

-IX^{IE}ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**Contrôle et stratégies de groupe : une approche
configurationnelle ***

Jean Philippe DENIS

Doctorant – CIFRE

EURISTIK – ESA CNRS 5055

Université Jean Moulin Lyon 3

15, quai Claude Bernard – BP 638

69239 Lyon Cedex 02

Tél : 04 72 72 21 58 – Fax : 04 72 72 45 50

Mail : j-philippe.denis@caramail.com

Franck TANNERY

Maître de Conférences (Grenoble 2)

EURISTIK – ESA CNRS 5055

Université Jean Moulin Lyon 3

15, quai Claude Bernard – BP 638

69239 Lyon Cedex 02

Tél : 04 72 72 21 58 – Fax : 04 72 72 45 50

Mail : Franck.Tannery@univ-lyon3.fr

Mots-clés : stratégie ; contrôle ; configurations ; groupes

* Ce texte présente les résultats d'une recherche effectuée sous la direction scientifique de A.-C.MARTINET (EURISTIK – CNRS Lyon 3).

Contrôle et stratégies de groupe : une approche configurationnelle

Introduction

Cet article expose les résultats d'une recherche réalisée en partenariat avec les dirigeants d'un grand groupe français qui s'interrogeaient sur la pertinence de leurs processus de contrôle face à une évolution forte du contexte stratégique de leur groupe, liée notamment à une montée en puissance du développement international².

Ainsi, les prises de participation dans des unités à l'étranger étaient variables et souvent minoritaires alors que le groupe était historiquement un groupe intégré dont les unités n'avaient aucune autonomie capitalistique. Dans la même veine, alors que régnait au sein du groupe une forte culture et un fort sentiment d'appartenance, les différences culturelles inhérentes à une stratégie de croissance externe et au fait d'évoluer dans des pays étrangers s'avéraient profondes. Elles prêchaient intuitivement pour la mise en place de systèmes de contrôle différents. En outre, le groupe exerçait un métier où l'inscription dans les contextes locaux jouait a priori un rôle fondamental. La large envergure géographique conséquente du développement international multipliait les contextes d'intervention du groupe qui s'avéraient fortement différenciés. C'est pourquoi la direction de ce groupe nous a demandé de mener une recherche pour les aider à raisonner sur les formes possibles d'architecture de contrôle selon les stratégies envisageables.

Notre contribution visait à exposer les différentes voies et moyens qui s'offraient à eux. L'objectif revient à proposer un « *bâton d'aveugle* » (Hafsi, 1997) qui aide les dirigeants à se forger une représentation satisfaisante (au sens de Simon) de la réalité dans et sur laquelle ils interviennent. Pour parvenir à une telle modélisation l'intention de la recherche a été de concevoir des « configurations » (Miller) ou « idéal-types » (Weber) fondées sur des itérations entre théorie et pratique, c'est-à-dire à la fois sur des études de cas réalisées et sur une mise en perspective des recherches antérieures mobilisées. A ce titre, nous avons étudié les systèmes de contrôle de quinze groupes internationaux. Le but était de comprendre les motifs et critères de choix des dirigeants de ces groupes qui déterminent la nature de l'architecture de contrôle de groupe mise en œuvre³. Cette approche configurationnelle s'imposait assez facilement alors que sur la question des voies et moyens d'articulation entre stratégie et contrôle la recherche présente des résultats épars et fragmentaires (Langfield-Smith 1997).

La convergence relative entre les questions laissées en suspens par le corpus théorique et les problèmes rencontrés par les dirigeants partenaires de cette recherche désignait de facto la problématique de recherche : comment concevoir une architecture des systèmes de contrôle de groupe en phase avec la stratégie ?

Après un rapide panorama des questions traitées par le corpus stratégique, la première partie expose le schéma général de conception de cette problématique. Ce schéma de conception propose que, par delà les outils de contrôle mobilisés par un groupe, il

² Alors qu'en 1992, sa présence à l'étranger était nulle, le groupe réalisait cinq ans plus tard plus de 10 % de son chiffre d'affaires hors de France.

³ Cf. Appendix à la fin de cet article pour une présentation de la méthodologie de recherche employée.

importe de questionner les cadres structurants dans lesquels ils s'inscrivent. Concevoir le problème de contrôle de groupe revient à donner une forme générale cohérente et articulée à trois dimensions : la stratégie économique et le contexte dans lequel elle prend corps ; la structure et le mode d'organisation ; les dispositifs et instruments de gestion.

Pour parvenir à désigner ces formes générales, la deuxième partie détaille les différentes variables qui qualifient les trois dimensions du schéma général de conception. Ces variables de conception représentent les critères de choix possibles des dirigeants. Il s'agit donc d'en souligner les différentes tournures.

La troisième partie constitue l'aboutissement de la recherche et présente les différentes formes générales d'articulation entre stratégie, structure et contrôle dans les groupes. Ces formes, construites à partir des études de cas et d'un effort de qualification théorique des variables de conception de la deuxième partie, dessinent cinq configurations cohérentes : stratégie intégrée (SI) ; contrôle de la déclinaison stratégique (CDS) ; développement stratégique décentralisé (DSD) ; gestion stratégique de l'investissement (GSI), gestion financière de portefeuille (GFP).

Un dernier et quatrième temps permettra de discuter ce résultat (les cinq configurations) au regard des recherches antérieures. Ce sera aussi l'occasion d'interroger sur la manière dont ces configurations peuvent aider des dirigeants à concevoir une architecture de contrôle satisfaisante pour leur groupe.

1. Contrôle et stratégies de groupe : un schéma de conception

1.1. Groupes, contrôle, stratégie : quelle articulation ?

Les problèmes soulevés par les dirigeants du groupe partenaire de cette recherche ont amenés à questionner deux types de contributions théoriques : d'une part, celles relatives aux conditions d'organisation des groupes conçus en tant que firmes multi-unités, multi-niveaux ; d'autre part, celles qui ont pris pour objet de recherche le contrôle dans la perspective de son articulation avec la stratégie.

A la suite des travaux fondateurs de Chandler (1962) sur l'articulation stratégie-structure et de Lawrence et Lorsch (1967) sur l'articulation environnement-structure, les recherches portant sur les groupes se sont avant tout consacrées au « coalignement » entre stratégies et structures formelles (Fouraker et Stopford, 1968 ; Daniels, Pitts et Tretter, 1984 ; Egelhoff, 1982) ou entre stratégies et variables organisationnelles (Doz et Prahalad, 1981 ; Prahalad et Doz, 1981). Dans une logique proche, d'autres auteurs ont apporté des éclairages plus précis sur certains phénomènes : l'émergence (souhaitée ou non) de mécanismes de coordination informels (Bartlett et Ghoshal, 1989), les styles de management de la direction générale (Goold et Campbell, 1987) ou encore les styles de processus stratégique (Lorange et Chakravarty, 1991). Ces recherches ont le mérite d'avoir mis en évidence la nécessité d'une cohérence (« fit ») entre stratégie, structure et processus pour une performance satisfaisante de l'organisation. Cohérence par ailleurs empreinte de contingence comme l'ont montré les recherches qui ont mis en évidence des liens deux à deux entre variables de stratégie et de contrôle⁴.

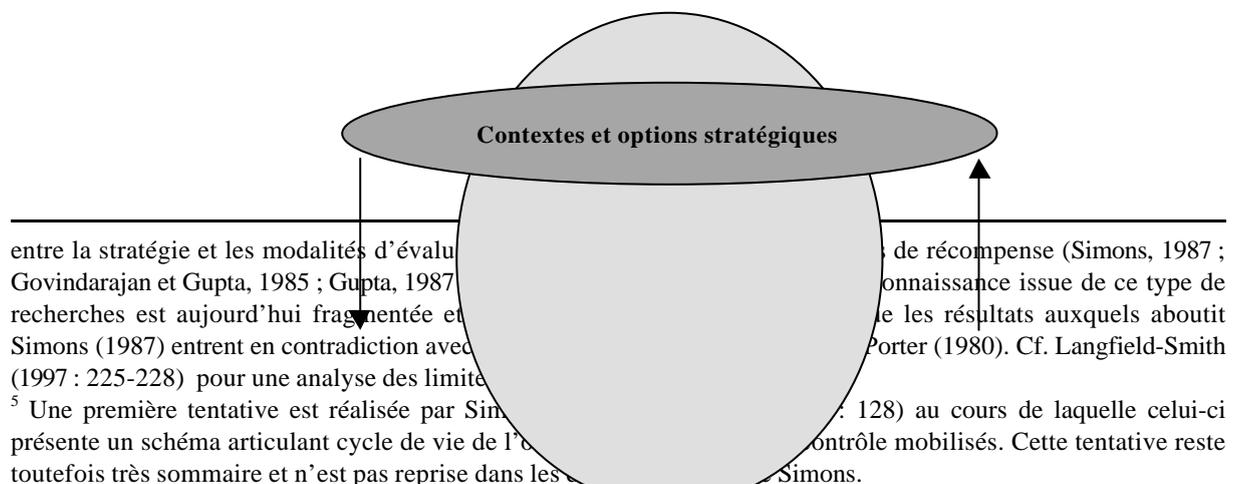
⁴ Par exemple : entre le type de stratégie générique et le type de contrôle (Miles et Snow, 1978 ; Porter, 1980 ; Miller et Friesen, 1982) ; entre les types de systèmes de contrôle et le niveau de compétition (Khandwalla, 1972) ;

Cependant, comme le souligne Kogut (1989), cet effort reste insuffisant. En effet, l'enjeu n'est pas de se centrer seulement et de manière agrégée sur la dyade stratégie-structure ou sur la triade stratégie-structure-processus mais de rentrer dans le détail des systèmes de management qui facilitent le développement stratégique des branches ou des unités.

Voilà sans doute une des raisons pour lesquelles, en dépit d'une invitation croissante à se soucier en management stratégique des processus qui assurent le développement des ressources ou des compétences de l'entreprise (Barney, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1995 ; Wernerfelt, 1984), ou encore de la dynamique des connaissances dans l'organisation (Grant, 1996 ; Spender, 1996 ; Tsoukas, 1996), la question de la formation et de la mise en œuvre de la stratégie reste encore l'un des principaux problèmes théoriques (Miller, 1996 : 508). A la suite de Simons (1995), il semble que ce problème soit notamment lié à la difficulté de penser, d'un point de vue théorique, les formes d'articulation entre stratégie et systèmes de contrôle. D'où l'intérêt d'une articulation entre les travaux de cet auteur (Simons 1990, 1991, 1994, 1995a) et les recherches portant sur l'objet « groupe ». Une telle perspective semble prometteuse car Simons explicite bien les leviers du contrôle mobilisés par les dirigeants pour conduire l'organisation (« beliefs, boundaries, interactive control, diagnostic control »). En revanche il ignore relativement les diverses formes que peuvent prendre la mise en œuvre cohérente de ces leviers dans le cadre d'une architecture générale ainsi que les influences des types de manœuvres et d'options stratégiques⁵. En d'autres termes, les liens entre l'agencement et la coordination des activités et des unités au sein des groupes (Porter, 1986) et les systèmes de contrôle en vigueur restent aujourd'hui encore peu étudiés. C'est donc dans cette voie de recherche que nous nous sommes engagés.

1.2. Proposition d'un schéma de conception

Les dirigeants rencontrés ont notamment permis de faire ressortir la représentation satisfaisante concernant le problème du contrôle dans les groupes. Le raisonnement s'organise autour d'un schéma général (figure 1) qui articule trois dimensions en constante interaction : le contexte et les options stratégiques ; la structure et le mode de gouvernement ; les dispositifs et instruments de gestion⁶.



entre la stratégie et les modalités d'évaluation (Govindarajan et Gupta, 1985 ; Gupta, 1987). Cette recherche est aujourd'hui fragmentée et les conclusions de Simons (1987) entrent en contradiction avec les travaux de Porter (1997 : 225-228) pour une analyse des limites de la stratégie.

de récompense (Simons, 1987 ; Porter, 1980). Cette connaissance issue de ce type de recherche est aujourd'hui fragmentée et les conclusions de Porter (1980). Cf. Langfield-Smith (1997 : 225-228) pour une analyse des limites de la stratégie.

⁵ Une première tentative est réalisée par Simons (1995) (p. 128) au cours de laquelle celui-ci présente un schéma articulant cycle de vie de l'organisation et les leviers de contrôle mobilisés. Cette tentative reste toutefois très sommaire et n'est pas reprise dans les travaux ultérieurs de Simons.

⁶ Les évolutions actuelles de la fonction financière dans les groupes illustrent combien le pilotage stratégique se joue autour de ces trois dimensions. Cf., The Economist Intelligence Unit in cooperation with Arthur Andersen, *Excellence in Finance. Transforming the business*, 1998.

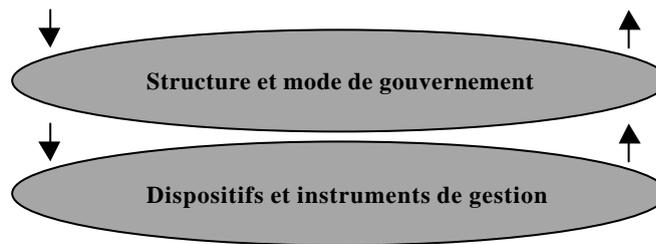


Figure 1 : Contrôle et stratégies de groupes, une représentation du problème

Explicitons les interrelations entre ces trois dimensions pour justifier cette représentation du problème.

- Tout d'abord, dans la lignée des travaux de Chandler (1962) sur l'articulation stratégie–structure, il importe d'intégrer les éléments de choix politico-stratégiques et d'environnement (dimension 1) qui ont un impact sur la structure et les modes de gouvernement du groupe (dimension 2). Par exemple une évolution du contexte nécessite d'interroger la pertinence de l'organisation. Ces mêmes éléments ont en outre un impact sur les dispositifs et instruments de gestion (dimension 3) dans la mesure où ils déterminent dans une large mesure les critères suivis en priorité par les acteurs.
- Ensuite, pour identifier la dynamique des organisations, il importe de s'interroger sur les caractéristiques qui structurent et organisent les relations de délégation entre niveaux hiérarchiques. Allaire et Firsirotu (1990) soulignent fort bien cet aspect en mobilisant le cadre de la théorie de l'agence. Il faut donc aller au delà des seuls mécanismes de coordination du travail (Mintzberg, 1982) pour intégrer comment la structure et le mode de gouvernement influencent les modalités de management tant des processus stratégiques que de contrôle. La structure et le mode de gouvernement du groupe (dimension 2) déterminent dans une large mesure les possibilités d'évolution du groupe au sein de son contexte stratégique (dimension 1). En désignant l'enracinement du groupe dans une structure et un style de management, ceux-ci contribuent directement à façonner les représentations des acteurs (Daft et Weick, 1984) ainsi que les éléments du contexte auxquels ils font attention au qu'ils ignorent (Ocasio, 1997). Par ailleurs, le contenu des outils et dispositifs de gestion (dimension 3) dépendent largement des modalités générales de gouvernement du groupe (Martinet, 1984).
- Enfin, les instruments de gestion constituent une « technologie invisible » structurante (Moisdon, 1997) qui façonne les représentations des managers. L'instrumentation des systèmes de gestion influe sur la conception des possibles à exploiter ou à explorer dans le contexte stratégique (dimension 1) ; parallèlement, c'est autour des dispositifs et instruments de gestion que se concrétisent la plupart des relations au sein des groupes (dimension 2).

S'intéresser à la question du contrôle dans les groupes interdit donc de faire l'impasse sur ces interrelations autour desquelles se joue la dynamique de l'organisation. C'est le défaut majeur et principal des recherches antérieures que d'avoir privilégié l'étude de l'un des pôles ou des interrelations deux à deux entre pôles au détriment d'un raisonnement

qui ne peut, pour être satisfaisant, que procéder par la mobilisation simultanée des trois pôles du schéma de conception.

On se rapproche alors de la logique esquissée dernièrement par Bouquin (1998)⁷. Le schéma proposé est comparable également aux travaux de Collis et Montgomery (1998) ou de Goold et Campbell (1987). Les premiers considèrent que pour créer et asseoir l'avantage concurrentiel d'un groupe sa stratégie de gouvernement repose sur trois volets : « ressources, business, organization ». Les seconds se sont intéressés aux relations entre stratégies et styles de management des groupes pour aboutir à une typologie caractérisant trois types de groupes : « strategic planning, strategic control, financial control ». Ces auteurs adoptent une démarche à partir de grands continuums⁸ qui leur permet de classer les groupes qu'ils étudient en termes de positions relatives.

Notre contribution est à la fois proche et différente de celles défendues par ces auteurs.

- Proche car ces travaux montrent que toute logique de contrôle de groupe ne fait sens que grâce à une imbrication convenable avec une philosophie de référence en matière de gouvernance des unités par le centre. Ces travaux, et en particulier ceux de Goold et Campbell (1987), fournissent un riche support puisqu'ils balisent avec une certaine complétude le champ des possibles en matière de logiques de gouvernance.
- Différente, car le raisonnement en termes de continuums auquel procèdent ces auteurs, s'il permet d'identifier certaines variables clés, présente un intérêt limité pour concevoir les voies et moyens de contrôle dans les groupes. Les variables de conception des configurations, présentées au cours de la partie suivante, ne se réduisent pas à autant d'axes sur lesquels on pourrait présenter le positionnement de chaque configuration. Chaque variable est en fait multiforme. L'objectif lors de la présentation des configurations sera de préciser les formes prises par chacune des variables dans chacune des configurations. Nous souscrivons dès lors à la position de Simons (1995 : 161-162) pour qui l'opposition classique dans la littérature entre « tight control » et « loose control » est de peu de valeur. Il importe au contraire de s'intéresser à la manière dont les managers, au sein d'une organisation, utilisent certains leviers du contrôle de manière « loose » et d'autres de manière « tight ».

2. Contrôle et stratégies de groupe : variables de conception

Puisque l'organisation peut être conçue comme un système d'interprétation (Daft et Weick, 1984), alors il importe de mettre en évidence les variables qui façonnent les processus « d'enactement » et donc structurent et orientent l'attention limitée des

⁷ A partir d'une analyse des définitions du contrôle proposées respectivement par Anthony (1988) et Simons (1995), Bouquin formule l'avis suivant (1998 : 20) : « [...] plusieurs points sont communs à ces définitions : le contrôle de gestion est garant d'une *logique économique*, il doit la rendre *cohérente avec la stratégie* (ceci est plus récent), il s'emploie donc à articuler des *processus d'ensemble* (des « configurations ») plutôt que le détail des opérations » (les termes sont soulignés par l'auteur).

⁸ Chez Collis et Montgomery (1997) : *nature of resources (general/specialized), scope of businesses (wide/narrow), coordination mechanisms (transferring/sharing), control systems (financial/operating), corporate office size (small/large)*. Chez Goold et Campbell (1987) : *planning influence (largely business/largely corporate), control influence (flexible strategic/tight financial)*.

managers (Ocasio, 1997). Simons (1995a, 1998) l'a bien identifié en invitant à étudier et à évaluer correctement la vigilance managériale dont dépend le « Return On Management » (ROM). C'est dans cette optique que seront exposées maintenant les variables prises en compte pour qualifier chacune des trois dimensions retenues pour représenter le problème du contrôle dans les groupes.

2.1. Variables de conception de la dimension « contexte et options stratégiques »

Contexte concurrentiel. Mobilisée par Goold et Campbell (1987 : 227-233), puis reprise pour approfondissement par la suite (Goold, Campbell et Luchs 1990a, 1990b), cette variable apparaît structurante pour le problème de l'articulation entre stratégie et contrôle dans les groupes. Dès son travail initial Porter (1980) avait d'ailleurs montré les types de stratégie à favoriser selon les types de contexte ainsi que la mise en œuvre de celles-ci impliquait différentes sortes de ressources, d'agencements organisationnels ou de systèmes de contrôle. Les études de cas ont permis de souligner que les phénomènes d'intensité concurrentielle plus ou moins forte, de stabilité ou d'instabilité de l'environnement ou encore de concentration sont déterminants en matière de contrôle. A titre d'exemple, un groupe qui évolue dans un univers stable se satisfait d'une logique de contrôle pluriannuelle qui permet d'induire une dynamique à long terme tandis qu'un univers caractérisé par une forte intensité concurrentielle appelle plus de réactivité et donc un contrôle plus axé sur le court terme. On peut aussi mentionner le cas des univers en voie de concentration qui nécessitent un découplage fort entre contrôle d'exécution (ou opérationnel) et contrôle stratégique pour parvenir à mettre en œuvre simultanément les logiques d'apprentissage par exploitation et exploration pointées par March (1991).

Stratégie de développement. La situation du marché tient évidemment une place centrale dans l'analyse stratégique puisque la manière dont l'organisation conçoit son environnement et les manœuvres qu'elle effectue en son sein forment des choix politiques majeurs (Hamel et Prahalad, 1995). La stratégie de développement choisie entraîne alors des enjeux spécifiques, notamment en ce qui concerne l'étendue de la concurrence, la nature des débouchés ou la durée dans laquelle s'inscrit l'entreprise pour créer de la valeur. La conception de l'envergure produit et/ou géographique recherchée (Allaire et Firsirotu, 1993) ou encore les choix de diversification réalisés et la démarche adoptée face à la mondialisation structurent de facto les modes d'organisation (Bartlett et Goshall, 1989 ; Ghoshal et Nohria, 1993) et les logiques de contrôle mises en œuvre⁹.

Principale barrière économique exploitée. La barrière économique semble aujourd'hui un peu reléguée par le corpus théorique suite à l'importance donnée aux ressources propres de la firme. Toutefois, cette variable peut difficilement être totalement évacuée car elle amène à concevoir le levier majeur de la stratégie. Les rôles, missions et fonctions des unités du groupe, ainsi que leurs marges d'initiatives, peuvent varier sensiblement en fonction de la nature de ce levier et donc appeler des processus différents de suivi et de contrôle.

Organisation capitaliste du groupe. A la suite de nombreuses remarques de dirigeants, la forme de l'organisation capitaliste du groupe est apparue comme une

⁹ Nous renvoyons à Yip (1989) pour une discussion des éléments qui poussent les groupes multinationaux à l'intégration et, dans le même temps, à la nécessaire prise en compte des contextes nationaux dans lesquels ils interviennent.

variable centrale de conception alors qu'elle est relativement sous-estimée dans la littérature. Cette variable joue à deux niveaux. D'une part, l'analyse porte sur la composition de l'actionnariat des groupes puisque la nature des argumentations que doivent développer les directions générales, notamment vis-à-vis des marchés financiers, en dépend largement et a également des conséquences directes sur les exigences et les attentes vis à vis des unités ¹⁰. D'autre part, il importe d'étudier si les unités qui constituent le groupe sont possédées à 100 % ou si celui-ci est minoritaire dans leur capital car cela peut fortement influencer tant les critères de suivi que le degré d'implication dont fait preuve le sommet en ce qui concerne les stratégies mises en oeuvre par les unités (Haffen, 1999).

2.2. Variables de conception de la dimension « structure et mode de gouvernement du groupe »

Constitution et logique générale du groupe. Les recherches sur les multinationales ont montré qu'il était nécessaire de pousser l'analyse au delà de la simple dichotomie entre niveau « corporate » et unités ou filiales (Kogut, 1989). L'innovation stratégique réside notamment dans la définition d'une enveloppe englobante qui donne une forme et une architecture au système stratégique (Porter, 1986 ; Allaire et Firsirotu 1993). Il s'agit donc de qualifier la nature de ce réseau selon la multiplicité et l'étendue des activités exercées (Collis et Montgomery, 1997). C'est notamment à la lumière de cette considération que l'on peut interpréter le fait que, dans un même secteur, des entreprises concurrentes peuvent ne pas adopter les mêmes logiques pour leurs systèmes de contrôle. Tandis que l'une donnera une forte indépendance à ses activités et fera de chacune un système stratégique autonome, une autre fera le pari de l'intégration en considérant que le regroupement facilite l'action au sein d'un seul espace concurrentiel. Dès lors, en favorisant ou en réduisant le partage de valeurs et d'expériences entre les acteurs (Allaire et Firsirotu, 1990), le mode de constitution du groupe conditionne dans une large mesure les processus stratégiques et de contrôle qu'il est possible ou souhaitable de mettre en oeuvre (Gupta et Govindarajan, 1991).

Fonction et taille du sommet stratégique. Suite au travail de Goold et Campbell (1987) sur les styles de management du « corporate level », le sommet stratégique apparaît comme une entité organisationnelle à part entière dont le dessein influence directement les conditions de dynamique de l'ensemble (Doz et Prahalad, 1981). Il importe donc de préciser la place et le type de contribution du sommet stratégique à la réflexion stratégique, notamment lors des processus d'élaboration des plans. Par ailleurs, de nombreux travaux ont souligné la corrélation entre l'implication du sommet stratégique dans la formulation des stratégies des unités et la taille de celui-ci (Collis et Montgomery, 1998 ; Goold et Young, 1998). Une forte délégation de la formulation stratégique aux branches ou aux unités s'accorde bien d'un sommet stratégique de taille réduite, par exemple afin d'éviter la tentation d'ingérence. En revanche, une formulation stratégique plus centralisée implique une concentration de compétences au niveau central tant pour formuler la stratégie que pour s'assurer de sa bonne mise en oeuvre.

Fonction de la ligne hiérarchique responsable des branches ou des unités.

¹⁰ Avec son important travail consacré au pouvoir dans les organisations, Mintzberg (1986) facilite l'identification des situations de coalition externe : passive et dispersée, divisée, dominée.

Goold et Campbell (1987) se sont centrés sur la place prise par le mandant qu'est la Direction Générale dans la relation mandant - mandataire. Il en résulte une forte limite pour leur travail en raison de la relative méconnaissance des mandataires qui constituent la ligne hiérarchique. En effet, la relation ne se réduit pas à un simple effet de symétrie selon lequel ce qui n'est pas réalisé par l'un est accompli par l'autre. Les travaux de Goshall et Nohria (1989) sur la différenciation interne entre le réseau d'unités des multinationales, ainsi que celui de Bartlett et Goshall (1989) sur les transnationales, montrent combien il importe de s'interroger sur la ligne hiérarchique. Des rôles dédiés à la ligne hiérarchique dépendent en effet en grande partie les formes de croissance et d'exploitation des ressources de l'entreprise (Govindarajan et Gupta, 1991), les formes d'asymétrie d'informations et donc les formes des processus stratégiques et de contrôle efficaces (Lorange et Chakravarthy, 1991).

Mode de relation entre le sommet stratégique et la ligne hiérarchique. De même qu'il est nécessaire d'intégrer les relations de pouvoir et de contrôle externe au groupe avec la variable "organisation capitaliste du groupe", il importe de se soucier des modalités d'exercice du pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Comme l'a précisé Martinet (1984, 1991, 1997), trois grands modes de relation entre le sommet stratégique et la ligne hiérarchique sont envisageables : l'imposition, la négociation, l'animation. Si l'on ne peut préjuger de l'efficacité de l'un de ces modes de relation sur les autres, il est en revanche important de s'interroger sur l'adéquation entre le mode de relation et les modes de contrôle mis en oeuvre.

2.3. Variables de conception de la dimension « dispositifs et instruments de gestion »

Nature et localisation du risque. Le développement d'un groupe est fondamentalement affaire de prise de risques mais aussi de maîtrise de ces risques. C'est pourquoi les outils et dispositifs de gestion liés à la réflexion stratégique et au contrôle ont notamment pour finalité de délimiter l'espace de prise de risques nécessaire et acceptable pour un développement satisfaisant de l'organisation¹¹. Il est à noter que, en acceptant le principe selon lequel ce sont les mêmes processus qui assurent la construction ou la déconstruction de l'entreprise (Miller, 1990, 1993, 1996 ; Weick, 1993), il sera logique qu'un fort contraste se dégage selon les architectures des systèmes de contrôle. Pour chacune des types de risque qui s'y développent – et qu'elles permettent – s'avèrent très différents. Collis et Montgomery (1997) insistent d'ailleurs particulièrement sur ce point en soulignant que l'avantage de la firme et la robustesse (« résilience ») de son système de création de valeur dépendent des formes de risque permis par les systèmes de gestion. Cette variable s'avère donc particulièrement déterminante pour notre question puisque de la nature de l'activité et/ou de la structure et du mode de gouvernement du groupe dépendent largement la nature et la localisation du risque en son sein.

Processus d'élaboration et de validation des plans stratégiques. En refusant une critique en bloc de la planification stratégique, des recherches cliniques et longitudinales ont permis de souligner l'influence des processus de planification stratégique sur les formes de changement (Dutton et Duncan, 1987 ; Martinet, Claveau et Tannery, 1994). Si certaines formes – primauté aux cadres experts ou aux chiffres – apparaissent

¹¹ On retrouve ici les systèmes de contrôle en tant que *boundary systems* tels que définis par Simons (1995a).

inadéquates avec les formes organisationnelles contemporaines (multi-unités, pluri-niveaux, multi-activités), la place acquise par les cadres opérationnels pour une réflexion stratégique efficace (Allaire et Firsirotu, 1990) nécessite de détailler cette variable. En effet, en organisant la manière dont les problèmes stratégiques (« strategic issues ») se conçoivent puis se développent dans l'organisation, les processus d'élaboration et de validation des plans stratégiques se trouvent au centre des dispositifs de gestion. C'est donc en interrogeant les rites et les rythmes de la "discussion stratégique"¹² qui ont cours dans les organisations que l'on peut constater des contrastes significatifs selon les groupes. Au delà de la simple dichotomie «top-down / bottom-up», il importe de s'intéresser aux domaines stratégiques réservés au sommet stratégique et à son rôle dans les processus de réflexion stratégique, mais aussi à l'ampleur du contenu stratégique que peuvent déployer les unités, ou encore aux outils utilisés, aux thèmes abordés ou à l'apparence des plans.

Procédures et outils de contrôle. En comparaison d'analyses détaillées des processus stratégiques, la question du contrôle a été réduite par les recherches antérieures à un simple continuum qualifiant l'importance relative des critères de suivi opérationnels ou financiers (Lorange et Chakravarthy, 1991 ; Goold et Campbell, 1987 ; Collis et Montgomery, 1997, 1998). La difficulté à penser le problème de la conception de l'architecture des systèmes de contrôle résulte largement de ce type d'approche qui, du fait d'une focalisation trop importante sur le contenu, oublie l'analyse des processus. Ce problème, récurrent dans la littérature, explique l'avancée que constitue le « Balanced-Scorecard » de Kaplan et Norton (1996) dans la voie d'une aide à la compréhension et à la conception d'indicateurs de contrôle pertinents. Cependant, en focalisant leur analyse sur les indicateurs de gestion, ces derniers laissent dans l'ombre la question clé du co-alignement entre stratégies, structures, processus de management et tableaux de bord.

Organisation du système d'information de gestion. L'influence des systèmes informatiques sur les dispositifs de contrôle, via notamment les « Executive Information Systems » (EIS) et les systèmes de consolidation, justifie que l'on questionne l'architecture générale des systèmes d'information, comme le suggère Simons (1995b). En effet, l'utilisation des systèmes de gestion stratégique et de contrôle dépend dans une large mesure de l'architecture des systèmes d'information de gestion. Ces systèmes sont au sens propre fondamentaux dans la mesure où ils participent à la structuration de l'attention des managers (Ocasio, 1997) tant au niveau de la direction générale que de la ligne hiérarchique.

3. Contrôle et stratégies de groupe : cinq configurations

Nous allons maintenant exposer les cinq configurations de contrôle dans les groupes élaborées lors de cette recherche suite aux allers-retours entre constructions théoriques et études de cas. Ces configurations mettent en évidence cinq formes logiques de cohérence et de « mise en musique » des dimensions et variables de conception présentées précédemment.

Avant de débiter cette présentation, il semble nécessaire d'apporter plusieurs précisions quant au type de contribution visé au travers de ces configurations. Les configurations constituent une forme de résultat possible pour la recherche en stratégie

¹² Au sens du latin *discussio* : confrontation et examen de points de vue.

dans la mesure où elles constituent une aide à la « problématisation » pour des dirigeants en quête d'énoncés actionnables (Argyris 1995). Elles n'ont pas pour objet de décrire ce qui est, ni d'offrir une grille de rangement de la diversité du réel. En revanche, à condition que l'ensemble soit complet et fasse système, elles ont une propriété heuristique car elles délimitent les pôles attracteurs d'un problème. On a pu doublement s'assurer de cette propriété pour les configurations que nous proposons :

- D'une part, auprès des dirigeants partenaires de notre recherche qui ont pu à cette occasion baliser le champ des possibles en matière de contrôle pour leur groupe. Suite aux diverses présentations de nos résultats effectuées aux dirigeants du groupe, ceux-ci les ont mobilisées dans la double perspective d'une rationalisation ex post des lignes de force de la trajectoire passée ou en-cours de leur organisation.
- D'autre part, auprès des dirigeants des entreprises étudiées auxquels nous avons présentés ces configurations. Ceux-ci ont effectivement jugées ces configurations comme pertinentes pour raisonner sur les questions concernant leurs efforts d'articulation entre processus stratégiques et de contrôle.

Les configurations proposées ont donc vocation à constituer cinq formes "idéaltypiques" qui circonscrivent le problème du contrôle dans les groupes. Une seconde propriété mérite d'être soulignée. Interroger la conception d'une logique de contrôle de groupe revient en premier lieu pour des dirigeants à opérer un choix politique d'un schéma abstrait de référence¹³. Dès lors, l'élaboration théorique et conceptuelle des configurations de contrôle contribue à la mise en mot et en image des schémas politiques de référence possibles pour les dirigeants. En effet, chaque configuration définit une forme d'attraction et qualifie une logique particulière sur les différents points suivants : les synergies et interdépendances entre unités ; la nature du partage de valeurs et de représentations souhaitable quant à la direction poursuivie par l'organisation (efficacité) et aux moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (efficience); la nature des compétences clés à développer et des apprentissages possibles/souhaitables; la nature des stimuli environnementaux sur lesquelles doit être focalisée l'attention limitée des acteurs. Les configurations élaborées et présentées peuvent alors aider les acteurs à choisir en leur permettant de s'interroger sur leurs attractions / répulsions vis-à-vis de chacune des configurations. Tandis qu'un non-choix présente le risque pour tout groupe d'être prisonnier d'un choix implicite mal maîtrisé.

Nous avons pris le parti d'introduire chacune des cinq configurations par une citation qui illustre particulièrement bien la logique générale de la configuration et en quoi cette logique sert de référence au raisonnement des acteurs.

¹³ La position que nous défendons est proche de celle soutenue par Bettis et Prahalad (1995).

3.1. La configuration « stratégie intégrée »

« On ne va pas s'adapter différemment en Europe de ce que l'on va faire dans les autres pays. Dans les groupes comme le notre tout le monde marche dans le même sens... C'est ce qui nous permet d'avoir des systèmes qui sont les mêmes partout dans le monde, des procédures parfaitement identiques... On ne va pas décliner d'une manière spécifique au niveau d'une région ce qui va être décidé au niveau du groupe... Alors c'est vrai que le reporting est très contraint puisque le cadre est rigoureusement le même pour tout le monde ». (Senior Controller, groupe G).

Contexte et options stratégiques. La configuration « stratégie intégrée » caractérise une logique de groupe dont le développement est organisé autour d'un métier uniforme ou d'un service standardisé étendus géographiquement. La clé du succès repose alors sur la capacité à assurer une excellence opérationnelle et à profiter d'une effet de réputation cumulatif. Cette stratégie de développement impose dès lors de donner la primauté à l'atteinte de l'objectif collectif (l'excellence) et de limiter totalement les initiatives locales qui pourraient être sources de déstabilisation. On comprend alors aisément qu'un tel contexte et de telles options stratégiques imposent une maîtrise complète des unités. Cette configuration attire des groupes dont l'activité exercée se caractérise par une forte sophistication du système technique ou par un contexte réglementaire strict qui impose des normes précises quant à la nature des offres qui doivent être fournies.

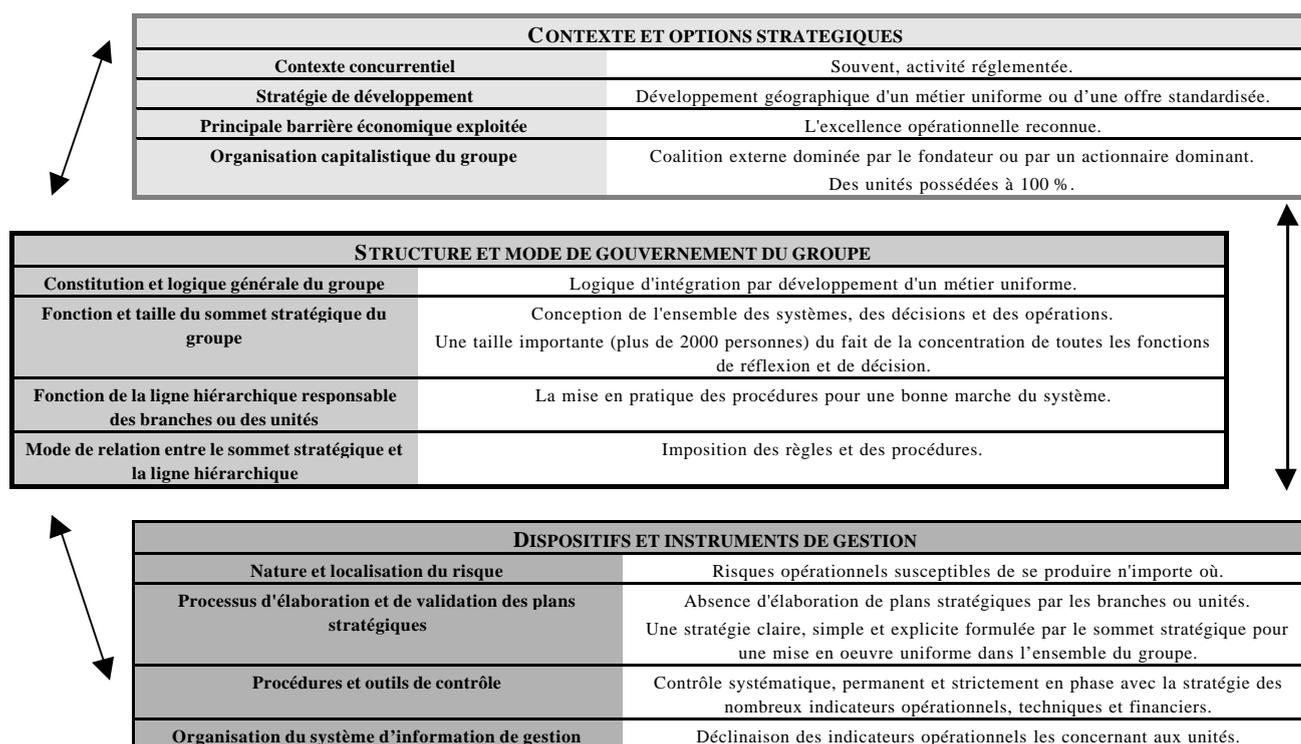


Figure 2 : La configuration « stratégie intégrée »

Structure et mode de gouvernement. La logique d'intégration qui prévaut dans cette configuration facilite une conception centralisée des systèmes de gestion. Le système est alors soumis à un pilotage par des procédures issues du sommet, ce dernier étant de taille importante (plus de 2000 personnes) puisqu'il concentre l'ensemble des responsabilités en son sein. Le mode de gouvernement relève d'une logique de

commandement tandis que les branches – à vocation plutôt fonctionnelle – ont pour rôle essentiel de s’assurer du respect des règles et des décisions prises par le sommet stratégique. Il est par ailleurs à noter que cette configuration, pour être efficace, nécessite pour le sommet stratégique de maîtriser l'ensemble des compétences relatives à son activité, tandis que les coûts d'organisation croissent à mesure que le groupe s'étend géographiquement.

Dispositifs et instruments de gestion. L'asymétrie d'information supportée par le sommet stratégique porte ici presque exclusivement sur la bonne exécution des opérations par les diverses parties de l’organisation. Aussi, puisque les risques inhérents à ce type de système intégré sont de nature opérationnelle et susceptibles de se produire n'importe où, il est logique que l'attention du sommet se focalise sur le respect des procédures opératoires. Par ailleurs, dès lors que la stratégie est exclusivement formulée au niveau central et que les unités du groupe ont pour seule mission de la mettre en oeuvre, il n'est pas nécessaire de mettre en place un processus d'élaboration de plans stratégiques qui engendrerait inutilement des coûts. Il est alors important que la stratégie élaborée au sommet soit claire et simple afin de favoriser une appropriation par l'ensemble du groupe. Le suivi exercé est finalement pointilleux, portant sur de nombreux indicateurs opérationnels, tandis que la diffusion aux unités d'une synthèse concernant les erreurs effectuées et les progrès accomplis permet de renforcer la cohésion d'ensemble.

3.2. La configuration « Contrôle de la Déclinaison Stratégique »

« Celui qui a le plus d'expertise, c'est quand même le centre. Forcément, par la façon dont a été constitué le groupe et dont il fonctionne, tous les gens qui sont au centre sont des gens qui ont fait bouillir la marmite des unités décentralisées avant d'aller au siège. Et ces gens ont la vision sur les différents marchés mondiaux, sur un type de produit. Donc, ils connaissent très bien ce qui s'est passé en Angleterre, aux Etats-Unis, pourquoi certains des lancements n'ont pas aussi bien marché ; pourquoi, au contraire, dans certains pays ça a très bien marché, d'autres moins, etc. ; ils ont donc une connaissance que n'a pas l'entité locale et ils exercent une pression fantastique. L'entité locale n'a qu'un marketing d'application à mettre en place et, effectivement, elle a aussi une stratégie locale précise puisque le positionnement n'est jamais le même d'un pays à l'autre. Ce qui veut dire que le patron de l'entité a, bien sûr, à définir et à faire valider par le siège sa stratégie spécifique dans son marché, etc. Il a une marge de manœuvre dans l'appréciation de son marché, des composantes spécifiques de la distribution parce qu'il connaît mieux. Il connaît ses clients comme je vous vois, c'est différent du siège. En permanence, il y a donc une participation importante, mais ce sont quand même les instances du siège qui dirigent avec une pression fantastique car le siège a une vision de la distribution dans chaque pays et une vision globale de toute l'expérience de la distribution »
(Responsable Planification Stratégique, groupe K).

Contexte et options stratégiques. La configuration « Contrôle de la Déclinaison Stratégique » fait écho à la mise en œuvre d’une stratégie globale lié par exemple au souhait de satisfaire un besoin de marché identifié (santé pour les uns, confort pour d’autres... ou encore alimentation, séduction, luxe, etc.). Une telle stratégie globale s'accompagne en général de la mise en œuvre d’une stratégie de marque dans le but d’associer la notoriété du groupe au besoin qu’il cherche à satisfaire. Plusieurs systèmes stratégiques (liés à la segmentation par types de clientèle retenue) peuvent progressivement être développés qui se caractérisent par leur proximité en termes de facteurs clés de succès puisque la « colonne vertébrale » du système stratégique repose sur le besoin de marché identifié. Cette logique globale de développement doit toutefois

être tempérée par des aménagements locaux afin de mieux répondre aux attentes des segments de marchés et/ou de clients desservis, ainsi qu'à la diversité des contextes concurrentiels.

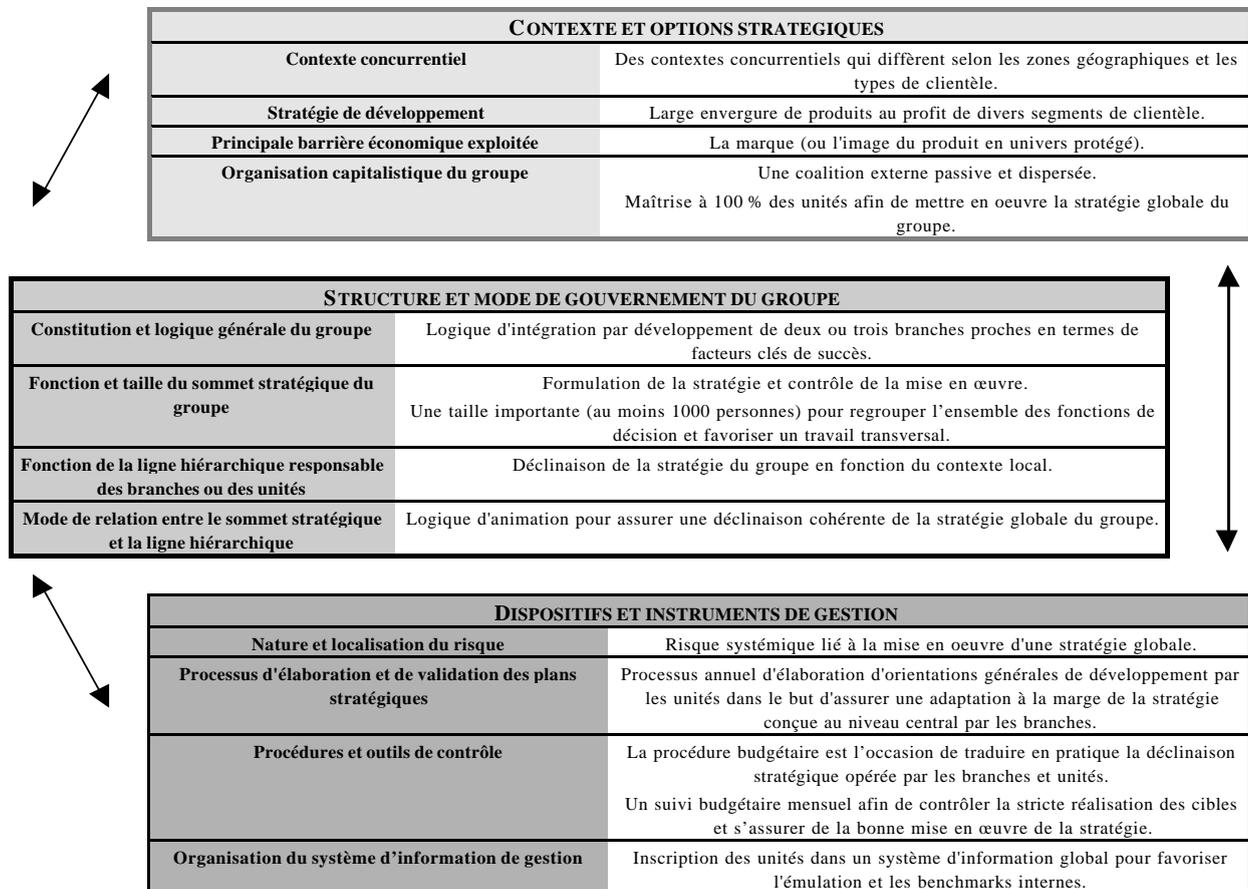


Figure 3 : La configuration « Contrôle de la Déclinaison Stratégique »

Structure et mode de gouvernement. Dans le cadre de la configuration « Contrôle de la Déclinaison Stratégique », le sommet stratégique se réserve la conception du système industriel et de la stratégie globale du groupe, ce qui explique sa taille importante (1000 à 2000 personnes). En parallèle, les compétences requises au niveau des branches relèvent principalement du domaine du marketing. En effet, dans la mesure où la nature du besoin ou du marché desservi peut varier de manière importante selon les divers contextes (culturels et concurrentiels) locaux, les branches et unités sont les mieux qualifiées pour décliner de manière pertinente l'offre en fonction des divers contextes locaux, c'est-à-dire de telle sorte que les divers positionnements marketing élaborés permettent dans chaque contexte de différencier l'offre du groupe par rapport à celles des concurrents. Parallèlement, le mode de relation entre les branches et les unités repose sur une logique d'animation pour favoriser une bonne déclinaison de la stratégie conçue au niveau central.

Dispositifs et instruments de gestion. L'analyse de l'asymétrie d'information amène à concevoir deux formes d'asymétrie : la première, à l'avantage des branches et des unités locales qui sont les plus à même de repérer la spécificité des besoins locaux et à décliner la politique marketing en conséquence ; la seconde, au profit du niveau sommet

stratégique du fait de sa faculté à raisonner au niveau global tandis que les unités sont cantonnées dans leur réflexion à leur contexte local. Le fort degré de partage de valeurs et de compétences qui en découle incite alors le sommet stratégique à focaliser son attention sur le respect des budgets puisque ceux-ci le renseignent de manière satisfaisante sur la capacité des unités à tenir leurs engagements. Le processus d'élaboration et de validation des plans stratégiques permet par ailleurs aux branches de questionner et d'entériner les orientations générales de développement formulées par les unités. La procédure budgétaire annuelle permet ensuite aux Directions de branches d'amener les unités à s'engager sur des objectifs chiffrés (croissance du chiffre d'affaires, gains de parts de marchés, amélioration de la notoriété, etc.) qui sont la traduction en pratique des orientations validées. L'horizon temporel privilégié doit être court voire moyen terme (1 à 3 ans) même si le cycle de renouvellement du besoin peut être très variable selon les marchés concernés, du court terme (alimentation, cosmétique, etc.) au moyen ou long terme (électronique, énergie, etc.). Il est en effet nécessaire dans le cadre de cette configuration d'être toujours à l'affût des évolutions du marché desservi – par exemple, des changements dans les besoins ou les désirs des consommateurs – voire de les créer par une stratégie habile de changement des "règles du jeu". Enfin, il importe que le système d'information de gestion englobe l'ensemble des unités afin de favoriser les « benchmarks » internes pour favoriser émulation et échanges.

3.3. La configuration « Développement Stratégique décentralisé »

"Il faut aller vérifier que la réflexion stratégique se traduit bien dans les chiffres. C'est là que commence la difficulté. La réflexion stratégique permet de dire dans quel sens il faudrait aller mais, chaque année, j'ai toujours l'impression que cela n'empêche pas de présenter un budget avec le fameux bras d'honneur classique : première année standard, deuxième année on se redresse légèrement, et puis troisième année ça part en flèche, le résultat est génial. Donc il faut poser pas mal de questions, il faut être vigilant. Ce n'est pas très simple car si pour développer l'activité il faut acquérir le principal concurrent, à la période du budget, lors du chiffrage, vous n'intégrez pas le principal concurrent. Donc vous avez l'activité qui est là, visionnée sur trois ans, mais dont la pérennité n'est pas acquise tandis qu'il est impossible d'avoir pour l'instant un chiffrage du concurrent. En cas de cession d'une activité, on est obligé de montrer à l'acheteur que l'activité est bonne. C'est ce que doit refléter le budget. Il n'y a donc aucune relation entre la réflexion stratégique qui a été menée et les chiffres. Les chiffres et le budget, ça sert de critère à un raisonnement de base qui est de diriger par les objectifs. Cela sert à dire : je serre les boulons. Le budget ne me sert à rien pour la réflexion stratégique. Il est très important à connaître pour déterminer dans le détail l'élaboration des marges et des coûts. En tant que budget, il a pour objectif de donner une norme sur une année à un certain nombre de gens pour connaître ensuite les dérives (en plus ou en moins) par rapport à cette norme mais, en tant que tel, il n'est que mensonge. Moi, je n'en ai rien à faire, parce que, quand vous êtes sur un seul métier, ce n'est pas trop complexe, mais quand vous êtes sur une douzaine de métiers, ça devient beaucoup plus difficile " (*Vice-President Corporate Strategy, groupe J*).

Contexte et options stratégiques. Cette configuration fait écho à un développement de métiers caractérisés par des contextes et des facteurs clés de succès très divers. Cette logique correspond à une volonté de privilégier, à un centrage en terme de métiers, un positionnement sur des segments précis de marchés où le groupe construit des avantages concurrentiels et, le cas échéant, cherche à développer des synergies entre ses activités. La forte diversité du portefeuille d'activités qui en résulte a pour conséquence directe que les espaces de concurrence, et plus généralement d'opérations, peuvent être très différents selon les activités exercées. Cependant, une telle option permet également de diversifier les risques encourus en se positionnant sur des segments précis de marché tandis que Par ailleurs, il est à mentionner que, au cours de leur développement, les unités peuvent être amenées à nouer des alliances capitalistiques, ce qui impose au sommet stratégique de mettre en oeuvre une gestion stratégique des partenariats. En effet, à moins de disposer d'une capacité financière particulièrement importante, le développement de plusieurs systèmes stratégiques très différenciés impose souvent de rechercher des alliés.

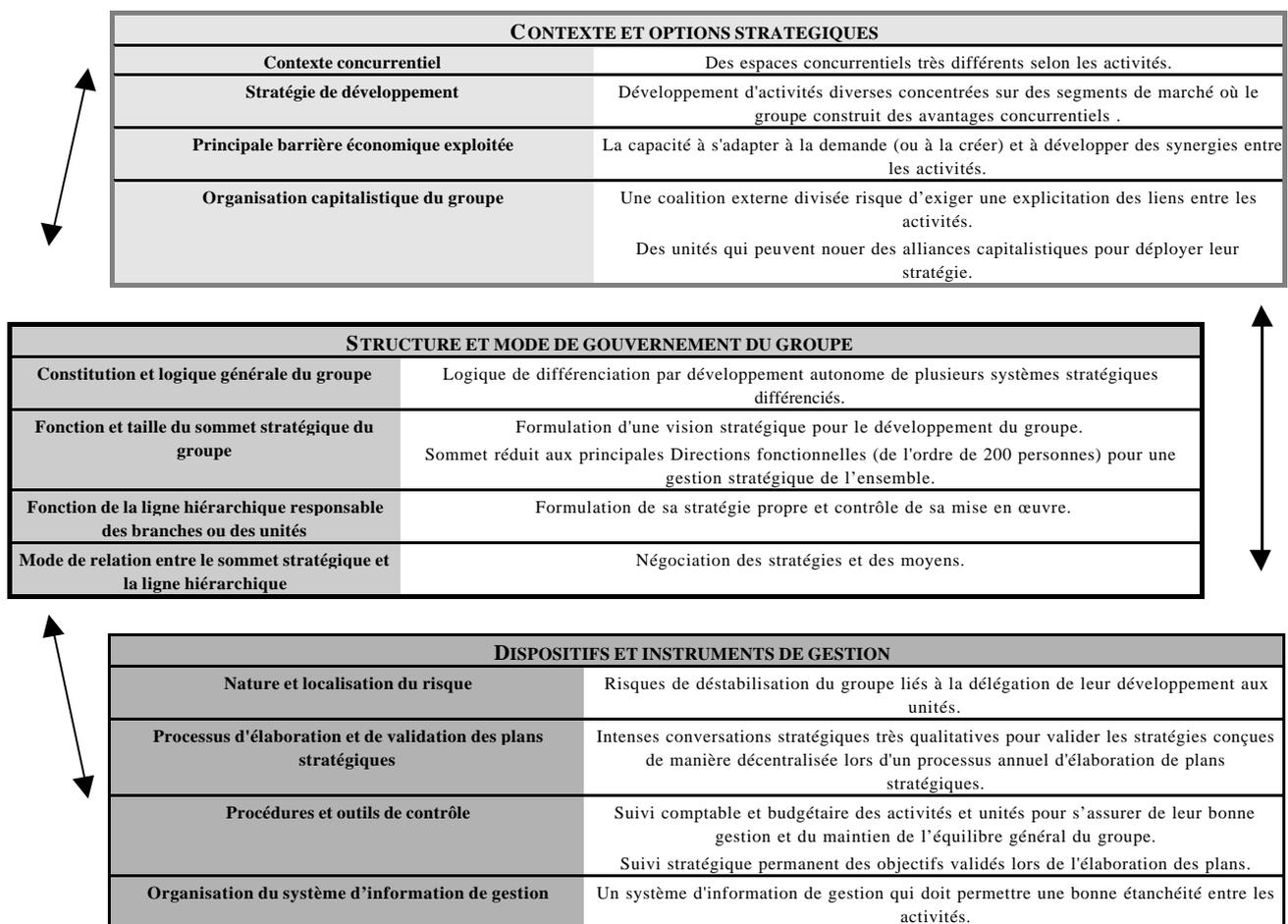


Figure 4 :La configuration « Développement Stratégique décentralisé »

Structure et mode de gouvernement. Le développement de métiers divers nécessite une capacité à mener bataille sur des fronts très différents, ce qui impose au sommet du groupe de reconnaître l'impossibilité de formuler, à son niveau, des stratégies pertinentes pour chacun des métiers développés. C'est pourquoi, l'ensemble de la réflexion relative à

leur développement est déléguée aux unités qui, au fur et à mesure de l'histoire du groupe, peuvent constituer de véritables sous-groupes. Les fonctions centrales ont alors pour rôle premier de faciliter un pilotage satisfaisant de l'ensemble en s'assurant notamment que les réflexions menées par les unités et relatives à leur développement sont réelles et suivies d'effets. La tête de groupe peut donc être de taille réduite (de l'ordre de 200 personnes, centrées sur des missions fonctionnelles critiques (juridique, consolidation, etc.)) tandis que le mode de relation entre le sommet stratégique et les unités prend corps essentiellement autour de la négociation des stratégies de développement et des moyens alloués en conséquence.

Dispositifs et instruments de gestion. Le sommet stratégique subit une forte asymétrie d'information renforcée par le fait que des stratégies d'alliances peuvent s'avérer nécessaires au bon développement des unités. Le sommet stratégique doit donc pouvoir s'assurer, d'une part que les réflexions stratégiques menées au niveau des unités sont réelles, pertinentes et cohérentes entre elles, d'autre part qu'il n'y a pas de danger que la sécurité financière du groupe soit mise en péril par des unités qui impulseraient des stratégies trop risquées. On comprend alors que le domaine d'attention privilégié porte sur la capacité de réflexion le long de la ligne hiérarchique. La discussion stratégique constitue une étape obligée à tous les niveaux de l'organisation au travers d'un processus formalisé d'élaboration de plans stratégiques par les unités. Par ailleurs, il est à noter que le suivi budgétaire, s'il est toujours nécessaire, ne permet pas un contrôle de gestion suffisant puisque, du fait de l'amplitude de raisonnement (achat d'un concurrent, stratégie d'alliances, etc.) que doivent déployer les unités, l'articulation entre plans stratégiques et budgets n'est pas toujours aisée. Le suivi opéré est alors fortement orienté vers l'atteinte des objectifs stratégiques pour assurer un suivi pertinent du développement des unités. Il est également de nature comptable et financière afin de connaître en permanence le résultat du groupe et de s'assurer de l'emploi du langage commun, tandis que le suivi budgétaire n'en reste pas moins nécessaire puisque le budget constitue une base de dialogue et fixe une norme qui permet la mesure des écarts. Enfin, il importe que le système d'information de gestion préserve une relative étanchéité entre les activités, notamment afin d'éviter que les partenaires puissent avoir accès à l'ensemble des informations qui concernent le développement du groupe.

3.4. La configuration « Gestion Stratégique de l'Investissement »

"Une fois que la décision d'investir a été prise, on essaie déjà d'obtenir la rentabilité que l'on attend, sinon de l'améliorer. Il peut y avoir des déviations qu'il faut qu'on suive. Ensuite, certaines décisions ont été prises en espérant qu'avec ces investissements de base, il y aurait une possibilité de développement et d'amélioration alentour, parce que l'on créera une espèce de réseau grâce auquel il y aura des nouveaux clients. Donc, il faut s'assurer que les ressources commerciales ne sont pas uniquement consacrées au développement de nouvelles affaires mais également au développement des petites affaires qui vont venir modifier les grandes. Ensuite, on va suivre l'ensemble des investissements pour vérifier que notre rentabilité ne se détériore pas au fil du temps. Les critères de suivi restent donc les mêmes. C'est un suivi permanent et un niveau d'attention par rapport à l'investissement" (*Directeur Financier, groupe B*).

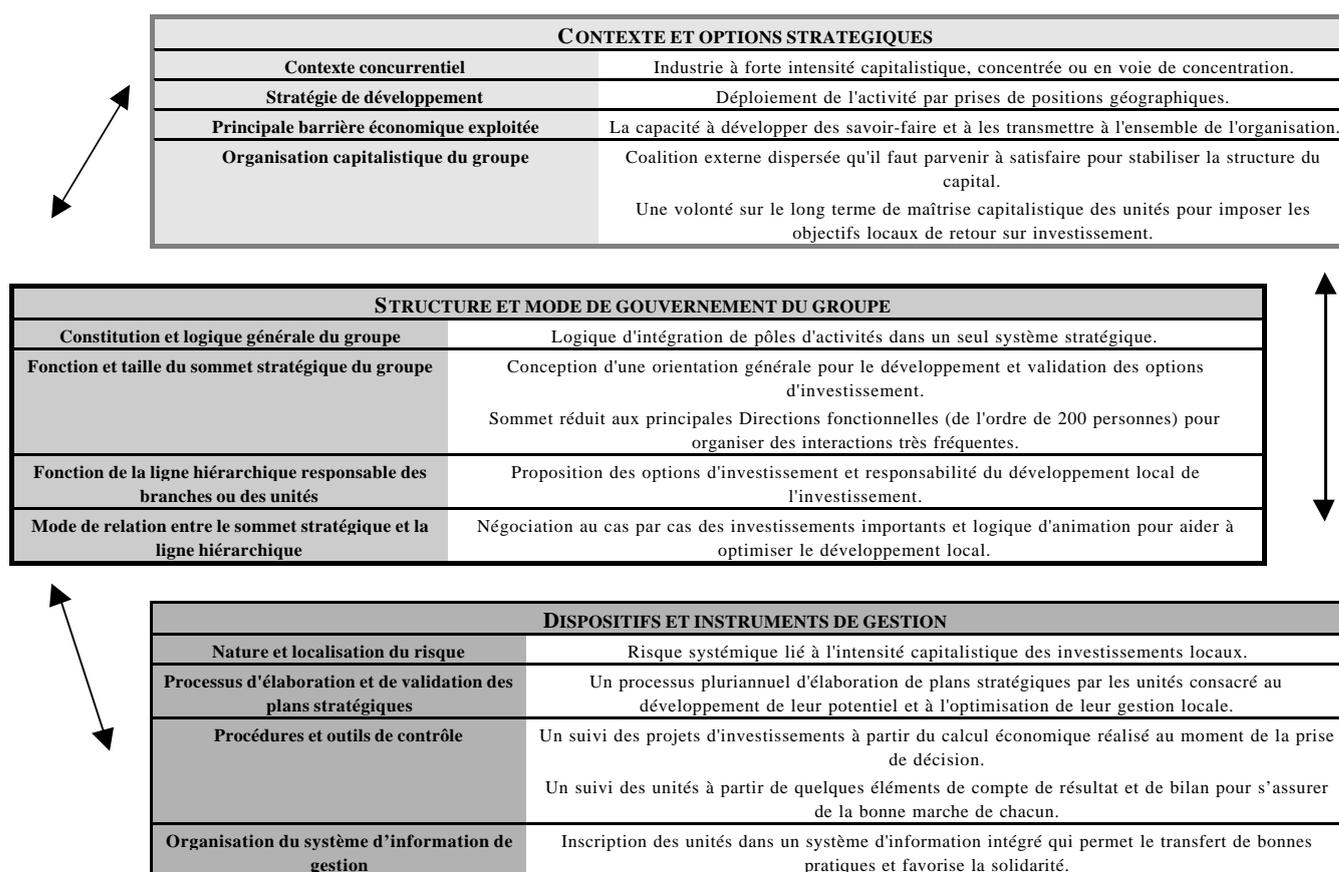


Figure 5 : La configuration « Gestion Stratégique de l'Investissement »

Contexte et options stratégiques. La stratégie de développement de la configuration « Gestion Stratégique de l'Investissement » vise à assurer le déploiement géographique d'une palette d'activités ou de services selon une logique multi-domestique. Il s'agit en fait de mener une stratégie de prises de position géographiques à long terme pour déployer l'activité. Des groupes qui développent une telle stratégie peuvent donc devenir mondiaux, non par le fait d'une volonté initiale de mettre en oeuvre une stratégie globale, mais en conséquence de la multitude des positions géographiques acquises au cours de leur histoire. La configuration « Gestion Stratégique de l'Investissement » trouve alors son terrain de prédilection dans des industries à forte intensité capitalistique et à temps de retour sur investissement longs. Industries par ailleurs souvent concentrées ou en voie de concentration, où le caractère local de l'activité implique que le jeu concurrentiel

consiste, d'une part à prendre des positions géographiques (soit sur des terrains vierges, soit par l'acquisition des positions des concurrents), d'autre part à prendre des engagements pertinents pour un bon développement de l'activité du groupe (investissements physiques, acquisitions, choix commerciaux), toujours à caractère stratégique du fait de leur faible réversibilité.

Structure et mode de gouvernement. Les systèmes de gestion sont fondés sur le constat que le caractère local de l'activité nécessite de laisser une autonomie importante aux unités pour se développer, tandis que les enjeux et risques liés aux investissements imposent au sommet stratégique d'être l'unique niveau décisionnel. Le mode de gouvernement entre le sommet stratégique et les unités repose donc, d'une part sur une logique de négociation au cas par cas pour ce qui concerne les investissements, d'autre part sur une logique d'animation pour aider les unités à optimiser leur gestion locale. C'est pourquoi, plus que de branches il est pertinent de parler de services dont la mission est d'aider les unités locales dans leur développement, par exemple par un appui à l'élaboration de leur réflexion stratégique ou par le transfert des bonnes pratiques identifiées.

Dispositifs et instruments de gestion. L'asymétrie d'information est à l'avantage des unités locales puisque de leur expertise dépend la capacité du groupe à déceler les investissements pertinents et que l'atteinte des résultats escomptés est corrélée à leur capacité à développer une bonne gestion, une fois les investissements décidés. Le domaine d'attention du niveau central se porte donc de manière privilégiée sur le suivi des investissements tandis que le suivi budgétaire permet de s'assurer sommairement de la bonne gestion des unités (quelques éléments de bilan et de compte de résultats). Par ailleurs, l'importance reconnue aux décisions d'investissement a pour effet que celles-ci sont le fruit de discussions intenses avec les unités qui les proposent et que ces dernières seront suivies, contrôlées et évaluées au regard du calcul économique réalisé au moment de la prise de décision. En outre, il est souvent pertinent pour des groupes attirés vers une configuration « Gestion Stratégique de l'Investissement » d'inscrire le processus d'élaboration et validation des plans stratégiques dans une temporalité pluriannuelle afin de sensibiliser les unités à un raisonnement à moyen voire long terme puisque les engagements pris "enracinent" le groupe pour une longue période les plans de développement. Les plans d'affaires portent alors tant sur le développement de leur potentiel par les unités que sur l'optimisation de leur gestion. Enfin, il importe que le système d'information de gestion englobe l'ensemble du groupe afin de développer la solidarité entre unités et de pouvoir conserver un regard sur les investissements en cours pour favoriser l'arbitrage et un développement cohérent. Un tel système d'information intégré permettant par ailleurs les échanges et le transfert de bonnes pratiques.

3.5. La configuration « Gestion Financière de Portefeuille »

« le groupe est organisé autour de 5 métiers. Il y a deux métiers majeurs et trois métiers qui sont, entre guillemets, "filialisés", c'est-à-dire pour lesquels l'orientation du groupe est de dire que ce sont des métiers qui permettent de compléter notre éventail de métiers et, plus largement, de gagner de l'argent, ce qui permet de continuer à financer les 2 métiers majeurs. Donc, ces 3 métiers sont filialisés dans le sens où ces activités sont dotées d'une force de frappe totalement autonome. Donc autonomie de gestion complète. Et ce qui est attendu de ces métiers, c'est qu'ils continuent à se développer et à gagner de l'argent mais ils peuvent sortir du périmètre du groupe. Il y avait auparavant un autre métier qui a été sorti au moment où il a fallu financer une acquisition majeure dans l'un de nos deux métiers principaux. C'est ce qui peut arriver à chacun des trois autres métiers si besoin est » (*Directeur Financier de branche, groupe D*).

Contexte et options stratégiques. Divers motifs peuvent justifier le choix d'une stratégie de développement fondée sur la gestion financière d'un portefeuille d'activités : soit, parce que le sommet stratégique s'estime incompetent pour développer ses participations et délègue l'ensemble des responsabilités à ses unités moyennant un objectif ferme de rentabilité ; soit parce que cette logique fait écho à une volonté de prendre des participations dans de nouvelles activités où le groupe ne dispose que de peu de compétences, voire d'aucune ; soit parce que la prise de participation financière est un but en soi et constitue le coeur de l'activité ; soit encore parce que le financement de l'activité principale nécessite de prendre des participations dans des activités qui génèrent des profits importants à court terme. Dans tous les cas, les bénéfices recherchés sont par nature très spécifiques puisque liés à la volonté d'obtenir des retours financiers conséquents. La principale barrière économique exploitée dans le cadre de cette configuration concerne une double capacité, d'une part à lever rapidement des fonds, d'autre part à raisonner en termes d'entrées / sorties.

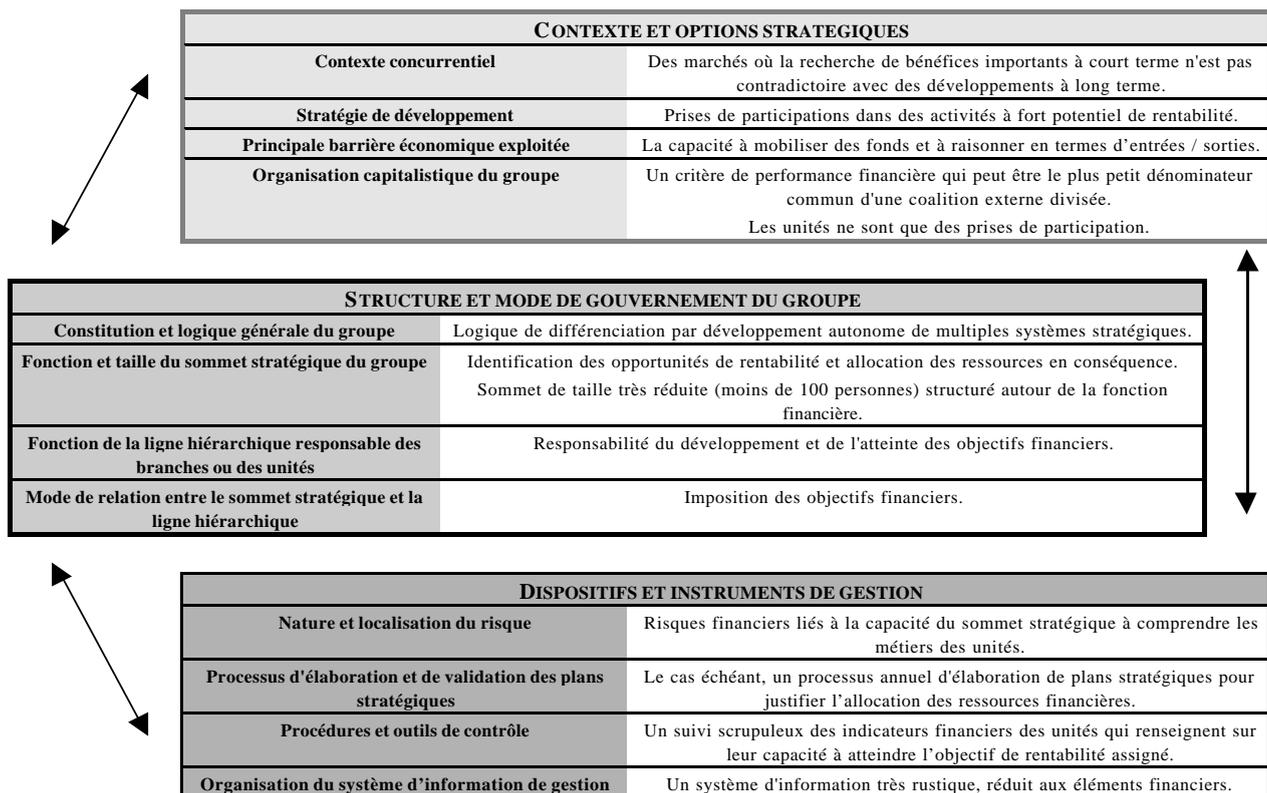


Figure 6 : La configuration « Gestion Financière de Portefeuille »

Structure et mode de gouvernement. Tout l'art de mettre en oeuvre une logique de contrôle fondée sur une configuration « Gestion Financière de Portefeuille » consiste pour le sommet stratégique à savoir repérer les participations potentiellement profitables eu égard au choix politique réalisé, puis à déterminer des objectifs de rentabilité pertinents et à parvenir à les imposer. La taille du sommet peut alors être très réduite (moins de 100 personnes), la logique de gouvernement des unités par le sommet stratégique reposant sur un commandement centré sur l'imposition des objectifs et ce dernier confiant aux organisations dont il est actionnaire l'entière responsabilité de leur développement – sous la contrainte de l'objectif imposé – dans la mesure où il estime que celles-ci sont les plus à même d'assurer leur développement.

Dispositifs et instruments de gestion. On comprend aisément que la conséquence principale est que l'asymétrie d'information est complète et au profit des unités. Dans la même veine, le degré de partage de valeurs et de compétences s'avère très faible puisque le sommet stratégique fonde sa politique générale sur ses compétences financières et sur sa capacité à déceler les opportunités, tandis que ses compétences industrielles peuvent être tout à fait médiocres. En conséquence, le domaine d'attention du sommet stratégique concerne principalement, d'une part la crédibilité des résultats, d'autre part le potentiel de rentabilité des unités. L'ensemble des systèmes de gestion est donc pensé de telle sorte que soit relayé l'objectif financier imposé et sanctionnés les résultats effectivement obtenus. Enfin, dans le cas où est mis en place un processus d'élaboration et de validation des plans stratégiques, celui-ci est avant tout l'occasion pour le sommet stratégique de s'assurer que les unités ont mené les réflexions qui leur permettront d'atteindre les objectifs financiers escomptés. Le suivi est donc exclusivement à

caractère financier, ce qui permet de mettre en place un système d'information réduit à de simples éléments financiers.

4. Conclusions et ouvertures

En réponse à la demande des dirigeants du groupe partenaire de notre recherche, et sous leur regard attentif, nous avons étudié quinze groupes internationaux dans le but de comprendre les motifs et critères de choix qui déterminent la logique de contrôle de groupe qu'ils mettent en œuvre. Force est de constater qu'il existe dans la littérature une difficulté à penser les problèmes liés à l'articulation entre stratégie et contrôle. Cette difficulté est renforcée et se pose avec une acuité particulière lorsque l'on s'intéresse à l'objet « groupe ».

Ce problème théorique a amené Goold et Campbell (1987) ou Collis et Montgomery (1998) à repérer des philosophies différenciées de gouvernance des unités par le siège au sein des groupes. Leurs contributions s'avèrent particulièrement intéressantes dans la mesure où elles identifient les grandes options possibles, avec une certaine complétude. Toutefois, en privilégiant une démarche par positionnement sur des continuums, leurs analyses restent nécessairement agrégées et quelque peu statiques. A ce titre, elles ne permettent pas d'identifier la manière dont les dirigeants mobilisent les leviers du contrôle identifiés par Simons (1995a) pour conduire l'action organisée.

Face à cette situation, et au problème que nous ont soumis les dirigeants du groupe partenaire de notre recherche, nous avons entrepris de construire des configurations logiques dont l'objectif est de baliser le champ des possibles en matière de contrôle de groupe en phase avec la stratégie. Il importe à des recherches de venir conforter ou amender ces configurations. Il pourrait s'agir par exemple d'intégrer une (ou des) variable(s) pour caractériser les systèmes de sanction en vigueur dans les groupes. Cette question est finalement apparue peu discriminante lors des entretiens effectués.

Ce travail configurationnel peut et doit être considéré comme un point de passage, une aide à la « problématisation ». L'un de ses mérites est de constituer une première base de raisonnement pour poursuivre, pour aller plus loin. Une fois les configurations conçues il s'agit ensuite d'élaborer, sur le plan conceptuel et méthodologique, les principes et conditions pratiques pour concevoir une architecture de contrôle de groupe à même de favoriser la mise en œuvre et la (re)formation de la stratégie. Il est possible de poser ici les premiers jalons d'une telle démarche de conception ¹⁴.

Les configurations exposées constituent des schémas abstraits de référence qui appellent un choix politique de la part des dirigeants en tant qu'architectes responsables des systèmes de contrôle au sein de leur groupe. Une fois le choix d'une configuration de référence entériné, il importe d'amender celle-ci en relâchant le principe de cohérence logique qui la fonde pour retenir, à la suite de Normann (1981), un autre principe de conception: celui de la consonance. Il s'agit d'intégrer avec ce principe le fait que le management stratégique a pour mission fondamentale de gérer des paradoxes (Martinet, 1990) et que l'activité de contrôle doit être en conséquence pensée en termes de « dispositifs de poids et contrepoids, d'incitations et de régulations offrant une solution viable pour la gestion des paradoxes » (Bouquin, 1998 : 432). La consonance

¹⁴ Ce travail est actuellement en cours de réalisation par l'un des auteurs avec le groupe partenaire de cette recherche.

perçue par les acteurs, qui forge leurs représentations et leurs comportements, doit ainsi être au centre des préoccupations des dirigeants lorsque ceux-ci cherchent à concevoir une architecture de contrôle à même de supporter de manière satisfaisante la traduction en pratique de leur projet politico-stratégique.

On comprend alors pourquoi l'approche configurationnelle ne constitue qu'un point de passage. De fait elle nie l'existence des paradoxes. Le passage à la pratique de conception, c'est-à-dire le relâchement des configurations de référence que nous avons proposées, appelle donc une interrogation sur les compétences clés à développer, les apprentissages à favoriser et les désordres souhaitables au sein du groupe pour une gestion satisfaisante des paradoxes. Autant de thèmes qui ont été souvent négligés par la littérature sur le contrôle mais devenus centraux en stratégie.

Références bibliographiques

- Allaire Y., Firsirotu M., (1990), "La planification stratégique : un contrat psychologique et économique", *Revue Française de gestion*, Jan-Fev, pp. 22-39.
- Allaire Y., Firsirotu M., (1993), *L'entreprise Stratégique : Penser la Stratégie*, Gaëtan Morin éditeur.
- Argyris C., (1995), « Annexe : La causalité intentionnelle – Expliquer, suivre et intégrer divers points de vue », *Savoir pour agir*, Intereditions, Paris, pp.257-294
- Barney J.B, (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol 17 (1)
- Bartlett C., Goshall A., (1989), *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Bettis R.B., Prahalad C.K., (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management journal*, vol. 7, pp. 485-501.
- Bouquin H., (1998), *Le contrôle de gestion*, PUF, 4^e édition.
- Chandler A.D. Jr, *Strategy and Structure*, (1962) Cambridge University Press.
- Collis D., Montgomery C., (1997), *Corporate Strategy : Resources and the Scope of the Firm*, Irwin.
- Collis D., Montgomery C., (1998), *Creating corporate Advantage*, Harvard Business Review, May-June, pp. 71-82.
- Daft D.L., & Weick, K.E., (1984), « Toward a model of organizations as interpretative systems », *Academy of Management Review* , Vol. 9, 2, pp. 284-295.
- Daniels J.D., Pitts R.A. & Tretter M.J., (1984), « Strategy and structure of U.S. multinationals : an exploratory study », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp.292-307.
- Dutton J., Duncan R., (1987), « The influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change », *Strategic Management Journal*, Vol 8, pp.103-116
- Doz Y.L., & Prahalad, C.K., (1981), « Headquarter's influence and strategic control in MNCs », *Sloan Management Review* , Vol. 23, 1, pp. 15-29.
- Egheloff W.G., (1982), « Strategy and structure in multinational corporations : an information-processing approach », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 27, pp. 433-458.
- Eisenhardt K., (1989), « Building Theory from Case Study Research », *Academy of Management Review* , 14, pp.488-511
- Fouraker L.E., & Stopford J.M., (1968), « Organizational Structure and multinational strategy », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 13, pp. 47-64.
- Ghoshal S., & Nohria N., (1989), « Internal differentiation within multinational corporations », *Strategic management Journal*, Vol. 10, pp. 323-337.
- Ghoshal S., & Nohria N., (1993), « Horses for courses : organizational forms for multinational corporations », *Sloan Management Review* , Winter, pp. 23-35.
- Goold M., & Campbell A., (1987), *Strategies and Styles : The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell.
- Goold M., Campbell A., & Luchs K., (1990), "Strategies and Styles Revisited : Strategic Planning and Financial Control", *Long Range Planning*, Vol 26, n° 5, pp. 49-60.
- Goold M., Campbell A., & Luchs K., (1990), "Strategies and Styles Revisited : Strategic Control, is it tenable ?", *Long Range Planning*, Vol 26, n° 6, pp. 54-61.

- Goold M., Young D., (1998), *Effective Headquarters Staff*, Ashridge ed.
- Govindarajan V., & Gupta A.K., (1985), « Linking control systems to business unit strategy : impact on performance », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, 1, pp. 51-66.
- Govindarajan V., (1988), « A contingency approach to strategy at the business unit level : Integrating administrative mechanisms with strategy », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 828-853.
- Grant R., (1996), « Toward a Knowledge-based Theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol 17 (Winter Special Issue), pp.109-122
- Gupta A.K., (1987), « SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation », *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 477-500.
- Gupta A.K., & Govindarajan V., (1991), « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review* , Vol. 16, n° 4, pp. 768-792.
- Haffen F., (1999), *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe* Editions d'Organisation.
- Hafsi T., (1997), « Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle », *Management International*, Automne, Vol. 2, n°1, pp.19-26.
- Hamel G., Prahalad C.K, (1995), *La conquête du futur*, Interéditions, Paris
- Kaplan R.S., Norton D.P., (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press.
- Khandwalla P.N., (1972), « The effect of different types of competition on the use of management control systems », *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 275-285.
- Kogut B., (1989), "A Note on Global Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol 10, pp. 383-389.
- Langfield-Smith K., (1997), « Management control systems and strategy : a critical review », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n°2, pp. 207-232.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., (1967), *Organization and Environment*, Boston, Harvard Business School.
- Lorange P., Chakravarthy B.S., (1991), *Managing the strategy process. A framework for multibusiness firm*, Prentice Hall.
- March J.G., (1991), « Exploration and Exploitation in organizational Learning », *Organization Science*, 2, 1, pp. 71-87.
- Martinet A.-C., (1984), *Le Management Stratégique : Organisation et Politique* Mac Graw Hill.
- Martinet A.-C., (1990), « Epistémologie de la stratégie », in Martinet A.-C. (coord.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Martinet A.-C., (1991), « La stratégie à la croisée des chemins », *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, pp. 238-252.
- Martinet A.-C., Claveau N., Tannery F., (1994), "Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical", in Noël A., Véry M., Wissler M., *Perspectives en management stratégique*, Paris, Economica, pp. 34-56.
- Martinet A.-C., (1997), *Planification stratégique*, in Simon Y. et Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, 2ème édition, Economica, Paris, pp. 2249-2265.
- Miles M., Snow R., (1978), *Organizationnal Strategy, Structure and Process* New York,

- Mac Graw Hill.
- Miller D. & Friesen P.H., (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, pp. 1-25.
- Miller D., (1990), *The Icarus paradox*, New York, Harper Business.
- Miller D., (1993), « The architecture of simplicity », *Academy of Management Review* , Vol. 18, pp. 116-138.
- Miller D., (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal* Vol 17, pp. 505-512.
- Mintzberg H., (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H., (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Moisdon J.C (dir), (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.
- Normann, R., (1981), *Gérer pour croître* Paris, Economica, Paris.
- Ocasio W., (1997), « Towards an attention-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Summer special Issue), pp. 187-206.
- Ouchi W., (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol 25, n°9, pp. 833-848.
- Porter M.E., (1980), *Competitive strategy*, New York, Free Press.
- Porter M.E., (1986), « Competition in global industries : a conceptual framework », in Porter M.E. (Ed.), *Competition in global industries*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 15-60.
- Prahalad C.K., & Doz Y.L., (1981), « An approach to strategic control in MNCs », *Sloan Management Review* , Vol. 22, 4, pp. 5-13.
- Simons R., (1987), « Accounting control systems and business strategy : an empirical analysis », *Accounting, Organizations and Society*, pp. 357-374.
- Simons R., (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, 15, pp. 127-143.
- Simons R., (1991), Strategic orientation and top management attention to control systems, *Strategic Management Journal* vol. 12, pp. 49-62.
- Simons R., (1994), « How new top managers use control systems as levels of strategic renewal », *Strategic Management Journal* vol. 15, pp. 169-189.
- Simons R., (1995a), *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
- Simons R., (1995b), "Use and Misuse of Information Technology", in Simons R., *Levers of Control*, Harvard Business School Press, pp. 183-195.
- Simons R., Davila A., (1998), "How High is your Return on Management", *Harvard Business Review* , Jan-Feb, pp.71-80
- Spender J.C., (1996), « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal* Vol 17 (Winter Special Issue), pp.45-62.
- The Economist Intelligence Unit in cooperation with Arthur Andersen, (1998) *Excellence in Finance. Transforming the business*,
- Tsoukas H., (1996), « The Firm as a Distributed Knowledge System : a Constructionist Approach », *Strategic Management Journal* Vol 17 (Winter Special Issue), pp.11-25.
- Weick K., (1993), « The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, pp.638-652.
- Wernerfelt B., (1984), « A resourced-based view of the firm », *Strategic Management*

Journal, Vol 5, pp.171-180.

Yip, (1989), « Global strategy... in a world of nations ? », *Sloan Management Review*, Fall, pp. 29-41.

Yin R., (1984), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, Beverly Hills

Appendix : Méthodologie employée au cours de la recherche

Research design. La recherche a privilégié une démarche qualitative par études de cas (Eisenhardt 1989) afin de saisir au plus près les raisonnements des dirigeants en matière de conception d'une architecture de contrôle en phase avec la stratégie. Il semblait notamment nécessaire de disposer d'une description aussi précise que possible des processus de gestion qui rendent cette architecture dynamique (nature, forme et rythme des processus stratégiques et de contrôle notamment). De même, il était nécessaire de parvenir à recueillir précisément les critères de choix et de conception des dirigeants sur la problématique de recherche.

Le travail a été mené en trois temps auprès de différents groupes aux caractéristiques variées. Il s'agissait de couvrir un large spectre de secteurs (services / industrie, business to business / consommation finale, etc.), de formes de développement international et géographique, de degré de sophistication du système technique, de taille, et enfin d'importance de l'investissement en capital. De la sorte, le souhait était de neutraliser d'éventuels biais afin de ne pas subir une trop forte détermination de l'un de ces critères.

Les vingt-trois dirigeants rencontrés au sein de quinze groupes lors de trente-trois entretiens (cf. tableau a) ont été choisis moins en raison de leur position hiérarchique et du titre de leur fonction que de leur double responsabilité en tant que concepteur et utilisateur de l'architecture de contrôle et/ou des processus stratégiques. Il s'agissait donc essentiellement de directeurs financiers, de directeurs de la stratégie ou de directeurs du contrôle stratégique qui relevaient soit du niveau Direction Générale (*corporate level*) soit du niveau branches, filiales ou unités. La disparité du nombre des personnes rencontrées dans les entreprises peut se justifier par différents motifs :

- Lorsque nous n'avons rencontré qu'un seul dirigeant pour une entreprise, bien sûr nous n'étions pas alors en mesure de confronter, avec d'autres avis, la description des systèmes de contrôle et de l'orientation stratégique de l'entreprise. Cependant l'essentiel n'est pas là mais dans la collecte lors de ces entretiens de schémas de raisonnement sur la problématique de recherche. Si nous ne les avons pas revu c'est principalement en raison d'un manque de disponibilité de leur part malgré notre demande et l'envoi du rapport intermédiaire de recherche.
- Lorsque nous n'avons rencontré qu'un seul dirigeant pour une entreprise, dans la plupart des cas, l'assurance d'une validité correcte des informations a été tout de même obtenue grâce à la présentation, lors des entretiens, des documents utilisés dans l'entreprise pour les processus stratégique ou de contrôle (plan, budget, business case, ...).
- Il y a eu une différence de contenu et de finalité entre les entretiens des trois phases de la recherche. Les premiers ont permis d'aboutir à une première construction qui fut évaluée par la seconde série d'entretiens. Bien sûr, à l'occasion de cette seconde série nous avons aussi pu approfondir notre connaissance des formes de raisonnement de nos interlocuteurs et des processus de contrôle des cas étudiés. Le plus important n'était pas forcément de pouvoir évaluer et comparer les entreprises les unes aux autres dans leur singularité mais de parvenir à étudier les logiques clés et structurantes pour la problématique de recherche.

En conséquence, sur l'ensemble de la recherche il s'agissait de procéder selon une démarche de "réplication" (Yin 1984). Chaque situation a été traitée comme un phénomène en soi confronté aux autres situations étudiées. Ce processus a permis de construire "chemin faisant" un schéma cognitif de la problématique, par interprétations et conceptions successives. Trois grandes étapes ont permis l'élaboration des configurations.

	SECTEUR D' ACTIVITE	CA 1997 (Mrds frcs)	EFFECTIFS	ETENDUE GEOGRAPHIQUE	FORME DE L' ACTIONNARIAT	NIVEAU D' ANALYSE	ENTREVUES (PHASES a, b, c)	POSITION DE L' INTERVIEWE
A	Assurances	185	36 000	Plus de deux continents	Eclaté	Direction Générale de filiale	<ul style="list-style-type: none"> • a • a 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur d'une branche • Responsable reporting et budget
B	Chimie	38,3	28 000	Plus de deux continents	Eclaté	Direction Générale du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • a, b • c 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier • Directeur contrôle stratégique
C	Banque	81,5	84 670	Essentiellement un seul pays	Groupe mutualiste	Direction Générale du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • c • c 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier • Responsable projet "Banque en ligne"
D ¹⁵	Banque	14,3	10 600	Plus de deux continents	Non cotée	Direction Générale du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • a 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier
E	Services collectifs	186,5	118 000	Essentiellement un continent	Entreprise publique	Direction Générale du groupe Direction de branche	<ul style="list-style-type: none"> • a, b • a, b • a, b • a, b 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur de gestion • Contrôleur de gestion • Responsable plan • Contrôleur de gestion
F	Energie	254,3	83 700	Plus de deux continents	Eclaté	Direction Générale du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • c 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable planification d'une branche
G	Transport express	69,1	107 800	Plus de deux continents	Eclaté	Direction Générale de filiale	<ul style="list-style-type: none"> • a 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier
H	Télécommunications	156,7	147 000	Essentiellement un seul pays	Etat actionnaire principal	Direction Générale du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • c • c 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur de gestion • Chargé de mission stratégique
I	Construction	61,5	64 600	Plus de deux continents	Eclaté	Direction Générale du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • a, b • c • c 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller du Président • Directeur Contrôle Stratégique • Directeur des systèmes d'information de gestion
J	Média	65,9		Essentiellement deux continents	Eclaté	Direction Générale du groupe Branche	<ul style="list-style-type: none"> • a • c 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de la Stratégie • Directeur Financier d'un domaine d'activité
K	Biens de consommation	69,1	47 000	Plus de deux continents	Un noyau dur d'actionnaires	Direction Générale du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • a, b 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable planification stratégique
L ¹⁶	Pharmacie	25,7	28 600	Plus de deux continents	Un noyau dur d'actionnaires	Direction de branche	<ul style="list-style-type: none"> • a, b 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Financier de la branche recherche
M	Energie	63,6	51 000	Plus de deux continents	Eclaté	Direction Générale de filiale	<ul style="list-style-type: none"> • a 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur financier d'une branche
N	Energie	943,8	105 000	Plus de deux continents	Un noyau dur d'actionnaires	Direction Générale du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • a, b 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable planification
O	Services industriels	60	75 000	Plus de deux continents	Eclaté	Direction Générale de filiale	<ul style="list-style-type: none"> • a 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur d'une branche

Tableau a : Groupes étudiés et fonctions des interviewés

Le recueil des informations. Les entretiens constituent la source première d'information. Leur durée moyenne fut de 1h30 à 2h00, pour atteindre même à plusieurs reprises plus de 3h00. La qualité des entretiens s'explique notamment par l'importance de la question de recherche pour les dirigeants rencontrés puisque située au cœur de leurs agendas et de leurs préoccupations quotidiennes. Les entretiens ont été réellement semi-directifs, c'est-à-dire qu'ils suivaient la trame de raisonnement du dirigeant en l'invitant à préciser les processus stratégiques (organisation de la réflexion, type de documents, rites et rythmes, etc.), les processus de contrôle (contenu et modalités), l'organisation générale du groupe et ses modalités de développement. Il est à souligner que fréquemment, lors de l'entretien, les interlocuteurs ont illustré leurs propos en montrant les documents formels (plans stratégiques, budgets, tableaux de bord) qu'ils évoquaient, ce qui a donné une assise concrète aux discours recueillis. Au final, les informations recueillies portent donc sur ce qui est (outils et dispositifs), comment cela se passe (processus, comités de décision et acteurs parties prenantes), et surtout sur les processus cognitifs à partir desquels les dirigeants argumentent et expliquent les choix faits en matière d'architecture de contrôle et d'articulation avec la stratégie. Ces processus cognitifs et de raisonnement

¹⁵ Le groupe D est filiale à 100% du groupe C.

¹⁶ Le groupe L était filiale à 54,5% du groupe F au moment de la recherche.

forment le cœur des analyses faites ensuite.

Le traitement des informations. Tous les entretiens externes ont été enregistrés et intégralement retranscrits (2000 pages pour 33 entretiens). Afin de parvenir à traiter et à manipuler la masse d'informations, ceux-ci ont été mis en forme. L'objectif était en effet de faire ressortir pour chaque entretien, sur une quinzaine de pages, l'ensemble des points centraux d'analyse autour des grands thèmes de la problématique (contexte de l'entretien, articulation stratégie / contexte, structure et organisation, modes de gouvernement, processus stratégiques, processus de contrôle, articulation stratégie / contrôle, systèmes de récompenses et d'incitations, enseignements et perspectives). Cette mise en forme consiste à réduire les entretiens retranscrits pour ne garder, principalement à l'état brut, que les citations qui charpentent et organisent la réflexion de nos interlocuteurs. Le matériau obtenu sous cette forme (400 pages) condense l'essentiel de chaque entretien et a le mérite d'être plus facile à interpréter. Ce type de mise en forme facilite par ailleurs le travail d'équipe. Si à la suite de chaque entretien est opéré un "debriefing" assez précis entre les chercheurs pour intégrer les nouvelles informations, au fil du temps un risque existe de réduire le degré de partage entre les chercheurs. De plus, l'ampleur de la plupart des entretiens (entre 60 et 80 pages) les rend d'appropriation difficile par ceux qui n'ont pas participé à l'entretien. Aussi, leur réduction et leur mise en forme permet une utilisation par les trois membres de l'équipe de recherche et favorise une démarche de contrôle mutuel et de délibération sur les assertions descriptives, théoriques et conceptuelles émises par chacun. Un dernier intérêt, et non des moindres, de ce mode de traitement des entretiens est de permettre de conserver un matériau utilisable durant toute la durée de la recherche (plus de 18 mois). Même lors de la troisième phase, nous avons pu revenir sur les premiers entretiens dont nous n'avions pas, dans un premier temps, forcément mobilisé toute l'information.

L'exploitation des entretiens a consisté à repérer le schéma général de conception commun aux différents dirigeants et à identifier les variables discriminantes pour la conception de processus de contrôle articulés avec la stratégie. Il n'a pas été procédé à des tests de relations entre variables ou à des calculs d'occurrence sur les différentes variables. Au moins deux raisons à cela. D'une part, d'un groupe à l'autre, les dirigeants peuvent exposer des processus identiques mais avec des mots et des intitulés très différents. Ce fut par exemple le cas de la planification stratégique. Dans ce cas une analyse terme à terme, dans un but de comparaison, n'aurait strictement rien donnée. D'autre part, une telle approche convient lorsque l'on se donne une finalité typologique pour laquelle il s'agit de positionner les groupes sur des continuums. On ne parvient pas alors à concevoir le système global de signification auquel correspond la visée configurationnelle et où il s'agit surtout de mettre en avant le contenu des variables centrales pour chaque forme. Pour une telle visée, il suffit parfois de quelques entretiens pour faire ressortir une variable clé pour la conception du problème. Le travail consiste surtout ensuite à élaborer, par des efforts théoriques et de déduction, les modalités possibles pour cette variable. Ce travail doit être confirmé par une analyse critique sur la pertinence et la crédibilité de la variable sur le plan théorique.

D'une manière générale le matériau recueilli, puis traité, a été mobilisé lors de trois grandes phases.

Phase a. La première étape de la recherche a consisté à rencontrer un nombre important d'interlocuteurs parties prenantes de l'élaboration de la stratégie et/ou du contrôle de gestion au sein du groupe où nous intervenions. Cette phase d'analyse avait pour but premier de contribuer à établir une grille générale de questionnement pour mener les entretiens auprès de l'échantillon étudié. Autrement dit il s'est agi de faire un premier repérage des contours de la problématique. Suite à cette phase préliminaire, la première phase d'investigations fut à dominante exploratoire avec **seize** entretiens auprès de **douze** des groupes mentionnés (A, B, D, E, G, I, J, K, L, M, N, O). L'objectif n'était pas de multiplier le nombre d'entretiens car l'information essentielle portait sur les formes d'articulation entre processus stratégiques et de contrôle. En cela le cas précis de l'entreprise paraissait un peu secondaire. Nous souhaitons surtout repérer les variables autour desquels nos interlocuteurs avaient conçus leurs processus de contrôle afin de dessiner une articulation convenable avec la stratégie du groupe. Ce repérage a été confronté aux quelques travaux qui avaient mis en avant les leviers et dispositifs possibles (Simons, Allaire et Firsirotu, Lorange et Chakravarthy) Cela a permis d'élaborer un premier

cadre conceptuel pour interpréter les entretiens. Fort de ce cadre conceptuel, nous avons qualifié les modalités et contenus des différentes variables. En essayant de penser et concevoir les formes et systèmes de cohérence possibles entre les différentes variables selon leur contenu nous avons abouti à une première construction intermédiaire. Cette construction formait un premier repérage de cinq pré-configurations et permettait de réexaminer les styles de management tels qu'ils existent dans des groupes actuels. Nous avons alors rédigé un rapport intermédiaire présentant le cadre d'analyse et le contenu de ces cinq pré-configurations. Ce rapport intermédiaire a été envoyé à tous nos interlocuteurs. Il a aussi été soumis et présenté pour avis aux dirigeants du groupe partenaire de la recherche.

Phase b. Une seconde série d'entretiens a été réalisée afin de recueillir les avis et réactions des interlocuteurs interviewés en phase a sur les pré-configurations élaborées et de valider le schéma général de raisonnement à partir duquel elles étaient bâties. C'est ainsi que **neuf** des seize interlocuteurs rencontrés au cours de la première phase de recueil d'informations ont pu s'exprimer. Il ne s'agissait alors pas de s'assurer que leur groupe correspondait à l'une des formes envisagées. Les avis recueillis à cette occasion ont surtout consisté en deux volets : évaluer la relative robustesse du premier cadre conceptuel, s'assurer de leur capacité à raisonner à partir des cinq pré-configurations. Le premier volet a mis en avant une question insuffisamment formalisée dans la première phase : à savoir le problème d'articulation entre le style de management et le contexte stratégique. Fort des informations détaillées dont nous disposions, nous avons alors rédigé 6 cas d'entreprises pour comprendre les différentes articulations. Quant au deuxième volet, il a été validé. Nos interlocuteurs ont non seulement raisonné sur leur cas à partir des configurations proposés, ce qui a permis au passage de compléter l'information, mais ont aussi réfléchi à la situation d'autres groupes qu'ils connaissaient (concurrents, expérience professionnelle passée,...). Cette phase correspond à l'étape finale de la recherche de Simons où il avait demandé aux dirigeants de valider son repérage des leviers du contrôle.

Phase c. Pour définitivement stabiliser les configurations, notamment du point de vue des instruments et dispositifs de gestion, de nouveaux entretiens ont été réalisés. **Quatre** entretiens ont eu lieu au sein de trois des groupes étudiés dès la phase mais avec de nouveaux interlocuteurs (B, I, J). **Cinq** furent effectués auprès de trois nouveaux groupes (C, F, H) dont ils nous semblaient qu'ils pourraient nous apporter des éléments nouveaux d'analyse car il s'agissait d'actionnaires de référence de certains des groupes étudiés en phase a (C, F), ou d'un groupe confronté à des problèmes de gestion particuliers liés à la sophistication de son réseau technique (H) dont nous souhaitions analyser les possibles effets sur les systèmes de contrôle. Le résultat de cette dernière phase fut la stabilisation des configurations. Chacune de ces trois phases a donné lieu à la rédaction d'un rapport de recherche présenté et discuté au sein de la direction financière, de la direction de la stratégie et du service contrôle de gestion du groupe pour lequel était menée cette recherche. Ces moments ont permis de renforcer le questionnement et de s'assurer de la robustesse suffisante des configurations pour aider les dirigeants du groupe à réfléchir sur leur problème d'architecture de contrôle.