également être étendu au niveau des opérationnels. Ces derniers ont aussi un rôle dans la stratégie (Autissier et Vandangeon-Derumez 2007) et sont soumis aux outils de contrôle. En raison de la plus faible autonomie laissée aux cadres opérationnels ou simple opérationnels, l'interface peut davantage se poser en termes de « leader/suiveur » (Raes et al. 2011) qu'en termes de comportements stratégiques autonomes. Plus éloignés des centres de décision, leur intégration est susceptible de faire appel à d'autres mécanismes d'intéressement. Moins à l'aise avec les outils de contrôle, ils sont aussi susceptibles de développer d'autres stratagèmes pour défendre leurs intérêts.

Il serait alors intéressant d'étudier la nature des interactions entre cadres intermédiaires et cadres opérationnels, pour mettre au jour les phénomènes d'intéressement.

Cette thèse contribue à la fois au courant de recherche bien établi portant sur la relation entre contrôle et stratégie et aux travaux utilisant le cadre théorique de l'ANT pour mieux comprendre le contrôle. Elle met en évidence l'intérêt de prendre en compte conjointement les aspects techniques et comportementaux pour comprendre le fonctionnement des systèmes de contrôle et leur capacité à influencer les comportements stratégiques des acteurs de l'organisation.

Abernethy, M.A., Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3): 189-204

Abernethy, M. A., Chua, W. F. (1996). A field study of control system "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13(2): 569-606.

Adler, P.A., Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Sage publications.

Aggeri, F., Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance, Contrôle et Stratégie* 13(3): 5-37.

Ahrens, T., Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research, 21*(2), 271-301.

Ahrens, T., Chapman, C.S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society* 31: 819-841.

Ahrens, T., Chapman, C.S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32: 1-27.

Ahrens, T., Dent, J. F. (1998). Accounting and organizations: realizing the richness of Weld research. *Journal of Management Accounting Research 10*, 1–39.

Akrich, M. (1998). Les utilisateurs acteurs de l'innovation. *Education Permanente* 134 : 79-89.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1- L'art de l'intéressement. *Gérer et Comprendre*. Annales des Mines 11 : 4-17.

Albarello, L. (2004). *Devenir praticien-chercheur : comment réconcilier la recherche et la pratique sociale.* Bruxelles : De Boeck Université.

Alcouffe, S., Berland, N., Levant, Y. (2008). Actor-Networks and the diffusion of management accounting innovations: a comparative study. Management Accounting Research, 19(1): 1-17.

Allard-Poesi, F., Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet. *Revue Française de Gestion* 154 : 193-209.

Alter, N. (1990). La gestion du désordre dans l'entreprise. Paris, L'Harmattan.

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review* 28(1): 13-33.

Alvesson, M., Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 29, pp. 423-444.

Alvesson, M., Hardy, C., Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies* 45(3): 480-501.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y-F. (2004). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations.* Editions du Seuil. Paris

Amintas, A. (1999). Contrôle de gestion et sociologie des organisations : les règles et les jeux. In Faire de la recherche en contrôle de gestion ? (Coord. Y. Dupuis). Vuibert.

Andersen, T.J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. Journal of Management Studies 41(8): 1271-1299.

Andon, P., Baxter, J., Chua, W.F. (2007). Accounting change as relational drifting: a field study of experiments with performance measurement. *Management Accounting Research* 18(2): 273-308.

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.

Anthony, R.N. (1965). *Management Control Systems*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

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

Archer, S., Otley, D. (1991).Strategy, structure, planning and control systems and performance evaluation. Rumenco Ltd. *Management Accounting Research* 2: 263-303.

Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. New York School of business and public administration. Cornell University

Argyris, C. (1953). Human problems with budgets. *Harvard Business Review* 31(1): 97-110.

Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, Ill Dorsey Press.

Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading (Mass.): Addison Wesley

Arnaboldi, M., Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting* 21(4): 266-282.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion* 174 : 115-130.

Auzair, S.M., Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research* 20: 1-17.

Babeau, O., Chanlat, J.F. (2011). « Déviance ordinaire, innovation et gestion » : l'apport de Norbert Alter. *Revue Française de Gestion* 210 : 33-50.

Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: some criteria for evaluation. *The Academy of Management Review* 14(4): 496-515.

Baiman, S. (1982). Agency research in management accounting: a survey. *Journal of Accounting Literature*. 154-213.

Baiman, S. (1990). Agency research in management accounting: a second look. *Accounting, Organizations and Society* 15: 341-371.

Balogun, J., Hailey, H.V. (2008). *Exploring strategic change*. Prentice Hall.

Balogun, J. (2006). Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning* 39(1): 29-49.

Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2006). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson Education. Pentice Hall.

Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal* 14 Winter Special Issue: 23-46.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.

Baxter, J., Chua, W.F. (2003). Alternative management accounting research- whence and whither. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 97-126.

Berger, P., Luckmann T. (1967). *The social construction of reality*, Penguin, Harmondsworth.

Berland, N. (1999). A quoi sert le contrôle budgétaire ? Les rôles du budget. *Finance, Contrôle et Stratégie*

Berland, N. (2004). La gestion sans budget : évaluation de la pertinence des critiques et interprétation théorique. *Finance, Contrôle et Stratégie* : 37-58

Berland, N. (2005). Anthony G. Hopwood. Le contrôle comme phénomène organisationnel et social in Henri Bouquin (Ed.) *Les Grands Auteurs en Contrôle de Gestion*, Editions EMS.

Berland, N., Persiaux, F. (2008). Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 14(2) : 75-106.

Berry, M. (1983). Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. CRG, Ecole Polytechnique

Beyer, J.M. (1997). Research utilization. Bridging a cultural gap between communities. *Journal of Management Inquiry* 6(1): 17-26.

Bisbe J., Otley D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29: 709-737

Bisbe J, Batista-Foguet J.M., Chenhall R. (2007). Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7-8): 789-720

Bogdan, R., Taylor, S.J. (1975). *Introduction to qualitative research methods*. New York Wiley-Interscience.

Bollecker, M. (2002). Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 8(2) : 109-126

Bollecker, M., Niglis, P. (2009). L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 15(1) : 133-157.

Bonner, J.M., Ruekert R.W., Walker, O.C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. Journal of Product Innovation Management 19(3): 233-252.

Bouquin, H. (2000). Contrôle et stratégie *in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica dir. Colasse B. : 533-545

Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*. PUF, Paris (9ème édition).

Bourdieu, P. (1984). *Homo academicus*. Les Editions de Minuit. Coll. « Le sens commun ». Paris

Bourdieu, P. (1987). *Les choses dites*. Les Editions de Minuit. Coll. « Le sens commun ». Paris

Bourguignon, A. (2001). Evaluer les performances : comment penser ensemble GRH et contrôle de gestion. *Management et Conjoncture sociale* 604 : 16-19.

Bourguignon, A. (2003). Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion. *Comptabilité, Contrôle, Audit* : 27-52

Bourguignon, A. Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance, Contrôle et Stratégie*

Bower, J.L. (1970). Managing the resource allocation process. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Bréchet, J.P., Desreumaux, A. (2008). Que faire de l'ANT en management stratégique ? 17ème Congrès de l'AIMS.

Briers, M. et Chua, W.F. (2001). The role of actor networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society* 26(3): 237-269

Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society* 13(1/2): 27-46

Bromwich, M., Bhimani, A. (1994). *Management accounting pathways to progress*. Chartered Institute of Management Accountants, London.

Brown, L.D. (2005). The importance of circulating and presenting manuscripts: an evidence from the accounting literature. *The Accounting Review* 80(1): 55-83.

Brown, S. Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42(1): 1-34.

Brownell, P. (1982). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review* 57(4): 766-777

Bruining, H., Bonnet, M., Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research* 15 (2): 155-177.

Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational action. *Journal of Management Studies* 19: 29-44.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy : Talks, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons inc.

Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A.G. (1985). Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society* 10(4): 381-413.

Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A.G., Hughes, J., Nahapiet, N. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5(1): 5-27.

Burgelman R.A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context and the Concept of Strategy, *Academy of Management Review* 8(1): 61-70

Burgelman R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science* 2(3): 239-262

Burlaud, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S., Mignon, S., Walliser, E. (2004). *Contrôle de gestion*. Vuibert

Burns, J., Scapens R.W. (2000). Conceptualising management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research* 11 (1): 3-25.

Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation.* London: Tavistock.

Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Heinemann London.

Buscatto, M. (2012). Des études de cas aux généralisations fondées : pour une ethnographie ambitieuse. *Sociologies* (mai).

Caillé, A. (2001). Une politique de la nature sans polémique. *Revue du MAUSS* 17 : 94-116.

Callon, M. (1975). L'opération de traduction. In Roqueplo, P. (dir.) *Incidence des rapports sociaux sur le développement des sciences et des techniques*. Paris, Cordes.

Callon, M. (1986).Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and fishermen of St. Brieuc Bay. In J. Law (Ed.). *Power Action and Belief : a new sociology of knowledge ?*: 196-233, London : Routledge.

Callon, M. (1989). L'agonie d'un laboratoire in Michel Callon, *La science et ses réseaux*, Paris La Découverte : 173-214.

Callon, M. (ed.) (1998). The laws of the markets. London. Blackwell Publisher.

Callon, M. (2006). Sociologie de la traduction. In *Sociologie de la traduction- textes fondateur* (Eds Akrich, M., Callon, M., Latour, B.) Mines Paris.

Callon, M., Latour, B. (1981). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il? In Sociologie de la traduction- textes fondateur (Eds Akrich, M., Callon, M., Latour, B.) Mines Paris –édition 2006.

Calori, R. (2000). Ordinary theorists in mixed industries. *Organization Studies* 21(6) : 1031-1057.

Cappelletti, L. (2007). L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherché en audit et contrôle : apport de la recherche-intervention qualimétrique. *Revue des Sciences de Gestion* 59 : 67-90.

Chakravarthy, B.S., White, R.E. (2002*). Strategy process: forming, implementing and changing strategies in Handbook of Strategy and Management* (Andrew Pettigrew, Howard Thomas, Richard Whittington Eds). Sage: 182-205.

Chanal, V. (2008). *La stratégie en pratiques*. Dans Management, fondements et renouvellement. Géraldine Schmidt (Coord.). Editions Sciences Humaines : 42-50

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.

Chapman, C.S. (2005). *Controlling Strategy*. Oxford University Press.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: Sage

Charreire, S., Durieux, F. (1999). Explorer et tester. In Thiétart et al. (dir.) Méthodes de recherche en management. Paris Dunod : 57-80

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3): 127-168.

Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 395-422.

Chenhall, R.H., Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 13(3): 225-233.

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité, Contrôle, Audit 2(2) :* 51-74.

Chong, V.K., Eggleton, I.R., Leong, M.K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting* 22: 67-95.

Chua, W.F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: a story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 20(2/3): 111-145

Chua, W.F. (2004). Translating social theory: a critical commentary. *Critical Perspectives on Accounting* 15(2): 255-260.

Chua, W.F., Mahana, H. (2007). The effect of network ties in accounting controls in a supply alliance: field study evidence. *Contemporary Accounting Research* 24(1): 47-86.

Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. London, Sage.

Clegg, S. (1990). Pouvoir, symbolique, langage et organisation in Chanlat J.F. (dir.*) L'individu dans l'organisation*. Laval, Eska : 663-684.

Cobb, I., Hellar, C. et Innes, J. (1995). Management accounting change in a bank. *Management Accounting Research:* 155–175.

Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1): 1-25.

Collier, P.M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research* 16(3): 321-339.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris. Seuil.

Coopey, J. (1995). The learning organization, power, politics, and ideology. *Management Learning*, 26(2), 193-213.

Courpasson, D., Dany, F., Clegg, S. (2012). Resisters at work- generating productive resistance in the workplace. *Organization Science* 23(3): 801-819.

Covaleski, M., Dirsmith, M. (1988). The use of budgetary symbol in the political arena: an historically informed field study. *Accounting, Organizations and Society* 1: 1-24.

Covaleski, M., Dirsmith, M. (1990). Dialectic tension, double reflexivity, and the everyday accounting researcher: on using qualitative methods. *Accounting, Organizations and Society* 15(6): 543-573.

Currie, G., Procter, S. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: the case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies* 42: 1325-1356.

Cyert, R.M., March J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ

Czarniawska, B., Hernes, T. (eds) (2005). *Actor-Network Theory and Organizing*. Liber et CBS Press, Malmö.

Daft, R.L., Lewin, A.Y. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay. *Organization Science* 1:1-9

Dambrin, C., Löning, H. (2008). Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : une relecture de travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétiennes. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 14 :113-140.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique de changement. *Revue Française de Gestion* 120 : 44-58.

David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées in David, A. et al. (Eds). Les nouvelles fondations des sciences de gestion : 83-110.

De la Ville, V., Mounoud, E. (2005). Emergence stratégique et pratiques ordinaires. In D. Golshorski (Ed.) *La fabrique de la stratégie*. Vuibert.

Demers, C., Charbonneau, M. (2001). La stratégie discursive d'Hydro-Québec dans la controverse écologique de Grande-Baleine. 10ème conférence de l'AIMS, Québec.

Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2007). Le couple pratique-recherche : divorce, mariage ou union libre ? *Revue Française de Gestion* 33 (171) : 31-48

Denis J.L., Langley A., Rouleau L. (2007) Strategizing in pluralistic contexts : rethinking theoretical frames. *Human Relations* 60(1) : 179-215

Dent, J.F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for management accounting research. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1-2): 3-25.

Dent, J.F. (1991). Accounting and organizational culture: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society* 16 (8): 705-732

De Vaujany, F.X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management et Avenir* 9 : 109-126.

Dewey, J. (1938). *Logique, la théorie de l'enquête*. PUF (1967).

DiMaggio, P.J. (1995). Comments on "What theory is not". *Administrative Science Quarterly* 40(3): 391-397.

Donaldson, L. (1996). *For positivist organization theory*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Dreveton, B., Rocher, S. (2010). « Lost in translation » : étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 16(1): 83-100.

Drucker, P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Les Editions d'Organisation.

Dutton, J.E., Ashford, S.J. (1993). Selling issue to top management. *Academy of Management Review* 18(3): 397-428.

Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E., Wierba, E.E. (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal* 18(5): 407-425.

Edmonson, A.C., Roberto, M.R., Watkins, R. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams. *Leadership Quarterly* 219: 1-29.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14: 532-550.

Eisenhardt, K.M., Bourgeois, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: towards a midrange theory. Academy of Management Journal 31(4): 747-770.

Emerson, R. (2003). Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes In D. Cefaï (Ed.) *L'enquête de terrain*. Paris La découverte.

Evered, R., Reis Louis, M. (1981). Perspectives in the organizational science: "inquiry from the inside and inquiry from the outside". *Academy of Management Review* 6(3): 385-395.

Ezzamel, M (1994). Organizational Change and accounting: understanding the budgeting system in its organizational context. *Organization Studies* 15 (2): 213-240.

Fauré, B., Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers during budget making. *Accounting, Organizations and Society* 36(3): 167-182.

Favret-Saasda, J. (1990). Etre affecté. *Gradhiva* 8:3-10.

Fernandez-Revuelta, P.L, Robson, K. (1999). Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research* 10: 383-407.

Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4): 263-282.

Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society, 8*(2-3), 153-169.

Floyd, S. W., Lane, P.M. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review* 25: 154-177.

Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association in strategic type. *Academy of Management Journal* 13: 153-167..

Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs of dynamos? Recognizing middle managers strategic role. *Academy of Management Executive* 8(4): 47-57.

Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies* 31(1): 83-103.

Floyd, S.W., Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle*. Sage.

Ford, J.D., Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review* 20(3): 541-570.

Forgues, B., Vandangeon-Derumez, I. (1999). Méthodes longitudinales in Thiétard, R.A. (Ed.) *Méthodes de recherche en management*. Paris Dunod : 422-448.

Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris, Gallimard.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard.

Friedberg, E. (1996). Sociologie et action managériale: l'utilité d'une approche sociologique pour le management. *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines 43 : 16-25.

Frow, N., Marginson, D., Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: Multifunctional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research* 16 (3): 269-292

Frow, N., Marginson, D., Ogden, S. (2010). "Continuous" budgeting: reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society* 35 (4): 444-461.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.

Garreau, L., Mouricou, P. (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue Française de Gestion* 223(38) : 137-152.

Gelinier, O. (1963). *Fonctions et tâches de direction générale*. Editions Hommes et Techniques.

Gendron, Y., Cooper, D.J., Towley, B. (2007). The construction of auditing expertise in measuring government performance. *Accounting, Organizations and Society* 32 (1-2): 121-129.

Gherardi, S., Nicolini, D. (2000). To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. Organization 7(2): 329-348.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of the structuration*. Polity, Cambridge.

Giraudeau, M. (2008). The drafts of strategy: opening up strategic plans and their uses. *Long Range Planning* 41(3): 291-308.

Girin,J. (1990). Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode in *Epistémologies et Sciences de Gestion* Martinet, A.C. (Coord.) Economica

Girod-Séville, M., Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche in Thiétart, R.A. (dir.) Faire de la recherche en management. Dunod : 13-33.

Giroux, N., Demers, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International* 2(2): 17-32.

Glaser, B.G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press. Mill Valley, Calif.

Glaser B.G., Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago. Adline.

Goffmann, E. (1974). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. New York, Harper and Row.

Gold, R.L. (1958). Roles in sociological field observations. *Socialforces* 36.

Goold, M., Campbell, A. (1987). *Strategies and styles*. Basil Blackwell.

Goold, M, Quinn, J.J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal* 11: 43-57.

Govinrajan, V., Gupta, A.K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society* 10: 51-66.

Gray, B. (1990). The Enactment of Management Control Systems: A Critique of Simons. *Accounting, Organizations and Society 15(1-2):* 145-148.

Gulati, R. (2007). Tent poles, tribalism and boundary spanning: the rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal* 50(4): 775-782.

Guth, W.D., MacMillan, I.C. (1986). Strategy implementation Versus Middle Management Self Interest. *Strategic Management Journal* 7(4): 313-327.

Hafsi, T., Martinet, A.C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. Un regard historique et critique. *Gestion* 32(3) : 88-98.

Hambrick, D.C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. Academy of Management Review 5(4): 567-575.

Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9: 193-206.

Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review* 39(2): 78-86

Hansen, A., Mouritsen, J. (1999). Managerial activities and netted network. *Organization* 6(3): 451-471.

Hansen, A., Mouritsen, J. (2005). Strategies and organizational problems: constructing corporate value and coherence in balanced scorecard processes in Chapman, C.S. (ed.) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford University Press: 125-150.

Hardy, C., Clegg, S.R. (1996). Some dare call it power in Clegg S.R., Hardy, C., Nord, W.R. (Eds.) *Handbook of organizational studies* Sage London: 622-641.

Hart, S., Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal* 15(4): 251-269.

Hastrup, K. (1997). The dynamics of anthropological theory. *Cultural Dynamics* 9(3): 351-371.

Hendry, K.P., Kiel, G.C., Nicholson, G. (2010). How boards strategize: a strategy as practice view. Long Range Planning 43(1): 33-56.

Henri, J.F. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6): 529-558

Hensman, M. (2001). Problematizing strategy: when structural holes turn black. Academy of Management Meeting

Hermel, P. (1992). *Le management participatif. Sens, réalités, actions*. Les Editions d'Organisation.

Hofstede, G. (1967). *The game of budget control*, London Tavistock.

Hofstede, G. (1981). Management Control of Public and not-for-Profit Activities. *Accounting, Organizations and Society* 6(3):193-211.

Hoon, C. (2007). Comities as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations* 60: 921-952.

Hopwood, A.G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*: 156-182.

Hopwood, A.G. (1976). *Accounting and human behavior*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Hopwood, A.G. (1987). The archaeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society* 12(3): 207-234.

Hopwood, A.G. (2002). "If only there were simple solutions but they aren't": some reflections on Zimmermann's critique of management accounting empirical research. *European Accounting Review* 11(4): 777-785.

Horngren, C.T., Foster, G., Datar, S. (1994). *Cost accounting.* Prentice Hall International Editions.

Horovitz, J.H. (1979). Strategic control: a new task for top management. Long Range Planning 12(3): 2-7.

Huberman, A.M., Miles, H.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université

Hughes, E.C. (1996). *Le regard sociologique : essais choisis*. Paris Editions de l'EHESS.

Humphrey, C., Scapens, R. (1996). Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 9(4): 86-106.

Hussenot, A., Missonier, S. (2010). A deeper understanding of evolution of the role of the object in organizational process: the concept of "mediation object". *The Journal of Organizational Change Management* 23(3): 269-286.

Huy, Q. (2001). *In Praise of Middle Managers*. Harvard Business Review 79(8): 73-79.

Innes, J., Mitchell, F., Sinclair, D. (2000). Activity Based Costing in the UK's largest companies. *Management Accounting Research* 6(2): 137-153.

Jacobs, K. (1995). Budgets: a medium of organizational transformation. *Management Accounting Research* : 59–75.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies* 40(1): 23-55.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice*. Sage, London.

Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal* 51(4*)*: 621-650.

Jarzabkowski, P, Balogun, J., Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60(1): 5-27

Jarzabkowski, P., Spee, A. (2009). Strategy as practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Review* 11(1):69-95

Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Oxford, Blackwell.

Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. (2003). Micro-strategy and strategizing: towards an activity-based-view. *Journal of Management Studies* 40(1): 1-22.

Jones, T.C., Dugdale, D. (2002). The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society* 27 (1-2): 121-163.

Junker, B.H. (1960). *Field work: an introduction to the social sciences*. Chicago University Press.

Justesen, L., Mouritsen, J. (2011). Effects of actor-network theory in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 24(2): 161-193

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard- measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71-79.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 85(7): 150-161.

Kaplan, S. (2011). Strategy and powerpoint: an inquiry into epistemic culture and machinery of strategic making. *Organization Science* 22(2): 320-346.

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

Keucheyan, R. (2008). "L'imagination constructiviste" Une enquête au Centre de Sociologie de l'Innovation L'Année Sociologique 58(2) : 409-434.

Keys, B., Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. *California Management Review* 24(4): 59-66.

Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8(1): 47-73.

Knights, D., Murray, F., Willmott, H. (1993). Networking as knowledge work. A study of strategic inter-organizational development in the financial services industry. *Journal of Management Studies* 30: 975-985.

Knorr-Cetina, K. (1997). Sociality with objects: social relations in postsocial knowledge societies. *Theory, Culture and Society* 14(4): 1-30

Kober, R., Ng, J., Byron, J.P. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research* 18 (4): 425-452.

Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*- Mai-Juin 1995

Kreiner, K., Mouritsen, J. (2003). Knowledge management as technology: making knowledge manageable.In Czarniawska B., Sevon, G. (Eds.) The northern lights: organization theory in Scandinavia. Stockholm Liber: 223-347.

Kren, L. (1997). The role of accounting information in organizational control: the state of the art. In Behavioral accounting research, foundations and frontiers Arnold et Sutton (eds): 1-48.

Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion : le statut expérimenté du chercheur-acteur. *Revue Française de Gestion* (148) : 45-65.

Langevin, P., Naro, G. (2003). *Contrôle et comportements: une revue de la littérature anglo-saxonne*. 24ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvains la Neuve.

Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2): 207-232.

Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy, in: Chapman, C.S., Hopwood, A., Shields, M.D. (Eds.), Handbook of Management Accounting Research, Oxford: 753-784.

Latour, B. (1984*). Les microbes : guerre et paix*, suivi de *Irréductions*. Paris, A.-M. Métailié.

Latour, B. (1985). Les « vues » de l'esprit in Akrich, M., Callon, M. Latour, B. (dir.) *Sociologie de la traduction- textes fondateurs* Mines Paris édition 2006.

Latour, B. (1987). *La Science en action*. Paris: La Découverte (édition de 2005).

Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes*. La Découverte Paris

Latour B. (2005). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte (édition de 2006)

Latour, B., Woolgar, S. (1979). *Laboratory life : the social construction of scientific facts*. Traduction française La Découverte 1988

Law, J. (1986). On the methods of long-distance control vessels navigation and the portuguese route to India. In Law, J. (dir.) *Power, Action and Belief: a new sociology of knowledge*?, London Routledge and Kegan Paul: 234-263

Law, J. (1994). *Organizing modernities*. Oxford, UK, Blackwell.

Law, J., Hassard, J. (1999). *Actor Network Theory and after*. Blackwell publishers. London.

Lea, M., O'Shea, T., Fung, P. (1995). Constructing the networked organization: content and context in the development of electronic communications. *Organization Science* 6(4): 462-478

Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. Revue Française de Comptabilité 269 : 66-72

Le Moigne, J.L. (1995). *Les épistemologies constructivistes*. PUF

Levitt, B, March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319-340.

Lorange, P. (1980). *Corporate Planning : an executive viewpoint*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ

Lorange, P., Morton, S., Ghoshal, S. (1986). *Strategic control systems*. West Publishing. St Paul, MN.

Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique*. Dunod, Paris.

Lorino, P. (1995). Comptes et récits de la performance- Essai sur le pilotage de l'entreprise. Les Editions d'Organisation.

Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Les Editions d'Organisation. Paris.

Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance, Contrôle et Stratégie* 149-175

Lorino, P., Tarondeau, J.C. (1998). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion* : 5-17

Lowe, A. (1997). The role of accounting in the process of Health Reform: providing a black box in the costing of blood products. *Management Accounting Research* 8: 439-458.

Lowe, A. (2001a). Accounting information systems as knowledge objects: some effects of objectualization. *Management Accounting Research* 12 (1): 75-100.

Lowe, A. (2001b). After ANT an illustrative discussion of the implications for qualitative accounting case research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 14(3): 327

Lowe, A., Koh, B. (2007). Inscribing the organization: representations in dispute between accounting and production. *Critical perspectives on accounting* 18(8): 952-974.

Lowe, T., Puxty, T. (1989). The problems of a paradigm: a critique of prevailing orthodoxy in management control. *Critical Perspectives in Management Control*. McMillan, Houndsmill (Hampshire)

Luft, J., Shields, M.D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3): 169-249.

Lukka, K. (2005). Approaches to case research in management accounting: the nature of empirical intervention and theory linkage. In S. Jönsson and J. Mouritsen (Eds.)

Accounting in Scandinavia- the northern lights. Copenhagen Liber and Copenhagen Business School Press: 375-399

Lyles, L.A. (1981). Formulating strategic problems: empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal* 2: 61-75.

Macintosh, N.B. (1994). *Management accounting and control systems*. John Wiley.

Mc Namara, C., Baxter, J., Chua, W.F. (2004). Making and managing organizational knowledge(s). *Management Accounting Research* 15 (1): 53-76.

Magner, N.R., Welker, R.B., Campbell, T.L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research* 27:41-50.

Malinowski, B. (1922). *Les argonautes du Pacifique occidental*. Paris Gallimard (traduction française 1963)

Malleret, V. (1998). L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique. *Finance, Contrôle et Stratégie* 1(1) : 145-168.

Malmi, T., Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package- opportunities, challenges and research direction. *Management Accounting Research* 19: 287-300.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science (2): 71-87

March, J.G., Simon, H.A. (1979). On parsimonious explanations of production relations. Scandinavian Journal of Economics 81(4): 459-474.

Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*. Les Editions de l'ADREG

Martin, D.P., Picceu, C. (2007). Le rôle des outils de gestion dans la dynamique d'action collective. Finance, Contrôle et Stratégie 10(3) : 75-110.

Marginson, D.E. (2002). Management Control Systems and their effects on strategy formation at middle management level: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal* 23(11): 1019-1032

McLean, C., Hassard, J. (2004). Symmetrical absence/symmetrical absurdity: critical notes on the production of actor-network accounts. *Journal of Management Studies* 41(3): 493-519

Merchant, K.A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*: 43-55

Merchant, K.A. (1985). *Control in business organizations*. Harvard Graduate Scholl of Business.

Merchant, K. A., Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. In *Handbook of Management Accounting Research* (Eds, Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D.). Amsterdam: Elsevier Press. 785-804.

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives.* FT Prentice Hall, Harlow, England.

Merton, R.K. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL Free Press

Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review* 50(2): 274-284.

Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure, Process. Mc Graw Hill. New York.

Milgrom, P., Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* 19(2-3): 176-208.

Miller, D., Friesen, P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*: 24: 921-933

Miller, D., Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms. *Strategic Management Journal*: 1-27

Miller, P. (1990). On the interrelations between accounting and the state. *Accounting, Organizations and Society* 15(4): 315-338.

Miller, P. (1991). Accounting innovation beyond the enterprise; problematizing investment decisions and programming economic growth in the UK in the 1960s. *Accounting, Organizations and Society* 16(8): 733-762.

Miller, P. (1994). Accounting as social and institutional practice. In A.G. Hopwood and P. Miller (Eds.) *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge, Cambridge University Press: 1-34.

Miller, P., O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society* 12(3): 235-265.

Miller, P., O'Leary, T. (2005). Capital budgeting coordination and strategy: a field study of inter-firm and intra-firm mechanisms. In CS Chapman (Ed.) Controlling Strategy: management accounting and performance measurement. Oxford University Press.

Miller, P., Rose, N. (1993). Governing economic life. In M. Gane, T. Johnson (Eds) *Foucault's new domains* Routledge London and New York.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 2A(9): 934-948

Mintzberg, H. (1987).The strategy concept 1: five Ps for Strategy. *California Management Review* 30(1): 11-24

Mintzberg, H., Waters J. (1985). Of Strategy: Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6(3): 257-272

Mintzberg H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005). *Safari en pays de stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Pearson.

Moisdon, J.C. (2005). Comment apprend-on par les outils de gestion? Retour sur une doctrine d'usage, in R Teulier et P. Lorino (dir.) *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. La Découverte : 239-250.

Mouritsen, J. (1999). The flexible firm: strategies for a subcontractor's management control. *Accounting, Organizations and Society* 24(1): 31-55.

Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. (2001). Intellectual Capital and the "capable firm": narrating, visualizing and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and society* 26(7-8): 735-762.

Mouritsen, J., Larsen, H.T. (2005). The 2nd wave of knowledge management: Re-centring knowledge management through intellectual capital information. *Management Accounting Research* 16(3): 371-394.

Mouritsen, J., Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations. *Accounting, Organizations and society* 31(3): 241-275.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balance use of management control systems. *Accounting, Organizations and society* 35(5): 499-523.

Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society* 32: 735-756

Naro, G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 4(2) : 45-69.

Naro, G., Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le balanced scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Finance, Contrôle et Stratégie* 13(2) : 33-66.

Noble, C.H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research* 45: 119-134.

Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance, Contrôle et Stratégie* 4(2) : 119-148.

Nobre, T., Biron, N. (2002). L'ABC à l'hôpital : le cas de la chirurgie infantile. *Finance, Contrôle et Stratégie* 4(2) : 85-105.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford. Oxford University Press.

Norreklit, H. (2000). The balance of the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11(1): 65-88.

Osborn, C.S. (1998). Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies* 35(4): 481-509

Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers*. Harvard Business Press

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research 5:* 289-299.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10: 363-382.

Otley, D. T., Berry, A. J. (1994). Case Study Research in Management Accounting and Control, *Management Accounting Research* 5: 45-65.

Ouchi, W.G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly* 22(1): 95-113.

Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* (September): 833-848.

Paillé, P., Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* Paris, Armand Colin.

Parker, G., Wragg, H. (1999). Networks, agency and (de)stabilization: the issue of the navigation on the River Wye, UK. *Journal of Environmental Planning and Management* 42: 471-487

Peirce, C.S. (1878). *Ecrits sur le signe* Paris:Seuil

Peltonen, T, Tikkonen, H. (2005). Productive power, organized market and actor-network theory in Czarniawska, B. Tor Hermes. *Actor-Network Theory and Organizing*. Copenhagen Business School Press.

Perret, V. (1998). La gestion ambivalente du changement. *Revue Française de Gestion* 120 : 88-97.

Perret, V. (2009). Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. Dans Goshorki, Huault et Luca (Coord.) *Critique du management : une perspective française*. Presses de l'Université de Laval : 209-231.

Pettigrew, A.M. (1992). The character and significiance of strategy process research. *Strategic Management Journal* 3: 5-16.

Piaget, J. (1934). Remarques psychologiques sur le self-government in Heller, J. et al. *Le self-government à l'école* BIE : 89-108 in Piaget, J. (1998). *De la pédagogie*, Odile Jacob Paris.

Pipan, T., Czarniawska, B. (2010). How to construct an actor-network: management accounting from idea to practice. *Critical Perspectives on Accounting* 21(3): 243-251.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.

Potter, J. (1996). Discourse analysis and constructionist approaches: theoretical background. In Richardson J.T.E. (Ed.) *Handbook of qualitative research methods for psychology and the social science.* Leicester BPS Books.

Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1987). *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. New York. The Free Press.

Preston A., Cooper, D.J, Coombs, R.W. (1992). Fabricating budget: a study of the production of management budgeting in the National Health Service *Accounting, Organizations and Society* 17 (6): 561-593.

Proulx, S. (2001). Les recherches nord-américaines sur la communication : l'institutionnalisation d'un champ d'étude. L'Année Sociologique 51(2) : 467-485.

Quattrone, P., Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations of a taken for granted category. *Management Accounting Research* 12(4): 403-435.

Quattrone, P., Hopper, T. (2005). A time-space odyssey: management control systems in two multinational organizations. *Accounting, Organizations and Society* 30: 735-764.

Raes, A.M., Heijltjes, M.G., Glunk, U., Roe, R.A. (2011). The interface of top management team and middle managers: a process model. *Academy of Management Review* 36(1): 102-126.

Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies* 40(1): 57-82.

Richardson, A.J. (2012). Paradigms, theory and management accounting practice: a comment on Parker "management accounting qualitative research: assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting* 23(1): 83-88.

Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a UK conglomerate. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1-2): 107-126

Robson, K. (1991): On the arenas of accounting change: the process of translation. *Accounting, Organizations and Society* 16 (5-6): 547-570.

Robson, K. (1992): Accounting numbers as "inscription": action as a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society* 17 (7): 685-708.

Rocher, S. (2008). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 14(1) : 49-67.

Roslender, R., Hart, S.J. (2002). Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: the case for strategic management accounting. *Critical Perspectives on Accounting* 13(2): 255-277.

Rowe, C., Shields, M.D., Birnberg, J.C. (2012). Hardening soft accounting information: games for planning organizational change. *Accounting, Organizations and Society* 37: 260-279.

Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package- a case study of control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research* 19(4): 324-343.

Scapens, R.W. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *British Accounting Review* 22(3): 259-281.

Scapens, R.W. (2006). Understanding management accounting practices: a personal journey. *British Accounting Review* 38(1): 1-30

Schön, D. (1983). *The reflective practicioner. How professionals think in action*. London Temple Smith.

Schutz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien*. Paris Méridiens Klincksieck

Serres, M. (1974). *La traduction*. Hermes III Paros, éditions de minuit.

Shank, J.K., Govindarajan, V. (1989). *Strategic cost analysis- the evolution from managerial to strategic accounting*. Irwin, Homewood, IL.

Shields, M.D., Deng, F.J., Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems: tests of direct and indirect effects. *Accounting, Organizations and Society* 25(2): 185-202.

Shields, J.F., Shields, M.D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society* 23(1): 49-76.

Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. Management Accounting 59(4): 26-29.

Simon, H.A. (1976). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York, The Free Press.

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4): 357-374

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1-2): 127-143

Simons, R. (1991). Strategic orientation ant top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12: 49-62.

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15 (3): 169-189.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy: text and cases.* Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.

Skaerbaek, P., Melander, P. (2004). The politics of the changing forms of accounting: a field study of strategy translation in a Danish government-owned Company under privatization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17(1): 17-40

Skaerbaek, P., Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society* 35 (1): 108-124.

Sponem, S. (2004). Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants. Thèse. Université Paris-Dauphine

Sponem, S. (2010). Diversité des pratiques de contrôle budgétaire : approches contingentes et néo-institutionnelles. *Finance, Contrôle et Stratégie* 13(3) : 115-158.

Stacey, R.D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler San Francisco.

Star, S.L., Griesemer, J.R. (1989). Institutional ecology, „translations" and boundary objects: amateurs and professionals in Berkely's museum of vertebrate zoology 1907-39. *Social Studies of Sciences* 19(3): 387-420

Stringer, C. (2007). Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management* 4(2): 92-114.

Tessier, S., Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research* 23(3): 171-185.

Tryggestad, K. (2005). Technological strategy as macro-actor: how humanness might be made of steel. Czarniawska, B., Hernes, T. (eds) (2005). *Actor-Network Theory and Organizing*. Liber et CBS Press, Malmö.

Tuomela, T-S. (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance management system. *Management Accounting Research* 16 (3): 293-320.

Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review 38(4): 8-30.

Vaivio, J. (1999). Exploring a "non financial" management accounting change. *Management Accounting Research* 10(4)*:* 409-437

Vaivio, J. (2004). Mobilizing local knowledge with "provocative" non financial measures. *European Accounting Review:* 39-71

Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research : rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting and Management* 5(1): 64-86.

Vancil, R.F., Lorange, P. (Eds) (1977*). Strategic Planning Systems*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Van der Stede, W.A. (2001). Measuring "tight budget control". *Management Accounting Research* 12(1): 119-137.

Van der Stede, W.A., Chow, C.W., Lin, T.W. (2006). Strategy, choice of performance measure and performance. *Behavioral Research in Accounting* 18(1): 185-205.

Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review* 31: 802-821.

Villette, M. (2010). Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants des grandes entreprises. *BMS Bulletin of Sociological Methodology*, Sage 107

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances* 3(1) :51-72

Voelpel, S.C., Leibold, M., Eckhoff, R.A., Davenport, T.H. (2006). The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital* 77(1): 43-60.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Random House, New York

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations.* Sage. Thousand Oaks.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning* 29: 731-735.

Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review* 1: 62-68.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies 27(5): 613-634.

Widener, S.K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society* 32: 757-788.

Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research », *Journal of Management* 34(6):1190-1221.

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.

Zimmermann, I.L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics* 32(1-3): 411-427.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale 10

Première partie: Les relations entre contrôle et stratégie : à la recherche d'un cadre intégré 29

Chapitre 1 : Les interactions entre contrôle et stratégie 30

1 La relation analysée au niveau de l'organisation : contrôle et stratégie s'influencent mutuellement 31

1.1 La stratégie comme plan : le contrôle pour mettre en œuvre la stratégie 32

1.2 La stratégie définie par son contenu : le contrôle de gestion entre mise en œuvre et adaptation stratégique 33

1.3 La stratégie comme schéma d'action : le contrôle de gestion pour mettre en œuvre et favoriser l'émergence de stratégie 42

1.4 Différents leviers pour mettre en œuvre et élaborer la stratégie 48

Conclusion de la première section 53

2 La composante relationnelle du contrôle pour orienter les comportements individuels 54

2.1 Le rôle des acteurs de l'organisation dans le contrôle et la stratégie 54

2.2 Le levier interactif de contrôle : un construit théorique ambigu 61

2.3 L'implication du subordonné : entre participation et soumission 66

2.4 L'objet de l'interaction : incertitudes stratégiques ou partage des représentations ? 69

2.5 Le caractère plus ou moins intrusif du dialogue 71

2.6 Deux leviers différents ou un continuum d'usages plus ou moins diagnostiques, plus ou moins interactifs ? 73

2.7 Les conséquences sur les recherches utilisant le cadre théorique de Simons : des résultats contradictoires 76

Conclusion de la seconde section : 77

Conclusion du premier chapitre 78

Chapitre 2 : ANT, contrôle et stratégie 81

1 Présentation du cadre théorique de l'ANT et DE son intérêt pour étudier la stratégie en construction 82

1.1 Les trois niveaux du social 82

1.2 La stratégie COMME résultat d'un processus de traduction 90

1.3 Les dispositifs de gestion actants du réseau de la stratégie 92

1.4 La stratégie exprimée sous forme d'énoncés et d'inscriptions 94

Conclusion de la première section 95

2 Le contrôle comme moyen de traduction de la stratégie 96
2.1 Le contrôle et les quatre phases de la traduction 96
2.2 Les objets du contrôle : des inscriptions à l'action à distance 100
2.3 La promotion de l'acteur stratégique et le phénomène de pouvoir 112
Conclusion de la deuxième section : 114
Conclusion du deuxième chapitre 115
Synthèse de la première partie et proposition de la question de recherche 116
Deuxième partie : méthodologie et description du terrain de recherche 120
Chapitre 3 : Méthodologie 123
1 Première phase de la recherche : construire une question de recherche à partir du terrain 124
1.1 Une démarche abductive 125
1.2 A la recherche du cadre théorique 128
Conclusion de la première section : 132
2 Le défi du chercheur : appliquer l'ANT à un terrain donné 132
2.1 Un positionnement épistémologique délicat 133
2.2 Etudier la science en action 135
2.3 Suivre les acteurs 139
2.4 Respecter la parole des acteurs 146
Conclusion de la deuxième section : 153
3 Quand le praticien est aussi chercheur : la réflexivité expliquée par le réseau du chercheur 155
3.1 Chercheur ou praticien : faut-il séparer les deux rôles ? 156
3.2 L'approche réflexive comme prise en compte de la subjectivité du chercheur 158
Conclusion de la troisième section 169
4 Présentation synthétique du cas étudié 170
4.1 Eléments intéressants du cas pour la question de recherche 170
4.2 Présentation synthétique du cas 171
Conclusion du troisième chapitre 174
Chapitre 4 : la traduction d'une nouvelle stratégie 175
1 L'évolution contrastée de quatre éléments de la stratégie 176
1.1 L'augmentation de prix : le compromis forcé 176
1.2 La gestion des stocks : la prise en compte de tous les intérêts 190
1.3 La réduction des termes de paiement clients : le contournement du problème 197

1.4 Le problème du volume : la dure contrepartie du compromis forcé 200
Conclusion sur la première section : 203
2 Les quatre étapes de la traduction 205
2.1 Une controverse liée à plusieurs problématisations concurrentes 205
2.2 Différents modes d'intéressement 211
2.3 Un enrôlement délicat 230
2.4 La mobilisation : laisser agir grâce à des outils de contrôle stabilisés 252
Conclusion de la deuxième section 275
Conclusion du quatrième chapitre 277
Synthèse de la deuxième partie : 281
Troisième partie : apports et discussion 282
Chapitre 5 : Les outils de contrôle pour intégrer l'encadrement intermédiaire à la stratégie 283
1 Le cadre intermédiaire traducteur de la stratégie 284
1.1 Le cadre intermédiaire stratège local 284
1.2 La promotion du cadre intermédiaire au rang de stratège global 285
1.3 Le cadre intermédiaire pour traduire plutôt que mettre en oeuvre la stratégie 288
Conclusion de la première section 289
2 Le contrôle pour intéresser le cadre intermédiaire à la stratégie globale et le cadre dirigeant à la stratégie locale 290
2.1 Le rôle classique du contrôle : aligner la stratégie locale à la stratégie globale- Ce que je veux, pourquoi ne le voulez-vous pas ? (Latour 1987, p. 267) 291
2.2 Le rôle inversé : aligner la stratégie globale sur les stratégies locales : je veux ce que vous voulez (Latour 1987, p. 261). 292
2.3 Le contrôle comme outil de compromis et d'intégration des stratégies globales et locales. Si vous faisiez ne serait-ce qu'un petit détour… (Latour 1987, p. 268) 293
2.4 Le contrôle comme moyen d'intervention dans les réseaux concurrents. Une chaîne ne vaut que par son maillon le plus faible (Latour 1987, p. 294) 295
Conclusion de la deuxième section 297
3 Le contrôle comme outil de construction du pouvoir 298
3.1 La force du réseau local 298
3.2 La construction de l'autorité du dirigeant 299
3.3 La construction du pouvoir par les dispositifs de contrôle 302
Conclusion de la troisième section 306

Conclusion du cinquième chapitre 307
Chapitre 6 : Le levier interactif du contrôle pour équilibrer les effets du contrôle 309
1 Mise en évidence de deux leviers interactifs de contrôle : un levier interactif ouvert et un levier interactif fermé 309
1.1 Des interactions pour ouvrir et fermer le réseau 310
1.2 Caractéristiques des interactions relevées dans le cas par rapport aux dimensions caractéristiques du levier interactif de contrôle 315
Conclusion de la première section 320
2 Conséquences sur les autres leviers du contrôle, la gestion des tensions 321
2.1 les leviers du contrôle et leurs aspects coercitifs et habilitants 321
2.2 Le levier interactif garant de l'équilibre des systèmes de contrôle 322
Conclusion de la deuxième section 331
Conclusion du sixième chapitre 332
synthèse de la troisième partie 335
CONCLUSION GENERALE 338
BIBLIOGRAPHIE 351
TABLE DES MATIERES 374
TABLE DES ILLUSTRATIONS 378
ANNEXES 382

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Les dix écoles de la stratégie 13

Encadré 1 : Les six dimensions des systèmes de contrôle 15

Figure 1 : Structure de la thèse 27

Tableau 2 : Les facteurs de contingence des systèmes de contrôle 36

Tableau 3 : Les facteurs de contingence et rôles des systèmes de contrôle 37

Tableau 4 : Les cinq familles d'outils de contrôle 38

Figure 2 : Stratégies délibérées et stratégies émergentes 44

Figure 3 : Comportements stratégiques induits et autonomes 45

Encadré 2 : Exemples d'outils de contrôle pris en compte par Simons 49

Tableau 5 : Le rôle des différents leviers de contrôle sur la stratégie 50

Figure 4 : Les interactions entre contrôle et stratégie d'après Simons 51

Figure 5 : Fonctionnement du levier interactif de contrôle 53

Tableau 6 : Caractéristiques des systèmes interactifs de contrôle dans les écrits de Simons 61

Encadré 3 : Dimensions de la mesure de la participation budgétaire 66

Tableau 7 : Utilisation de l'ANT dans le domaine de la stratégie 86

Tableau 8 : Comparatif des cadres théoriques de l'ANT et de la stratégie comme pratique 88

Encadré 4 : Les différents modes d'intéressement 98

Tableau 9 : Hiérarchie de modalisation 103

Tableau 10 : Comparaison des caractéristiques de la relation entre contrôle et stratégie à travers les cadres théoriques de Simons et de l'ANT. 118

Encadré 5 : Le point de départ : une énigme dans l'entreprise 127

Encadré 6 : Observation des quatre leviers du contrôle chez Equipment Company 128

Encadré 7 : Trois ans pour construire la stratégie 138

Encadré 8 : Reconstituer les transformations des énoncés 139

Encadré 9 : Les situations de gestion vécues ou prises en compte par le contrôleur de gestion 143

Encadré 10 : Présentation synthétique des données collectées 145

Tableau 11 : Les différentes approches du chercheur vis-à-vis des théories du praticien 147

Encadré 11 : L'analyse des données 152

Tableau 12 : Traduction des principes méthodologiques de l'ANT 153

Figure 6 : De la théorie du praticien à la création de connaissances académiques 154

Encadré 12 : Participant en public et observateur en privé 157

Encadré 13 : Le rôle du contrôleur de gestion chez Equipment Company 160

Encadré 14 : D'un problème professionnel à une ambition académique 162

Encadré 15 : Les relations avec la hiérarchie 164

Encadré 16 : L'ancrage dans le monde académique 168

Tableau 13 : Chronologie des principaux événements 173

Encadré 17 : Plan d'action présenté par l'ancienne direction 177

Encadré 18 : Stratégie annoncée lors de la conférence téléphonique du 26 septembre 2005 178

Encadré 19 : Structure du calcul de la performance commerciale 183

Tableau 14 : Synthèse de l'évolution de l'élément de stratégie « augmentation de prix » 189

Tableau 15 : Synthèse de l'évolution de l'élément de la stratégie « réduction de stock » 195

Tableau 16 : Synthèse de l'évolution de l'élément de la stratégie « réduction des termes de paiement clients » 200

Tableau 17 : Synthèse de l'évolution de l'élément de la stratégie « volume » 203

Encadré 20 : Les enseignements tirés par le nouveau président 206

Tableau 18 : Les termes de la controverse sur les quatre éléments de la stratégie 208

Tableau 19 : *Reporting* commercial 222

Tableau 20 : Indicateurs financiers du *reporting* commercial hebdomadaire 225

Encadré 21 : Les rubriques de commentaires du *reporting* hebdomadaire 226

Encadré 22 : Sommaire du document de support des revues budgétaires 232

Encadré 23 : L'approche pédagogique lors des premiers Town Hall Meetings 236

Figure 7 : Situation avant l'introduction du compte de résultat clients 250

Figure 8 : Situation après l'introduction du compte de résultat clients 250

Encadré 24 : Explications données pour l'organisation d'un séminaire de cadres 269

Encadré 25 : Thèmes des ateliers du premier séminaire 270

Encadré 26 : Thèmes des ateliers du second séminaire 271

Encadré 27 : Points positifs et négatifs mentionnés par les participants du premier séminaire 272

Encadré 28 : Plan d'action pour l'extension du concept « Economic Profit » 273

Figure 9 : Les différents acteurs des stratégies globale et locales 294

Figure 10 : Représentation des parts techniques et relationnelles des dispositifs de contrôle 303

Tableau 21 : Positionnement des trois interactions observées par rapport aux dimensions caractéristiques du levier interactif de contrôle 318

Tableau 22 : Caractéristiques des deux leviers interactifs de contrôle 319

Tableau 23 : Correspondance entre leviers de contrôle et phases de la traduction 324

Tableau 24 : Comparaison de la chronologie d'utilisation des différents leviers de contrôle 326

Tableau 25 : Correspondance entre les phases de la traduction et la mobilisation des leviers 334

Tableau 26 : Apports de la recherche par rapport à la revue de littérature 336

ANNEXES

Annexe 1 : Les dimensions du levier de contrôle interactif 383

Annexe 2 : Liste des thèmes repérés dans les documents collectés 387

Annexe 1 : Les dimensions données au levier du contrôle interactif dans la littérature

Article	Items utilisés	Correspondance avec les 5 dimensions définies par Bisbe et al. (2007)	Commentaire
RECHERCHES QUANTITATIVES			
Abernethy et Brownell (1999)	1- L'information générée par le système budgétaire est un point important et récurrent de l'agenda des cadres dirigeants. Le processus budgétaire requière une attention fréquente et régulière de la part de managers de tous niveaux hiérarchiques et l'information fournie par le système est interprétée et discutée lors de réunion en face à face avec les subordonnés et les pairs. Le processus budgétaire repose sur la remise en cause continue et le débat sur les hypothèses et plans d'action. (*Partie du questionnaire permettant de distinguer un budget interactif d'un budget diagnostique*)	Les cinq dimensions sont prises en compte	
Bisbe et Otley (2004)	1- La finalité principale du suivi est d'encourager la remise en cause et le révision des hypothèses sur lesquelles sont basées les plans 2- Qu'il y ait ou non des écarts, les rapports de suivi sont le sujet principal des discussions avec l'équipe de direction 3- Je consacre une attention régulière et	1- Peut se rapprocher de l'approche non invasive 2- Omniprésence de débats et dialogues 3- Usage intensif par les cadres dirigeants 4- Usage intensif et fréquent par les responsables	Quatre dimensions utilisées : manquent les incertitudes stratégiques.

	fréquente aux systèmes de contrôle. Je les utilise en permanence. 4- Les systèmes de contrôle nécessitent l'attention de tous les responsables.	opérationnels	
Henri 2006	1- Permettent les discussions en réunion entre managers, subordonnés et pairs 2- Permettent le débat continu et la remise en question des hypothèses et plans d'action 3- Fournissent une vue commune de l'organisation 4- Tiennent l'organisation ensemble 5- Permettent à l'organisation de se focaliser sur les problèmes communs 6- Permettent à l'organisation de se focaliser sur les facteurs critiques de succès 7- Développent un vocabulaire commun dans l'organisation	1- Omniprésence de réunions ou de débats 2- Attitude non invasive 3- à 7 : Non mentionnés par Bisbe et al.	Deux dimensions traitées (débat et attitude non invasive)- les autres correspondent davantage à des effets qu'à des caractéristiques des systèmes interactifs.
Widener 2007	1- Les cadres dirigeants consacrent une attention quotidienne aux systèmes de mesure de la performance 2- Les cadres dirigeants interprètent l'information issue des systèmes de mesure de la performance 3- Les responsables opérationnels sont fréquemment impliqués dans les systèmes de mesure de la performance	1- Usage intensif par les cadres dirigeants 2- Non clairement répertorié par Bisbe et al. 3- Usage intensif par les responsables opérationnels	Seules deux dimensions (usage intensif par les cadres dirigeants et par les opérationnels) sont explicites. La notion d'interprétation est plus large que la notion de débat présentée par Bisbe et al. (2007)
Naranjo-Gil et Hartmann 2007	1- Débattre des hypothèses et des plans d'action 2- Signaler les secteurs stratégiques clé susceptibles d'amélioration 3- Susciter de nouvelles idées et de nouvelles	1- Attitude non invasive 2- Non explicitement mentionné par Bisbe et al. (2007) 3- Idem 4- Omniprésence de réunions ou	Trois dimensions retenues, manquent l'implication des cadres opérationnels et les incertitudes stratégiques.

	manières de procéder 4- S'impliquer dans une discussion permanente avec les subordonnés 5- Utiliser le système de contrôle comme outil d'apprentissage	débats, usage intensif par les cadres dirigeants 5- Non explicitement mentionné par Bisbe et al. (2007)	
RECHERCHES QUALITATIVES			
Vaivio 1999	1- Les dirigeants pilotent personnellement le système 2- Dialogue actif sur les menaces émergentes et les opportunités	1- Implication des dirigeants (mais pas obligatoirement intensive ?) 2- Omniprésence de réunions en face à face et de dialogue	Une seule dimension est explicitement prise en compte. Les autres sont légèrement différentes : l'implication du dirigeant peut résulter de l'usage intensif mais n'est pas obligatoirement un gage d'intensité, les opportunités et menaces ne sont pas obligatoirement les incertitudes stratégiques qui sont censées être identifiées *a priori* par le dirigeant.
Marginson 2002	Non explicite, se focalise surtout sur les interactions en face à face		
Bruining et al. 2004	1- L'implication des employés dans les décisions non routinières 2-Thèmes opérationnels dans l'agenda stratégique des cadres dirigeants 3- Fréquence de l'attention portée aux budgets par tous les niveaux hiérarchiques 4- Fréquence de discussion des thèmes stratégiques entre les différents niveaux hiérarchiques	1-Non clairement répertorié par Bisbe et al. (2007) 2- Non clairement répertorié 3- Usage intensif par les cadres dirigeants et les cadres opérationnels 4- Omniprésence de réunions en face à face et débats 5- Implication de manière non	4 dimensions dont présentes, seules manquent les incertitudes stratégiques.

	5- Changements dans les hypothèses de la stratégie	invasive (possibilité de questionner les hypothèses de la stratégie)	
Tuomela 2005	1- Donner du sens à la stratégie 2- Discussions approfondies sur les mesures stratégiques, les relations de causalité supposées, et les incertitudes stratégiques qui y sont liées	1- Non clairement répertorié par Bisbe et al. (2007) 2- Omniprésence de réunions en face à face et débats, focalisation sur les incertitudes stratégiques	Deux dimensions prises en compte : le débat et les incertitudes stratégiques
Kober et al. 2007	Non spécifié sinon rappel des 4 critères de Simons	Référence à Simons (1995)	
Mundy 2010	1- Processus de remise en cause et de débats 2- Usage régulier et intensif par et entre les managers seniors et juniors 3- Dispositif de liaison intégrative 4- Focalisation sur les incertitudes stratégiques 5- Approche non invasive et incitative de la prise de décision 6- Sélectionnés par les cadres dirigeants	1- Omniprésence de réunions en face à face et débats 2- Usage intensif par les cadres dirigeants et les cadres opérationnels 3- Non traité par Bisbe et al. (2007) 4- Focalisation sur les incertitudes stratégiques 5- Implication de manière non invasive 6- Non traité par Bisbe et al. (2007)	Les cinq dimensions sont prises en compte Deux autres viennent les compléter : choix du système de contrôle utilisé de manière interactive par le dirigeant et fonction intégrative.

Annexe 2 : Liste des thèmes repérés dans les documents collectés

Code	Signification	Description
FIN	Résultats financiers	Présentation des résultats financiers de l'entreprise
AUG	Augmentation de prix	Présentation de la nécessité d'augmenter les prix, des plans d'action souhaités et des résultats de l'augmentation de prix
TMA	Tendance marché	Evolution du marché, en particulier du niveau de la demande
IMA	Image	Messages relatifs à l'image ou à la renommée de l'entreprise
QTE	Qualité	Messages relatifs à la nécessité de veiller à la qualité des produits, plans d'action et résultats atteints dans ce domaine
RED	Réduction de coûts	Programmes de réduction de coûts
SEC	Sécurité	Programmes d'amélioration de la sécurité et de l'environnement
ORG	Organisation	Messages relatifs à l'organisation : formation de l'équipe, nouvelles activités
MAR	Marge	Programmes d'amélioration de la marge (autre qu'augmentation de prix et réduction de coûts) : sélection clients et politique marketing

PRO	Productivité	Programmes d'amélioration de la productivité dans les usines
STO	Stocks	Programmes de réduction de stocks, ruptures de stocks ou planification
CCL	Contacts clients	Informations en provenance des clients
CTR	Contrôle interne	Programmes d'amélioration du contrôle interne
GAM	Gamme	Programme de renouvellement de la gamme produits
INV	Investissement	Politique d'investissements
DSO	Termes de paiement clients	Programmes de réduction des termes de paiement clients
REC	Recyclage	Programmes de collecte des batteries usagées
SCO	Stratégie concurrents	Informations sur la stratégie suivie par les concurrents
DYS	Dysfonctionnements internes	Alerte sur les dysfonctionnements, manque de coordination et communication entre services.
VOL	Volume	Inquiétudes sur la baisse des volumes vendus

VU : Le président
M.

VU : Les suffragants
M.M.

Vu et permis d'imprimer :
Le Vice-Président du Conseil Scientifique chargé de

RESUME DE LA THESE

Cette thèse étudie les relations entre contrôle et stratégie. Elle vise à enrichir le cadre théorique des quatre leviers du contrôle de Simons (1995) en s'intéressant aux interactions entre les acteurs de l'organisation, autour des dispositifs de contrôle, pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie. Mobilisant le cadre théorique de la sociologie de l'acteur-réseau (ANT), ce travail, basé sur une étude de cas, met en évidence un double processus de traduction de la stratégie. D'une part, les dirigeants conçoivent les systèmes de contrôle pour intéresser les cadres intermédiaires à la stratégie globale, d'autre part les cadres intermédiaires utilisent ces mêmes systèmes pour intéresser la direction à leurs propres propositions de stratégie locale. Dans ce double processus de traduction, le levier interactif de contrôle, basé sur des interactions en face-à-face, joue un rôle central. La recherche permet d'identifier deux usages différents du levier interactif : un usage ouvert, permettant l'émergence de stratégie et un usage plus fermé permettant la mise en œuvre de stratégies délibérées. Cette mise en évidence de deux usages différents du levier interactif permet d'expliquer les contradictions apparentes des recherches mobilisant le cadre théorique de Simons et ouvre la voie à de futures recherches sur les liens entre contrôle et innovation.

Mots clés : systèmes de contrôle, stratégie, contrôle interactif, encadrement intermédiaire, sociologie de l'acteur-réseau

ABSTRACT

This thesis analyses the relationship between strategy and management control systems. Its aim is to refine Simons' four levers of control framework in studying the interactions between top and middle managers around management control tools in order to form and implement the strategy of the organization. Using the actor-network theory (ANT) in a case study, this thesis reveals a double process of translation. On the one hand, top managers design management control systems in order to interest their subordinates to the global intended strategy. On the other hand, middle managers use the same control systems to translate their own local strategic intentions. This double translation process is made possible by two different uses of the interactive lever of control, based on face to face discussions. The first one is non invasive, inspirational and allows strategy emergence, the second one is invasive and allows top managers to implement the intended strategy in involving themselves in the decisions of their subordinates. The evidence of two different uses open ways of research on the relationship between management control systems and strategy or management control and innovation.

Key words: management control systems, strategy, interactive control, middle management, actor-network theory