



**HAL**  
open science

# Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés.

Marie Boitier

## ► To cite this version:

Marie Boitier. Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés.. Histoire, Philosophie et Sociologie des sciences. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002. Français. NNT : . tel-00476507

**HAL Id: tel-00476507**

**<https://theses.hal.science/tel-00476507>**

Submitted on 26 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES - TOULOUSE I**

**Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi**

**Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises.**

**L'exemple des systèmes de gestion intégrés.**

**Thèse de doctorat en Sciences de gestion  
présentée et soutenue  
le 18 décembre 2002  
par Marie BOITIER**

**Jury :**

**M. Robert Descargues**, Professeur à l'Université Paul Sabatier - Toulouse III

**M. Yves Dupuy**, Professeur à l'Université Montpellier II

**M. Philippe Lorino**, Professeur à l'ESSEC

**M. Pierre Louart**, Professeur à l'Université Lille I

**Mme Michèle Saboly**, Professeur à l'Université Toulouse I



*"L'Université n'entend ni approuver ni désapprouver les opinions particulières émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs."*



*A Vincent, Pierre et Matthieu*



## Remerciements

Cette thèse n'aurait pu se concevoir sans l'aide et les encouragements de ceux qui m'ont entourée au cours de ces trois années.

J'exprime tout d'abord ma gratitude à mon directeur de thèse, Monsieur Pierre Louart, qui a su être présent et enthousiasmant au cours des différentes étapes de conception, de réalisation et de consolidation de cette thèse.

Merci aux enseignants-chercheurs, aux doctorants de l'Université de Toulouse I, mais également d'autres universités, qui ont contribué à me faire progresser et à développer mon goût pour la recherche.

Merci aux membres du personnel du Lirhe, qui m'ont aidé dans la réalisation matérielle de ma thèse.

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans les entretiens et la disponibilité que m'ont accordé les professionnels (contrôleurs de gestion, responsables des systèmes d'information et managers opérationnels) pour m'aider à comprendre les réalités du terrain. Je les en remercie.

Enfin, merci à ma famille et à mes amis.



# SOMMAIRE

## Première partie : Un cadre d'analyse contextualiste et auto-réflexif

<b>Chapitre I - Les dimensions des changements organisationnels</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 - Les changements comme réponse à des contraintes contextuelles</b>	<b>36</b>
1.1 <i>Vers de nouveaux modèles d'organisation</i>	36
1.2 <i>Le choix d'une approche configurationnelle enrichie</i>	44
<b>2 Section 2 - Les changements comme expression d'une intentionnalité et de jeux de pouvoir</b>	<b>54</b>
2.1 <i>Le changement, manifestation d'une intentionnalité</i>	54
2.2 <i>Changement organisationnel et jeu de pouvoir</i>	58
<b>3 Section 3 - Les changements comme dynamiques processuelles</b>	<b>74</b>
3.1 <i>Le changement, un processus d'apprentissage et de création de sens</i>	75
3.2 <i>Une modélisation intégrée du changement organisationnel</i>	87
<i>Interne</i>	95
<i>Processus</i>	95
<b>Chapitre II - L'évolution fonctionnelle du contrôle de gestion</b>	<b>103</b>
<b>1 Section 1 - Les modélisations rationalistes</b>	<b>104</b>
1.1 <i>Un nouveau modèle de contrôle, expression du décloisonnement de l'organisation</i>	104
1.2 <i>Un certain déterminisme technique et économique</i>	121
<b>2 Section 2 - Visées constructivistes</b>	<b>136</b>
2.1 <i>Jeux sociaux et politiques</i>	136
2.2 <i>Contrôle et systèmes de représentations</i>	146
<b>3 Section 3 - Les médiations du cadre structurationniste</b>	<b>151</b>
3.1 <i>Le contrôle de gestion, un élément du structurel</i>	151
<b>Chapitre III - Les interactions technologie-contrôle</b>	<b>175</b>

<b>1</b>	<b>Section 1 – Une perspective socio-technique enrichie</b>	<b>176</b>
1.1	<i>Le déterminisme respectif de la technologie et de l'organisation</i>	176
1.2	<i>Le modèle structurationniste appliqué aux TIC</i>	185
<b>2</b>	<b>Section 2 - Vers un modèle de co-construction technologie-contrôle</b>	<b>205</b>
2.1	<i>L'influence des technologies de l'information, une lecture en termes d'opportunités</i>	206
2.2	<i>Une modélisation processuelle intégrée</i>	218
	<b>Chapitre IV - Méthode et démarche utilisées dans la recherche</b>	<b>241</b>
<b>1</b>	<b>Section 1 - Une démarche réursive</b>	<b>243</b>
1.1	<i>La phase d'abduction</i>	245
1.2	<i>De la déduction à l'induction</i>	250
1.3	<i>Une utilisation dynamique des études de cas</i>	256
<b>2</b>	<b>Section 2 - Les conditions opérationnelles de l'interprétation</b>	<b>267</b>
2.1	<i>La base de données : un cas principal et des cas secondaires</i>	267
2.2	<i>Méthode d'analyse des données</i>	280
	<b>Chapitre V - Permanence et renouvellement du contrôle dans les organisations.</b>	<b>295</b>
<b>1</b>	<b>Section 1 - Les recherches de configurations cohérentes</b>	<b>297</b>
1.1	<i>De nouvelles représentations de l'organisation</i>	297
1.2	<i>Le rôle fondamental et ambivalent de la technologie</i>	313
<b>2</b>	<b>Section 2 - Des appropriations variées en pratique</b>	<b>340</b>
2.1	<i>Les rôles des contrôleurs dans l'émergence stratégique</i>	341
2.2	<i>La décentralisation du contrôle en pratique</i>	359
2.3	<i>Une vision d'ensemble du processus de structuration</i>	370
	<b>Bibliographie</b>	<b>395</b>
	<b>Annexes</b>	<b>412</b>
	<b>Grille d'analyse des évolutions organisationnelles</b>	<b>414</b>
2.4	<i><u>Quel changement ?</u></i>	416
2.5	<i><u>Le rôle des NTIC</u></i>	416

<b>Evolution organisationnelle de la fonction contrôle de gestion</b>	<b>417</b>
<i><u>Description de la fonction contrôle de gestion dans l'organisation actuelle</u></i>	<i>417</i>
<i><u>Evolution de la fonction et perspectives</u></i>	<i>418</i>
<i><u>L'influence des NTIC sur la fonction contrôle de gestion</u></i>	<i>419</i>
<b>Eléments de la base de données.</b>	<b>420</b>
<b>Les matrices chronologiques de trois études de cas.</b>	<b>424</b>
<b>Organisation des équipes projet des cas Hydro-Québec et C.</b>	<b>429</b>



"Tout ceci deviendra plus aisé à entendre, quand on saura mieux comment les cellules sont disposées les unes par rapport aux autres. Leur disposition serait assurément ce que les abeilles auraient imaginé de plus admirable, si elles l'avaient imaginé."

Réaumur, 1740



## **INTRODUCTION**





Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une évolution des modèles d'organisation (1.1.). Cette évolution se répercute sur les fonctions des entreprises et en particulier sur la fonction contrôle de gestion (1.2.) et ses outils (notamment les systèmes de gestion intégrés (1.3.)). Cette thèse s'appuie sur un cadre d'analyse contextuel et auto-réflexif (2.).

Comme March, on peut dire que : *"L'environnement des organisations est complexe et changeant, l'histoire est confuse, difficilement interprétable, l'expérience et les connaissances des acteurs dans les organisations comme des étudiants sont limitées. Afin de venir à bout de ces confusions, ils créent et s'échangent des représentations de l'histoire qui leur permettent d'interpréter, de communiquer et plus généralement de vivre leur propre histoire. Ces récits sont socialement construits à partir d'un ensemble de mythes partagés ou de représentations conventionnelles. Cet ensemble de connaissances repose implicitement sur l'idée que la réalité existe indépendamment des acteurs. Il donne une vision d'un monde bien mieux ordonné et contrôlé par l'homme qu'il ne l'est vraiment."* (March, 1998<sup>1</sup>, p.37)

March souligne ainsi la difficulté de percevoir et de comprendre des événements pour lesquels les variables observées ne peuvent pas être contrôlées expérimentalement, et présentent de fortes spécificités dans chaque cas. Cependant, cela n'exclut pas, et au contraire justifie, un travail sur les mythes et les croyances vis-à-vis du changement organisationnel. Toute recherche visant à définir, analyser et discuter les phénomènes observés de la vie des entreprises, contribue à faire progresser la connaissance.

### ***1.1. L'évolution des modèles d'organisation***

---

<sup>1</sup> March J.G. (1998), "Mythes, organisations et changement", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp.37-42.

Il nous semble particulièrement intéressant de poser la question de l'évolution des organisations liée aux innovations en matière de technologies de l'information. En effet, un mythe<sup>2</sup> est en construction autour de ce que l'on nomme communément les "nouvelles technologies de l'information et de la communication" (NTIC). Ce mythe s'exprime tant dans la presse professionnelle, que parmi la communauté des chercheurs en sciences de gestion. Le phénomène semble si important que la plupart des associations y consacrent leur congrès<sup>3</sup>. Certains n'hésitent pas à affirmer l'avènement d'un nouveau modèle managérial lié à ces technologies : "*Le management est mort, vive le e-management!*" (Kalika, 2000<sup>4</sup>). Le mythe d'un changement radical lié à l'émergence des "NTIC" vient conforter l'idée que l'on assiste depuis le début des années 1990 à une refonte des modèles organisationnels (Desreumaux, 1996<sup>5</sup> ; Louart, 1996<sup>6</sup>).

L'évolution des modèles s'explique par un bouleversement majeur de l'environnement des entreprises :

- la globalisation des marchés et la complexification de l'offre rendent les positions concurrentielles moins stables et moins prévisibles ;
- la fluidité des marchés financiers impose de nouvelles contraintes aux dirigeants vis-à-vis des exigences des apporteurs de capitaux ;
- les technologies de l'information et de la communication influencent les activités internes des entreprises et les positionnements externes. Par exemple, en interne ces technologies automatisent de nombreuses tâches, atténuent le poids des contraintes spatiales, et contribuent à la fluidité de l'information. Du point de vue des choix stratégiques, certains secteurs s'appuient sur les technologies de l'information pour renouveler leur offre. L'environnement des années 1990-2000 semble donc particulièrement marqué par le progrès des technologies de l'information.

---

<sup>2</sup> Un mythe est défini comme "*un récit populaire ou littéraire mettant en scène des êtres humains et des actions imaginaires, dans lesquelles sont transposés des événements historiques, réels ou souhaités, ou dans lesquels se projettent certains complexes individuels ou certaines structures sous-jacentes des rapports familiaux et sociaux. Par extension, les mythes est devenu une représentation symbolique qui influence la vie sociale.*" (Le Petit Larousse Illustré, 1997)

<sup>3</sup> Les congrès de l'ADFCG en 1999, de l'AGRH en 2001 ("*NTIC et GRH*"), de l'AFC en 2002 ("*NTIC et comptabilité, contrôle, audit.*") portent sur l'influence des technologies de l'information sur l'organisation.

<sup>4</sup> Kalika M. (2000), "*Le management est mort, vive le e-management!*", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.68-74.

<sup>5</sup> Desreumaux A. (1996) - "*Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*" *Revue Française de Gestion*, jan-fév. pp.86-108

<sup>6</sup> Louart P. (1996), "*L'apparente révolution des formes organisationnelles*", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.74-85.

Chaque époque a subi des turbulences et le changement constitue une constante de la vie économique et sociale (Mintzberg, 1994<sup>7</sup>). Cependant, il semble qu'au cours de ces dix dernières années, la dynamique du contexte ait joué un grand rôle dans la redéfinition des modèles d'action. Ceux-ci annoncent une organisation plus réactive et capable d'apprentissage. Ils pallient les limites des modèles rationalistes et bureaucratiques, qui doivent désormais être mobilisés dans une relation de complémentarité avec les nouveaux modèles.

Le modèle rationaliste est fondé sur l'idée que les décideurs peuvent interpréter de façon univoque l'environnement. Les dirigeants définissent une stratégie à moyen et long terme, compte tenu des conditions contextuelles, des forces et faiblesses de l'entreprise (Ansoff, 1965<sup>8</sup>). Quant au modèle bureaucratique, il repose sur une stricte spécialisation des agents et sur une formalisation des processus de gestion assurant la coordination. Ces modèles d'action ne permettent pas, à eux seuls, la réactivité nécessaire dans un contexte turbulent. C'est pourquoi des modèles incrémentalistes (Quinn, 1980<sup>9</sup>; Fredrickson, 1983<sup>10</sup>) se sont développés. Ils représentent l'organisation comme un système en perpétuel changement, qui fonde ses choix sur des ajustements successifs. Ces dernières approches insistent en outre sur les mécanismes psycho-sociologiques et cognitifs intervenant dans le processus d'information et de décision.

Les modèles rationaliste et incrémentaliste s'intègrent désormais dans une représentation de la stratégie et de l'organisation comme des processus en construction de sens (Laroche et Nioche, 1998<sup>11</sup>). A cet effet, l'organisation mobilise des outils duaux permettant à la fois la planification et des ajustements dans l'action. Elle vise une articulation permanente entre les évolutions du contexte, les choix stratégiques et les agencements internes de la firme. Cette articulation passe par la construction de structures souples, qui facilitent l'adaptation et l'apprentissage dans un environnement changeant.

Dans ce contexte, l'ensemble des fonctions de l'entreprise évolue. En particulier, la production est organisée dans des structures multifonctionnelles, telles que les groupes projet. Leur objet est d'assurer une interactivité, une meilleure coordination des processus et ainsi une certaine réactivité. En outre, les référentiels d'action ne sont plus seulement fonctionnels, mais également stratégiques : l'optique des acteurs est devenue celle de la "création de valeur" (Lorino, 1995<sup>12</sup>).

---

<sup>7</sup> Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press. *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (trad. 1995), Paris, Dunod.

<sup>8</sup> Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

<sup>9</sup> Quinn J.B. (1980), *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood (III.), Irwin.

<sup>10</sup> Fredrickson J.W. (1983), "Strategic Process Research : Questions and Recommendations", *Academy of Management Review*, vol.8, n°4, pp.565-575.

<sup>11</sup> Laroche H. et Nioche J.-P. (1998), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*. Vuibert.

<sup>12</sup> Lorino P. (1995), "Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.55-71.

Le décloisonnement organisationnel est donc à la fois transversal (par une meilleure coordination des activités des différentes fonctions) et vertical (par le rapprochement de la stratégie et de l'action).

Le décloisonnement vertical correspond à un fonctionnement tenant compte de la contribution de l'ensemble des acteurs au développement de l'organisation. Le dirigeant n'est plus considéré comme le seul acteur compétent en termes de formulation de la stratégie. L'intelligence organisationnelle est diffuse. C'est pourquoi les structures et systèmes de gestion évoluent afin de coordonner les apprentissages organisationnels et les processus d'émergence stratégique.

La réactivité trouve alors notamment deux sources :

- une délégation de responsabilité et une décentralisation de certaines décisions (permettant aux acteurs opérationnels compétents de modifier leurs actions en fonction des évolutions du contexte) ;
- un système d'information facilitant la remontée des perceptions locales et l'ajustement des choix stratégiques.

Dans un tel contexte, les opérationnels ne sont plus de simples exécutants de la stratégie, dans un cadre strictement prescrit. Une coopération doit s'organiser pour définir la stratégie à partir des contributions d'acteurs aux intérêts divers.

Les systèmes de gestion doivent faire un compromis entre différents besoins en tension :

- celui d'une gestion efficace et efficiente des ressources, en référence à une rationalité technique et économique ;
- et celui de l'apprentissage et de l'émergence stratégique ; cela suppose de tenir compte également des jeux socio-politiques et cognitifs intervenant dans la définition du sens de l'organisation.

Ainsi défini, le modèle d'intégration organisationnelle conduit-il à s'interroger sur le rôle des fonctions chargées traditionnellement d'assurer la coordination dans l'organisation. La ligne hiérarchique est garante de cette intégration, mais elle s'appuie pour cela sur des fonctions supports. Parmi ces fonctions de supports, la fonction contrôle de gestion présente un intérêt majeur, aussi avons nous choisi d'étudier de manière approfondie ses évolutions vis-à-vis des nouveaux modèles d'organisation.

## ***1.2. La fonction contrôle de gestion en prise aux évolutions organisationnelles des entreprises***

La fonction contrôle de gestion manifeste les évolutions globales de l'organisation, à travers la prise en charge d'une partie du contrôle. L'adaptation de la fonction aux évolutions du contexte interne et externe se traduit en particulier par les missions qui lui sont attribuées et par les outils et les processus qu'elle anime.

Ainsi, le contrôle de gestion développe-t-il des référentiels d'action visant à décloisonner les activités de l'entreprise, en tenant compte du fait que les nouvelles sources de compétitivité se situent dans la gestion des processus (Pochet, 1998<sup>13</sup>).

Le management par activité prend ainsi appui sur une comptabilité à base d'activité et sur des indicateurs de performance révélateurs de la qualité des coordinations transfonctionnelles.

Les processus de planification et de contrôle budgétaire, jugés trop bureaucratiques, sont mis en question (Mintzberg, 1994<sup>14</sup>). Ils sont souvent complétés par des dispositifs visant des interactions transversales, dans un cadre plus souple, réactif et informel. En particulier, les tableaux de bord expriment le souci d'une plus grande réactivité, fondée sur une identification précoce des dérives relatives à des phénomènes non exclusivement financiers. Ils permettent notamment de suivre des indicateurs tournés vers le marché et des indicateurs de la qualité des coordinations internes.

La fonction contrôle de gestion s'intègre alors dans un modèle de décloisonnement transversal et vertical de l'organisation, en assurant à la fois le déploiement et l'émergence stratégique.

Cependant, la mission de *contrôle de gestion stratégique* - désormais attribuée à la fonction contrôle de gestion - n'est pas toujours reconnue. Cela s'exprime par le débat encore actuel sur la définition du contrôle de gestion. Certains cantonnent le contrôle de gestion à une mission de déploiement stratégique : "(...) *Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en oeuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente.*" (Anthony, 1988<sup>15</sup>). D'autres lui assignent désormais un rôle de *contrôle de gestion stratégique* (Lorino, 1991<sup>16</sup>), dans une relation interactive entre la stratégie et l'action. Le contrôle de gestion contribue à l'émergence de la stratégie à partir des constats réalisés dans l'action.

---

<sup>13</sup> Pochet C. (1998), "A la recherche de la nouvelle productivité", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.4-16.

<sup>14</sup> Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press. *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (trad. 1995), Paris, Dunod.

<sup>15</sup> Anthony R.N. (1988, trad.1993) *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, , traduction française de *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

<sup>16</sup> Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités*, Dunod.

L'objet de cette recherche sera d'analyser comment la fonction contrôle de gestion évolue entre différents champs de forces contextuelles (liées à des stratégies d'acteurs et à des processus d'apprentissage).

La fonction contrôle de gestion doit en particulier assurer des compromis entre les différents besoins de contrôle :

- Ceux de gestion efficace et efficiente des ressources (qui suppose des référentiels d'action stables, formels et structurés) et ceux de pertinence stratégique (qui nécessite des référentiels plus souples permettant des ajustements à court terme) ;
- Ceux des actionnaires exigeant des données homogènes et standards d'une part et ceux des opérationnels préférant parfois des outils spécifiques d'autre part ;
- Ceux de planification/évaluation, et ceux de communication/motivation/apprentissage.

La fonction contrôle de gestion doit également trouver un équilibre entre un système fondé sur un strict contrôle formel et un système intégrant des dispositifs informels (notamment par la diffusion d'une culture *managériale* commune aux membres de l'organisation). Cet équilibre fonde le contrôle sur une logique de double régulation. L'autonomie laissée aux acteurs est encadrée par un système de contrôle lâche, favorisant les apprentissages et le renouvellement de la norme.

La fonction contrôle de gestion fait donc face à des besoins multiples et parfois contradictoires.

A certains égards, les compromis attendus présentent une certaine permanence : en particulier la contradiction des missions assignées au contrôle budgétaire est bien connue (Bouquin, 2001<sup>17</sup>, pp.315-320). Cependant, la question est renouvelée par l'évolution des données contextuelles et des modèles d'organisation dans lesquels s'inscrit le contrôle de gestion.

La fonction contrôle de gestion est susceptible d'évoluer de multiples façons pour répondre aux conditions environnementales et aux choix organisationnels. Nous choisissons de nous intéresser plus spécifiquement aux conditions du décloisonnement entre la stratégie, le contrôle et l'action. Nous limitons donc cette étude au rôle de la fonction dans la coordination verticale de l'organisation. Notre question de recherche peut être formulée de la manière suivante :

*Comment la fonction contrôle de gestion contribue-t-elle à l'intégration verticale de l'organisation ?*

---

<sup>17</sup> Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, Collection "Gestion", 5<sup>e</sup> ed.

Cette question vise à préciser en particulier :

- comment la fonction contrôle de gestion contribue au développement d'un contrôle interactif, facilitant l'apprentissage organisationnel et les processus d'émergence stratégique ;
- comment elle assure le pilotage par la diffusion d'un modèle *managérial* commun.

Dans ce cadre nous souhaitons identifier à les fois les déterminants de cette évolution et les choix réalisés. L'objet de cette recherche est donc de contribuer à l'identification des éléments de permanence et de renouveau de la fonction contrôle de gestion, dans le contexte économique, technologique et institutionnel "turbulent" des années 1990-2000. Cependant, la fonction contrôle de gestion étant soumise à l'influence de nombreux facteurs (Chiappelo, 1996<sup>18</sup>), il est difficile de dégager des relations de causalité simples. C'est pourquoi, nous avons jugé intéressant de focaliser notre attention sur les mécanismes de structuration liant un de ces facteurs l'évolution du contrôle. Nous étudierons de manière approfondie l'influence des systèmes de gestion intégrés sur la fonction contrôle de gestion. Les autres variables contextuelles ne sont pas écartées, mais notre objectif est d'identifier des mécanismes locaux de structuration liés à la variable technologie de l'information et contribuant à la définition de l'ensemble du système.

### ***1.3. L'influence des systèmes de gestion intégrés***

Le facteur "technologie de l'information" semble prendre une place importante dans les représentations tant des professionnels du contrôle que dans celles des chercheurs (Rowe, 1999<sup>19</sup>). Il apparaît donc utile d'en évaluer les effets potentiels et effectifs.

Bien que le déterminisme technologique ait été nuancé de longue date (Woodward, 1965<sup>20</sup>), il existe une sorte de rémanence de cette vision, qui justifie la pertinence de cette recherche. Nous souhaitons mener une analyse socio-technique, appliquée au lien entre l'implantation d'un système de gestion intégré (SGI<sup>21</sup>) et l'évolution du contrôle de gestion.

Un SGI peut être défini comme *"une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard"* (Reix, 2000<sup>22</sup>).

---

<sup>18</sup> Chiapello E. (1996), "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, sept, tome 2, vol 2, pp.

<sup>19</sup> Rowe F. (1999), "Cohérence, intégration informationnelle et changement: esquisse d'un programme de recherche à partir des PGI", *Système d'information et management*, n°4, vol.4, pp.3-19.

<sup>20</sup> Woodward J. (1965) *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.

<sup>21</sup> Nous reviendrons plus amplement sur la terminologie utilisée. Pour l'instant, le terme de SGI peut être assimilé à celui de PGI (progiciel de gestion intégré) ou d'ERP (*Enterprise Resources Planning*).

<sup>22</sup> Reix R. (2000) *Systèmes d'information et management des organisations*, 3e ed., Paris, Vuibert.

Une telle technologie présente donc des caractéristiques techniques et sociales spécifiques relativement à des technologies plus anciennes telles que les systèmes de gestion de bases de données.

En termes de fonctionnalité, un SGI assure l'intégration des différents systèmes d'information dans un référentiel unique et standard (l'intégration des systèmes d'information opérationnels, de comptabilité financière et de contrôle de gestion en particulier).

D'un point de vue organisationnel, cette technologie est présentée comme le vecteur d'un modèle d'organisation décloisonnée. Elle est censée contribuer à une meilleure articulation des processus opérationnels, de contrôle et stratégiques. Les fonctionnalités de traitement et de consolidation des données vont dans ce sens, en autorisant une meilleure remontée des informations via le *reporting*. La décentralisation des responsabilités de gestion vers les managers opérationnels est facilitée, grâce à un système d'information leur donnant accès à toutes les informations nécessaires (par exemple pour un auto-contrôle au jour le jour).

La fonction contrôle de gestion doit pouvoir se reposer sur un tel outil pour assurer à la fois sa mission de déploiement et d'émergence stratégique. Concernant la mission de déploiement, le SGI permet de diffuser un référentiel de gestion qui encadre l'action de manière homogène. Concernant l'apprentissage organisationnel, le SGI permet le suivi en temps réel d'un nombre d'indicateurs nombreux, et garantit ainsi une certaine réactivité.

Cette première approche doit cependant être nuancée. Elle traduit une représentation fonctionnaliste, homogène de la firme, qui occulte le poids des conditions contextuelles sur les modalités d'instrumentation d'une technologie.

Cette représentation constitue cependant une caractéristique forte des SGI et en particulier des ERP (c'est à dire des applications développées par l'industrie informatique).

Pour les concepteurs d'ERP, il est possible de proposer un modèle type de fonctionnement de la firme, dans lequel toute entreprise peut s'intégrer efficacement. La technologie est donc définie dès sa conception comme un objet socio-technique, parce qu'elle intègre les interprétations des concepteurs quant au fonctionnement organisationnel.

L'homogénéité du modèle contenu dans la technologie est justifiée par des présupposés normatifs sur le fonctionnement idéal des firmes.

Or, il semble plutôt que la technologie ouvre des opportunités en matière organisationnelle, mais l'effectivité de son appropriation doit être analysée en référence au contexte socio-politique et cognitif dans lequel elle s'insère.

C'est pourquoi, notre analyse s'articulera autour des questions suivantes :

- Comment un SGI peut-il contribuer via la fonction contrôle de gestion à l'apprentissage organisationnel et à l'émergence stratégique ?
- Le décloisonnement des processus est-il immanent à l'implantation d'une technologie intégrée ? Quelle centralisation ou quelle décentralisation autorise un tel système ?



- Un SGI contribue-t-il nécessairement (à lui seul) à améliorer les processus d'apprentissage et l'intelligence organisationnelle?

Pour analyser l'influence des SGI sur les configurations de contrôle, nous développerons une modélisation socio-technique enrichie.

## ***2. Les fondements conceptuels de la recherche***

Comment inscrire théoriquement notre recherche ? Comment répondre à la question de l'évolution de la fonction contrôle de gestion sous l'influence d'une technologie de l'information intégrée ?

Notre but est d'analyser finement les mécanismes de structuration en s'intéressant aux pratiques effectives des entreprises, de décrypter la réalité de ces pratiques par rapport aux mythes.

Il convient donc de définir un cadre à même d'expliquer une réalité économique et sociale complexe, dans une perspective dynamique. Dans cette thèse, nous nous appuyerons sur les travaux se référant à la théorie de la structuration. Ils permettent d'intégrer dans un modèle unique à la fois l'influence des déterminants contextuels et celle des jeux socio-politiques et cognitifs. En outre, ils fournissent une grille conceptuelle qui s'applique à différents niveaux et processus de structuration : le contexte, l'organisation, la fonction contrôle de gestion, les technologies de l'information.

Nous articulerons progressivement les différentes approches théoriques, que nous avons jugé utile d'introduire, et qui permettent finalement de plaider pour l'utilité intégrative du modèle.

Ainsi, pour expliquer les évolutions de la fonction contrôle de gestion, avons-nous choisi tout d'abord une perspective fonctionnaliste et instrumentale. Elle permet d'identifier les mécanismes techniques et économiques expliquant certains aspects des configurations de contrôle.

Les configurations de contrôle sont en partie déterminées par des facteurs tels que les caractéristiques de l'environnement (Fisher, 1998<sup>23</sup>), la stratégie (Child, 1984<sup>24</sup>; Simons, 1987<sup>25</sup>), la nature des échanges entre l'acteur et l'organisation (Ouchi, 1980<sup>26</sup>).

---

<sup>23</sup> Fisher J.G. (1998), "Contingency theory, management control systems and firm outcomes : past results and future directions", *Behavioural Research in Accounting*, 10, supplement, pp.47-64.

<sup>24</sup> Child J. (1984), *Organization. A Guide to Problems and Practice*, London, Paul Chapman publishing Ltd., 2<sup>ème</sup> édition.

<sup>25</sup> Simons R. (1987), "Accounting Control Systems and Business Strategy: an empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, n°4, pp.357-374.

<sup>26</sup> Ouchi W. G. (1980), "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, March, pp.129-141.

Les études directement consacrées à l'influence des technologies de l'information sur la fonction contrôle de gestion sont relativement peu nombreuses (Tort, 2000<sup>27</sup>). Cette relation peut cependant être analysée par la transposition de recherches relatives à l'incidence d'une technologie de l'information sur l'organisation du travail ou sur un processus particulier.

Par exemple, les travaux de Kraemer et Pinsonneault (1993<sup>28</sup>) portent sur l'incidence des technologies de l'information sur le rôle des managers intermédiaires. Ces auteurs mettent en évidence des effets directs (la suppression de certaines activités) et indirects (l'enrichissement du métier des managers intermédiaires sur des dimensions non prises en charge par les technologies). De tels résultats peuvent être transposés et servir de base à la construction d'une grille d'analyse des effets potentiels d'un SGI sur la fonction contrôle de gestion.

Cette démarche rentre dans le cadre d'une identification des opportunités et contraintes définies par le contexte. Cependant, la grille d'analyse contingente semble insuffisante pour expliquer la variété des configurations de contrôle observées, et certains résultats paradoxaux au regard des facteurs de contingence (Bessire, 1998<sup>29</sup>). C'est pourquoi, cette approche sera enrichie pour tenir compte d'une part du constructivisme des acteurs, d'autre part de la dynamique de la structuration.

En effet, la fonction contrôle de gestion ne rentre pas seulement dans une logique d'alignement organisationnel. Elle est également le fruit d'un processus de construction de la part des acteurs à travers des jeux socio-politiques et cognitifs. Ainsi, les référentiels qu'elle anime résultent-ils d'un apprentissage et d'un processus collectif et continu de construction de sens (Lorino, 1995<sup>30</sup>). Les dispositifs de contrôle expriment également un rapport de force entre des acteurs soucieux d'encadrer l'action et d'autres veillant à préserver leur autonomie (Crozier et Friedberg, 1977<sup>31</sup>).

Dans ce cadre, le contrôle effectif correspond à une double régulation, de contrôle et d'autonomie. Les dispositifs de contrôle formels sont complétés par des systèmes plus souples et évolutifs qui permettent l'adaptation du système.

La fonction contrôle de gestion doit donc être analysée comme un contenu (des dispositifs formels et informels) et comme un processus (au cours duquel les différentes forces de changement interagissent). Comme processus, elle correspond à un ensemble de dispositifs "en équilibre instable", qui évoluent en fonction des conditions contextuelles, et des jeux de représentation, de domination et de légitimation.

---

<sup>27</sup> Tort E. (2000), "Regard sur l'organisation des systèmes comptables des grandes entreprises en France", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 6, vol. 1, mars

<sup>28</sup> Pinsonneault A. et Kraemer K. L. (1993), "The Impact of Information Technology on Middle Management", *Management Information System Quarterly*, September, p.271-292.

<sup>29</sup> Bessire D. (1998), "Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion: une comparaison entre le commerce de détail et la banque commerciale", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°4, déc. 1998.

<sup>30</sup> Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

<sup>31</sup> Crozier M. et Friedberg E. (1977, rééd. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.

La théorie de la structuration (Giddens, 1984<sup>32</sup>) permet d'intégrer dans un cadre unique ces différentes approches à travers le concept fondamental de *structurel*. Le *structurel* est défini comme l'ensemble des règles et ressources qui encadrent l'action et qui en retour sont définies par elle. La dimension contextuelle de la structuration est donc bien présente : les facteurs de contingence font partie des conditions qui encadrent l'action. Les dimensions de la réalité construites par les acteurs sont également prises en compte. Enfin, cette approche repose sur une conception dynamique des systèmes sociaux, qui se construisent dans une relation récursive entre le *structurel* et l'action.

La transposition de la théorie de la structuration à l'analyse des organisations permet d'analyser en parallèle, puis conjointement l'évolution de la fonction contrôle de gestion et les modalités d'instrumentation d'une technologie de l'information. Ces deux objets d'analyse constituent des éléments du *structurel* et peuvent être étudiés selon ses trois dimensions, c'est à dire comme des systèmes de signification, de domination et de légitimation.

La fonction contrôle de gestion anime un système de signification à travers les référentiels de contrôle formel. Elle doit assurer la pertinence de ces référentiels et leur renouvellement éventuel en créant des structures souples permettant l'apprentissage.

Ce système de signification est également un système de domination lié à l'allocation des ressources et à l'attribution des responsabilités.

Ainsi la procédure budgétaire fait-elle par exemple l'objet d'un rapport de force dans lequel les acteurs contrôlés cherchent à préserver leur marge de manœuvre et ainsi à maintenir ou élargir leur zone d'autonomie. La fonction contrôle de gestion a pour mission de contrôler le jeu, mais elle-même entre dans le jeu à travers la définition de ses attributions. Lors des périodes de changement, l'organisation du travail et les processus *managériaux* sont redéfinis. Dans le mouvement de décloisonnement des processus, la fonction contrôle de gestion se positionne quant à sa contribution aux décisions stratégiques et opérationnelles.

La dimension légitimité de la fonction correspond enfin à son rôle dans la définition d'un système de valeur et d'un référentiel d'action tacite sous-jacent au système de contrôle formel.

Selon ce cadre, l'implantation d'un SGI peut modifier les systèmes de signification, de domination et de légitimation présents dans l'organisation et portés en partie par la fonction contrôle de gestion.

En termes de signification, une telle technologie implique l'homogénéisation des systèmes d'information ; elle vise la rationalisation des systèmes de gestion par la définition d'un référentiel d'action unique.

---

<sup>32</sup> Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, trad.(1987) *La constitution de la société*, Paris, Presse Universitaire de France.

Un SGI a des implications également en termes de domination parce qu'il conduit à un partage des informations et réduit ainsi une partie de ce qui fonde l'autonomie des acteurs. Par le modèle d'organisation dont il est porteur (les processus types), il conduit également souvent à une modification des métiers et des attributions fonctionnelles des acteurs. Enfin, les modalités de l'implantation de la technologie, les conditions de participations des utilisateurs au processus de changement traduisent également des rapports de domination et de légitimation. Par conséquent, il est nécessaire d'analyser le processus d'implantation d'un SGI, non seulement dans une logique fonctionnaliste, mais également en tenant compte du jeu social et politique associé.

Enfin, les différents objets d'analyse (l'organisation et son contexte, la fonction contrôle de gestion, l'implantation d'un SGI) seront analysés grâce à ce cadre dans leurs interactions et dans une perspective dynamique. Les différents objets se construisent, dans un processus récursif entre le *structurel* et l'action.

Notre cadre d'analyse et notre question de recherche doivent en définitive être compris dans une grille de lecture matricielle, qui peut être schématisée de la manière suivante :

	<b>Contexte</b>	<b>Jeux socio-politiques et cognitifs</b>	<b>Processus</b>
<b>L'organisation</b>	Chapitre I - Les dimensions du changement organisationnel		
<b>La fonction contrôle de gestion</b>	Chapitre II - L'évolution fonctionnelle du contrôle de gestion		
<b>L'intégration d'une technologie</b>	Chapitre III - Les interactions technologie-contrôle		

**Une grille de lecture matricielle**

Le caractère systémique du phénomène analysé implique une certaine récursivité entre les différents niveaux d'analyse. Ces différents niveaux sont examinés au travers d'une même grille, c'est pourquoi à certains moments, la présentation des théories peut paraître redondante. Nous prions le lecteur de bien vouloir nous en excuser. Cependant, les itérations nous ont semblé nécessaires pour construire la représentation des différents objets du système.

Dans la première partie, la construction de notre cadre d'analyse s'articule en trois temps. Tout d'abord, nous proposons une vision globale du système. Elle permet de contextualiser les évolutions du contrôle de gestion dans un mouvement organisationnel général (Chapitre I). Ensuite, nous analysons les mécanismes déterminants les évolutions du contrôle de gestion (Chapitre II), avant de relier ces évolutions à celle du processus d'implantation d'une technologie de l'information (Chapitre III). Partant d'une démarche analytique, nous rétablissons progressivement les interdépendances entre le système et les sous-systèmes étudiés.

Dans la deuxième partie, nous procédons à l'analyse des données empiriques permettant de soutenir notre thèse. Etant donné notre question initiale, l'étude d'un processus de structuration, cette recherche s'appuie sur un travail à partir d'études de cas. La méthode et la démarche adoptées pour approcher le terrain sont présentées dans le chapitre IV. Nos études de cas visent à reconstituer et à comprendre les mécanismes de structuration qui lient les évolutions du contrôle de gestion avec les nouveaux modèles d'organisation, lors de l'implantation d'un SGI. Elles permettent :

- d'analyser la pertinence des modèles explicatifs présentés dans la première partie ;
- d'identifier certaines tendances d'évolution du contrôle de gestion sous l'influence combinée d'un ensemble de facteurs ;
- de comparer des choix organisationnels quant à l'instrumentation des SGI ;
- de comprendre le processus de changement, par le suivi, dans le temps, de la structuration de quelques entreprises.

Dans le chapitre V, l'analyse des résultats s'inscrit dans une démarche similaire à celle qui a guidé la construction du cadre d'analyse dans la première partie.

Nous partons d'une identification de tendances en matière d'organisation et d'évolution de la fonction contrôle de gestion.

Nous analysons ensuite plus spécifiquement les mécanismes de structuration au cours de l'implantation d'un SGI.

L'étude est ensuite centrée sur les évolutions contrastées de la fonction contrôle de gestion selon les organisations, en liaison avec l'implantation des SGI.

Enfin, nous proposons un schéma de structuration global, qui permet d'intégrer l'ensemble des résultats.







# **Première partie**

## **Un cadre d'analyse contextualiste et auto-réflexif**

Dans cette partie, nous construisons un cadre d'analyse multithéorisé et multiniveau.

A cette fin, nous appréhendons tout d'abord les dimensions du changement organisationnel en référence à l'évolution des contextes et au constructivisme des acteurs, dans une perspective processuelle (Chapitre I).

Ensuite, nous étudions plus précisément les évolutions fonctionnelles du contrôle de gestion en relation avec les nouveaux modèles d'organisation décloisonnée et avec les conditions structurelles initiales (Chapitre II).

Enfin, nous présentons un modèle intégré de structuration technologie-contrôle, afin d'étudier l'influence d'un nouvel outil sur l'évolution du contrôle de gestion (Chapitre III).



## Chapitre I - Les dimensions des changements organisationnels

Expliquer pourquoi et comment l'organisation et ses composantes changent constitue un projet omniprésent dans les travaux des chercheurs en sciences de gestion. Une des origines de ces recherches remontent aux travaux de Lewin (1951<sup>33</sup>), qui fondent le courant du *changement planifié*. Ces travaux ont été repris et développés en particulier dans les années 1970 par l'Ecole du *développement organisationnel* (Beckard, 1975<sup>34</sup>). Cette école étudie le changement comme un processus planifié en mettant l'accent sur la participation des membres de l'organisation. Par la suite, on peut identifier deux grandes tendances concernant les recherches sur le changement organisationnel. La première propose des modèles normatifs, des idéaux théoriques vers lesquels les entreprises devraient tendre. La seconde tendance, d'inspiration psycho-sociologique met l'accent sur les résistances au changement.

Dans les années 1990, nombreux sont les ouvrages portant sur l'adaptabilité de l'entreprise, la flexibilité de sa structure, comme facteurs essentiels de performance dans un environnement économique et technologique plus complexe et turbulent (Brilman, 1995<sup>35</sup>; Hammer et Champy, 1993<sup>36</sup>; Crozier et Sérieyx, 1994<sup>37</sup>). Une succession de changements dans l'environnement (économiques, sociaux, juridiques), la volonté des dirigeants de développer une nouvelle stratégie, le développement de structures informelles, sont autant de raisons d'envisager une refonte plus ou moins complète, de l'organisation. L'idée d'un changement radical des structures organisationnelles doit cependant être nuancée. C'est ce que souligne en particulier Mintzberg (1994<sup>38</sup>), qui justifie la pertinence de deux types de systèmes de gestion complémentaires :

- des structures formalisées, des règles et procédures clairement définies, garantissent une stabilité nécessaire à la pérennité de l'entreprise ;
- des outils plus souples facilitant l'expression des facteurs de changement, l'adaptation aux évolutions et l'innovation.

---

<sup>33</sup> Lewin K. (1951), "Décisions de groupe et changement social", in Levy, *Psychologie Sociale. Textes fondamentaux*, Editions Dunod, pp.498-519.

<sup>34</sup> Beckard R. (1975), *Le développement des organisations, stratégie et modèles*, (trad.) Dalloz.

<sup>35</sup> Brillman J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Ed D'organisation, 1995. l'entreprise, InterEdition.

<sup>36</sup> Hammer M. et Champy J (1993), *Le reengineering*, Dunod.

<sup>37</sup> Crozier M. et Sérieyx H. (1994), *Du management panique à l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*. Québec, Maxima.

<sup>38</sup> Mintzberg (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press. *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (trad. 1995), Paris, Dunod.

Les travaux relatifs aux représentations de l'organisation sont issus de ce questionnement. Ils portent tantôt sur les facteurs du changement, tantôt sur les rythmes et les processus d'évolution. Les théories rentrent ainsi souvent dans une relation de complémentarité.

L'organisation est mieux comprise dans une perspective large et multithéorisée, systémique, intégrant des mécanismes socio-techniques, cognitifs et politiques, au-delà des contraintes contextuelles (Van de Ven et Poole, 1995<sup>39</sup>). Une telle approche permet d'analyser les mécanismes de structuration et les interactions en jeu à de multiples niveaux : la configuration organisationnelle générale, la problématique du contrôle de gestion et le processus d'implantation d'une technologie spécifique d'information.

L'objectif de ce chapitre est de proposer une modélisation du changement intégrant les différents facteurs et mécanismes intervenant dans le processus général de structuration de l'organisation.

Dans une première section, nous définirons en quoi l'organisation peut être comprise comme une adaptation à des contraintes contextuelles générales, à une évolution de l'environnement technologique, économique et institutionnel.

Dans une deuxième section, nous montrerons comment le changement peut être interprété comme le résultat d'un choix organisationnel, faisant intervenir l'intentionnalité des acteurs et les jeux de pouvoir.

Enfin, dans une troisième section, nous proposerons une modélisation intégrée du changement, reprenant, dans une perspective dynamique, l'influence de mécanismes techniques et économiques, sociaux, politiques et cognitifs.

---

<sup>39</sup> Van de Ven A.H., M.S. Poole (1995), "Explaining development and change in organizations", Academy of Management. *The Academy of Management Review*, Vol.20, 3, Jul, p.510.

## **Section 1 - Les changements comme réponse à des contraintes contextuelles**

Comprendre un changement organisationnel suppose de s'interroger sur le contenu et le contexte du changement. En première approche, ces deux aspects sont perçus dans leurs dimensions les plus formelles, les plus évidentes sous la forme des agencements techniques, économiques et institutionnels. Ainsi, peut-on définir une entreprise par ses choix stratégiques (exprimés dans son plan stratégique et ses mouvements apparents d'acquisition ou d'externalisation d'activités par exemple), et par ses structures formelles (l'organigramme, les systèmes de mesure de la performance notamment). De telles approches privilégiant les dimensions techniques et économiques du fonctionnement organisationnel, constituent un courant fonctionnaliste très présent dans les recherches en sciences de gestion. C'est dans cet esprit que certains proclament l'avènement d'un nouveau modèle d'organisation plus adapté à l'environnement des années 1990-2000. A cet égard, on pourra s'interroger sur la réalité d'un changement organisationnel profond et universel. Essayons tout d'abord de définir ce nouveau modèle (1.1.) et de proposer un cadre d'analyse qui permette de le justifier dans une certaine mesure. Pour ce faire, nous nous situons dans le cadre des analyses contingentes et configurationnelles qui mettent en évidence l'influence de "facteurs déterminants" des structures (1.2.).

### **1.1 Vers de nouveaux modèles d'organisation**

Il existe une littérature abondante dans les années 1990, pour justifier l'avènement de nouvelles formes organisationnelles, plus souples, plus réactives dans un environnement considéré comme turbulent. Deux grands types d'approches évoquent ces nouveaux modèles :

- Des approches institutionnelles historiques relativement déterministes, qui s'intéressent aux frontières de la firme et aux conditions de ses transactions avec l'environnement ; elles définissent un modèle *d'entreprise-réseau* ;
- Une perspective contingente ou configurationnelle, qui s'interroge sur un agencement interne qui soit assez pertinent pour répondre de manière efficace aux évolutions de l'environnement.

Ces deux approches présentent certaines similitudes, dans la mesure où elles définissent un idéal d'organisation, dans une démarche assez normative et déterministe.

### 1.1.1 L'approche institutionnelle

Miles et Snow (1978<sup>40</sup>) s'inscrivent dans la continuité des travaux institutionnels de Chandler. Le modèle d'organisation "en réseau" des années 1980 aux Etats Unis correspond à une nouvelle articulation stratégie-structure-systèmes de gestion. Cette structure organisationnelle s'inscrit dans le schéma d'évolution suivant (Tableau 1).

	Stratégie produit/marché	Structure organisationnelle	Inventeurs ou premiers utilisateurs	Mécanisme de contrôle
1850	Produit ou service unique marchés locaux ou régionaux	Agence	Les PME dirigées par leurs propriétaires	Contrôle et direction personnels
1900	Ligne de produits standards étroite, marchés régionaux ou nationaux	Structure fonctionnelle	Carneigie Steel	Budgets et plans centraux
1925	Ligne de produits diversifiée, marchés nationaux et internationaux	Structure divisionnelle	General Motors Sears Roebuck	Politiques d'entreprise ; divisions érigées en centres de profit
1960	Produits standards et produits innovateurs ; marchés stables et marchés changeants	Structure matricielle	Entreprises aérospatiales et du secteur électronique	Equipes temporaires et moyens latéraux d'allocation des ressources
1980	Conception du produit ou du service ; marché globaux changeants	Réseau dynamique	Entreprises internationales de construction, entreprises électroniques	Structures temporaires assemblées par un "broker" système d'information partagée

**Tableau 1 - Evolution des formes organisationnelles selon Miles et Snow (1978, op.cité)**

La forme organisationnelle en réseau est associée à des manœuvres stratégiques de recentrage sur les "compétences clés", d'externalisation des activités annexes, et d'alliances et de coopérations avec des partenaires. Cette dynamique relativement déterministe doit être nuancée. Il semble qu'on observe plutôt des cycles d'intégration et d'externalisation successifs, des mouvements vers plus de contrôle, puis plus de souplesse, comme s'il existait un flux et un reflux qui permettent de trouver un certain équilibre. Le déterminisme doit également être atténué par la prise en compte de spécificités sectorielles. Par exemple, Camagni et Rabellotti (1992<sup>41</sup>) montrent comment l'intégration est une stratégie qui refait surface sous forme de quasi-intégration dans le secteur du textile en Italie.

<sup>40</sup> Miles R.E. et Snow C.C. (1978), *Organization strategy, structure and process*, McGraw-Hill.

<sup>41</sup> Camagni R. et Rabellotti R. (1992), "Technology and organization in the Italian textile-clothing industry", *Entrepreneurship & Regional Development*, 4, pp.271-285.

En définitive, l'avènement du modèle d'entreprise "réseau" doit plutôt être compris comme une forme d'organisation "complémentaire", qui s'intègre aux anciens modèles toujours présents.

Ainsi les organisations vont-elles correspondre à un compromis entre :

- des dispositifs de stabilité, qui rentrent dans une logique "planifier, organiser, diriger, contrôler" ;
- et des dispositifs de changement, permettant de faire face à l'imprévisibilité de l'environnement dans une logique "animer, déléguer, mobiliser, responsabiliser" (Quinn, 1990<sup>42</sup>).

L'organisation passe d'une gestion directive à une gestion participative.

Il est cependant possible de reprocher aux analyses institutionnelles leur classification des formes organisationnelles en types purs (Desreumaux, 1996, op.cité). Ainsi, la structure divisionnelle ou forme M devrait plus être considérée comme une étape d'évolution des grandes entreprises multidivisionnelles, sans recouvrir une classe homogène d'organisations. Cette étape ne restitue pas la multiplicité des chemins d'évolution, dépendant de facteurs nombreux de contingence et de l'histoire propre à chaque entreprise.

Le discours sur un environnement plus complexe, turbulent, etc., tend à réduire l'effet des spécificités ou des facteurs de contingence. Les approches contingentes et configurationnelles sont moins normatives.

### ***1.1.2 L'avènement d'un modèle post-bureaucratique d'organisation***

Dans l'approche configurationnelle, le changement concerne la structure de l'entreprise dans sa définition la plus large, telle que formulée par Mintzberg (1982<sup>43</sup>), c'est à dire "*la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches.*" Le changement peut donc porter sur la conception :

- des postes de travail : le degré de spécialisation, la formalisation du comportement, la formation et les qualifications nécessaires.
- de la superstructure : le regroupement et la taille des unités (structures fonctionnelle, divisionnelle, matricielle).
- des liens latéraux entre ces unités : les systèmes de planification et de contrôle, les systèmes d'information, les mécanismes de liaison.
- du système de décision : le degré de décentralisation notamment, les niveaux hiérarchiques.

---

<sup>42</sup> Quinn R.E. et al. (1990), *Becoming A Master Manager*, New-Yorkn John Wiley et Sons.

<sup>43</sup> Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris-Montréal, Editions d'Organisation-Agence d'Arc.

Le modèle "post-bureaucratique" se présente comme une rupture radicale vis-à-vis des principes traditionnels d'organisation tels que la définition rationnelle et la spécialisation des postes de travail et la hiérarchie comme principal mode de coordination. Dans les modèles bureaucratiques, la volonté de contrôler l'organisation dans une perspective de stabilité domine. La "nouvelle" organisation, parfois appelée forme "N"<sup>44</sup> vise à rendre l'organisation plus souple et réactive dans une optique de changement.

Elle peut être caractérisée de la manière suivante :

- *"réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination large ;*
- *plus grande répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un a-priori de position hiérarchique ;*
- *accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME ;*
- *valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif."* (Desreumaux, 1996<sup>45</sup>)

Le tableau suivant traduit bien les différentes représentations de la "nouvelle forme organisationnelle" (NFO).

---

<sup>44</sup> Hedlund G. (1994), "A model of knowledge management and the N-Form corporation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.73-90, n° spécial été.

<sup>45</sup> Desreumaux A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, jan-fév. pp.86-108.



<b>Caractéristiques des nouvelles organisations</b>	
<b>Attributs généraux</b>	
Globalisation	
Hyperflexibilité, adaptativité	
Amélioration continue, innovation	
Orientation "stakeholders"	
Tolérance pour l'incertitude	
<b>Caractéristiques structurelles</b>	
Structure plate	Frontières perméables
Décentralisation	Frontières externes floues.
Réseau	Cohérence entre structure et
Auto-organisation	processus de travail.
<b>Traitement de l'information</b>	
Intégration des technologies de télécommunication	
Organisation "électronique"	
<b>Conception des postes de travail</b>	
Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle, intrapreneurship).	
Apprentissage continu.	
Travail interfonctionnel, par équipes.	
<b>Management</b>	
Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau.	
Tolérance pour l'ambiguïté, confiance des individus.	

**Tableau 2 - Les caractéristiques des "nouvelles" organisations (Lewin et Stephens, 1993<sup>46</sup>)**

Ce tableau présente l'intérêt de définir le nouvel idéal type d'organisation adaptée au contexte général économique, technologique et juridique des années 1990-2000. L'existence de cet idéal type n'implique pas que les anciennes structures soient totalement inefficaces ou doivent disparaître. Cependant, dans leurs adaptations, elles peuvent se référer à ce modèle qui présente des qualités de cohérence interne et externe.

Deux dimensions spécifiques de la NFO méritent d'être précisées, parce qu'elles nous permettent de relier l'évolution organisationnelle générale avec celles des systèmes de contrôle et des technologies de l'information. Elles concernent les modes de contrôle dans une logique de stabilité - les modes de régulation des relations internes - et dans une logique de changement - l'organisation de la décision stratégique.

<sup>46</sup> Lewin A.Y. et Stephens C.V. (1993), "Designing post industrial organizations : combining theory and practice", in Huber G.P. et Glick W.H. (ed.), *Organizational change and redesign*, Oxford University Press.

### 1.1.3 Nouvelles formes organisationnelles et contrôle

A ce stade, faisons une première présentation de ce qu'implique le nouvel idéal type d'organisation en matière de contrôle. Nous reviendrons de manière plus approfondie sur cette question dans le chapitre suivant. Dans cette partie, notre définition du contrôle est large. Elle inclut à la fois le contrôle :

- comme mode de coordination des activités de l'entreprise du point de vue interne,
- et comme mode d'adaptation aux évolutions de l'environnement externe (un contrôle *proactif*, qui vise à assurer la pertinence des objectifs).

Concernant les modalités du contrôle interne, il semble que la NFO soit en cours de structuration ; des principes généraux de souplesse, de décentralisation sont posés, cependant les formes de régulation dominantes effectives ne sont pas complètement claires. En effet, sont à la fois évoqués le développement d'une régulation par les principes de marché (Halal et al., 1993<sup>47</sup> ; Halal, 1994<sup>48</sup>) et par des principes culturels, une régulation fondée sur les normes et les valeurs (Aoki, 1984<sup>49</sup>). En outre, Desreumaux (1996, op. cité, p.94) souligne qu'*"il ne faut pas se méprendre (...) sur l'essence du modèle organique présenté comme la solution de substitution à la bureaucratie : bien que ce mode ne soit pas hiérarchique de la même façon que la bureaucratie, il ne s'agit pas d'un mode non structurée (...)"*. Un des enjeux de notre recherche sera d'identifier les modes de régulations existants, dominants et les conditions de leur articulation. Dans ce sens l'idéal-type de la NFO, même imprécis fournit un référentiel d'analyse utile.

Dans la NFO, l'entreprise est un ensemble de centres de profit, relativement autonomes, à la fois en terme d'adaptation à l'environnement et d'organisation interne. La notion de centre de profit est généralisée à l'ensemble des activités de l'entreprise. Le rôle de la direction générale est d'assurer la coordination de ses sous-unités entrepreneuriales, notamment par la mise en place de systèmes d'information, de comptabilité et de contrôle performants.

Dans ce modèle, le principe de coordination (en interne par la hiérarchie et en externe par le marché) devient moins ferme, puisque l'entreprise se présente comme un réseau d'entreprises qui échangent sur un marché interne. Ce mode de coordination par le marché en interne est en outre complété par le développement d'un contrôle informel, le contrôle par la culture, qui permet dans une certaine mesure<sup>50</sup> souplesse et coordination (ce mode de contrôle sera défini plus précisément dans le chapitre II).

---

<sup>47</sup> Halal W.E., Geranmayeh A. et Pourdehnad J. (éd.) (1993), *Internal Markets*, Wiley.

<sup>48</sup> Halal W.E. (1994), *From hierarchy to enterprise : internal markets are the new foundation of management*, The Academy of Management Executive, VIII/4, pp.69-83.

<sup>49</sup> Aoki M. (1984), *The cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press.

<sup>50</sup> La culture peut également constituer un facteur de blocage, de résistance. Elle a donc des effets ambivalents, parfois paradoxaux.

En définitive, si on suit le modèle de Halal (1993, op. cité), les trois formes organisationnelles hiérarchiques, matricielles et multidivisionnelles se situent dans un continuum entre un modèle plutôt mécaniste et un modèle organique. Elles présentent à la fois une régulation par la hiérarchie, par le marché et par la culture, mais selon des pondérations différentes, en fonction des caractéristiques de l'environnement, de la technologie et de l'histoire des entreprises (Lebas et Weigenstein, 1986<sup>51</sup>).

La NFO est de nature organique. Les modes de régulation souples par le marché et par la culture l'emportent sur la forme de contrôle hiérarchique.

Voyons maintenant, la définition de la NFO en matière de localisation et de mobilisation de l'intelligence organisationnelle. Dans le modèle bureaucratique originel, l'intelligence se situe exclusivement au niveau du sommet stratégique. Progressivement, cette conception a évolué pour souligner aujourd'hui l'importance de l'intelligence organisationnelle au niveau des opérationnels. Cette évolution peut être schématisée de la manière suivante (Figure 1).

---

<sup>51</sup> Lebas M. et Weigenstein J. (1986), "Management control : the roles of rules, markets and culture", *Journal of Management Studies*, 23/3.

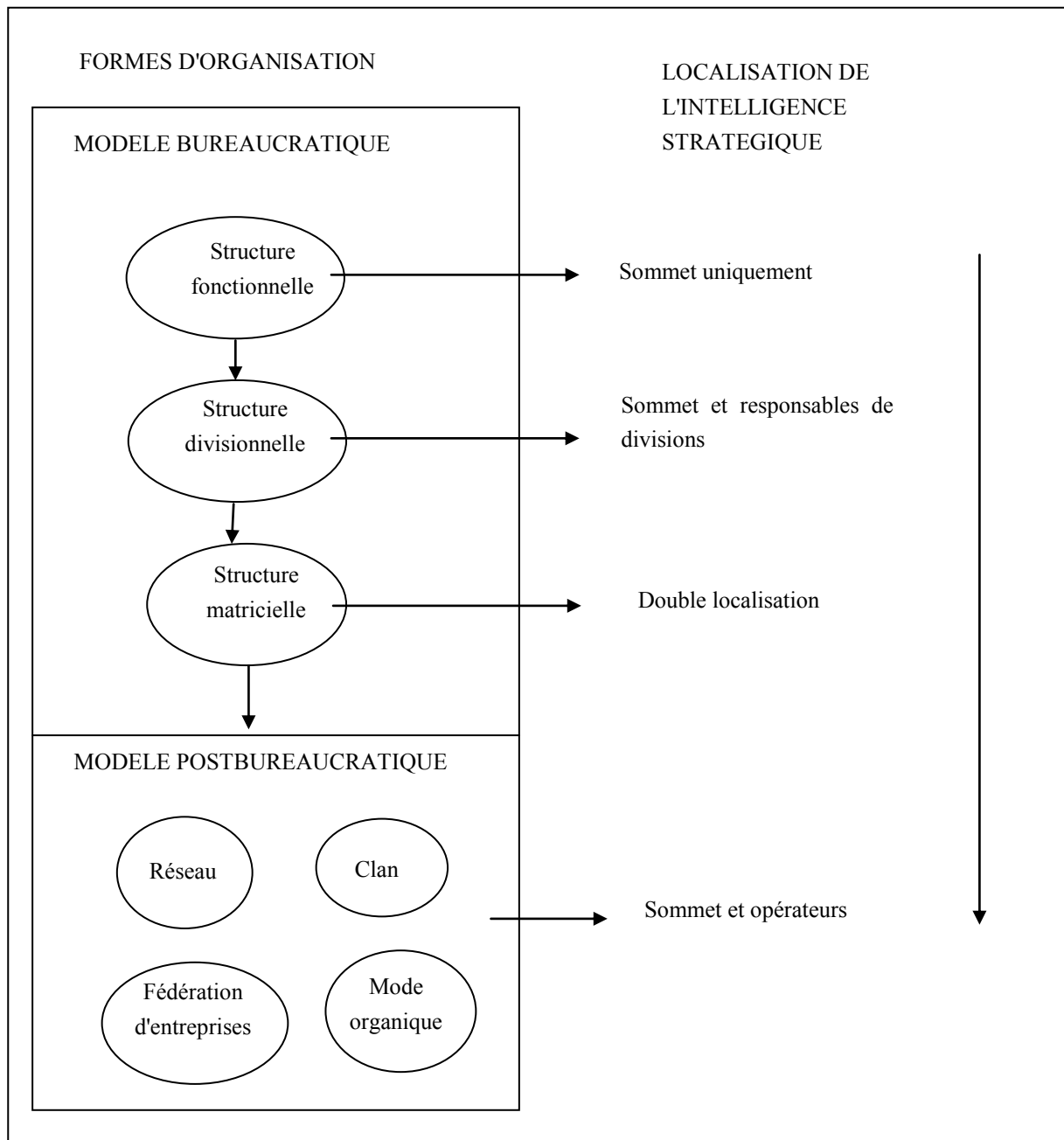


Figure 1 - Formes d'organisation et localisation de l'intelligence stratégique (in Desreumaux, 1996, op.cité)

Dans la NFO, la représentation d'une intelligence partagée autorise l'idée d'un apprentissage organisationnel, et d'une organisation apte à générer de tels apprentissages (Argyris et Schon, 1978<sup>52</sup> ; Argyris, 1995<sup>53</sup>).

Dans cet esprit, la NFO correspond à un modèle de décision décentralisée, ou pour le moins à un modèle de management participatif, facilitant l'émergence stratégique. Les opérationnels sont alors considérés comme des "intrapreneurs" (Burgelman et Sayles, 1987<sup>54</sup>) et la NFO doit trouver un compromis entre le contrôle et l'autonomie des managers opérationnels. L'organisation doit être d'une part suffisamment souple et décentralisée pour permettre l'émergence et la libre expression des représentations des managers opérationnels, et d'autre part suffisamment contrôlée pour garder la cohérence et la pérennité de l'ensemble organisationnel. Dans ce sens, il semble que les nouvelles technologies de l'information autorisent le développement d'un modèle de gestion décentralisée, grâce au double potentiel de partage et de contrôle de l'information. Cette recherche est guidée par la volonté de mesurer cette influence. L'influence des technologies de l'information sur l'organisation doit cependant être mise en perspective avec l'ensemble des facteurs de nature technique, économique et institutionnelle, contribuant à la structuration des organisations, et à l'avènement éventuel d'un nouveau modèle. Cette démarche de prise en compte d'un ensemble de facteurs internes et externes est celle de l'Ecole de la contingence structurelle et des analyses configurationnelles, qui présentent une certaine pertinence dans l'explication des évolutions organisationnelles en cours. C'est pourquoi, nous ferons le choix d'adopter une approche configurationnelle "enrichie".

## **1.2 Le choix d'une approche configurationnelle enrichie**

En tant que forme d'extension des démarches contingentes, l'approche configurationnelle présente un double intérêt. Tout d'abord, elle permet d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes intervenant dans la structuration. Elle développe à cet égard, l'idée qu'il y aurait un processus de mise en cohérence. D'autre part, dans ce cadre, le changement organisationnel ne peut être conçu comme un phénomène purement local. Tout changement lié à une tâche ou à une activité doit être compris en tenant compte de ses éventuelles implications globales et de la mise en cohérence qu'il induit. Après avoir montré l'intérêt de cette approche relativement déterministe (1.2.1.), nous en présenterons les limites, pour proposer des voies d'enrichissement du modèle (1.2.2.).

---

<sup>52</sup> Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective.*, Addison-Wesley

<sup>53</sup> Argyris C. (1995), *Savoir pour Agir (Knowledge for Action)*, éd. InterEditions.

<sup>54</sup> Burgelman R.A. et Sayles L.R. (1987), *Les Intrapreneurs*, McGraw-Hill.

### 1.2.1 Les déterminants des configurations organisationnelles

Les approches contingentes et configurationnelles relient les formes organisationnelles aux conditions contextuelles, dans une perspective déterministe. Ainsi, même si dans la théorie de la contingence structurelle, il n'existe pas une structure idéale, plus efficace que toutes les autres, la structure n'est efficace que si elle est en adéquation avec ses facteurs de contingence. Par conséquent, le déterminisme tient au fait que l'organisation doit se "soumettre" aux facteurs de contingence, et procéder aux adaptations nécessaires à sa performance.

Les théories de la contingence expliquent ainsi les configurations organisationnelles par les caractéristiques des entreprises (notamment la taille<sup>55</sup>, l'âge<sup>56</sup>, la technologie<sup>57</sup>, la stratégie<sup>58</sup>) et par les facteurs environnementaux économiques, technologiques et institutionnels.

Dans cette optique, pour justifier les évolutions récentes des configurations organisationnelles sont communément évoqués comme déterminants du changement :

- la globalisation des marchés et l'internationalisation de l'économie, qui augmentent la pression concurrentielle ;
- la rapidité croissante des transactions, qui génère une certaine turbulence et exige des firmes plus de flexibilité ;
- l'influence des TIC, qui ouvrent de nouvelles opportunités de marché, de nouvelles méthodes de gestion et développent sous certaines conditions le potentiel cognitif des organisations.

Concernant l'incidence de l'environnement sur les configurations organisationnelles, Lawrence et Lorsch (1967<sup>59</sup>) expliquent comment l'entreprise se différencie pour répondre à un environnement particulier de la manière la plus efficace possible. La spécialisation des unités (fonctionnelles ou associées à un produit, entre autres possibilités) facilite une adaptation plus pertinente aux opportunités offertes par l'environnement. Simultanément, des mécanismes internes de coordination donnent une cohérence à l'organisation, pour assurer sa pérennité. Ce double mouvement de différenciation et d'intégration conduit à définir des caractéristiques organisationnelles adaptées aux différents types d'environnement. Plus l'environnement est complexe, plus les entreprises ont tendance à se différencier pour que chaque sous-unité apporte une réponse spécifique correspondant à son contexte ; ce qui exige en contrepartie des mécanismes d'intégration, de coordination plus soutenus.

---

<sup>55</sup> Blau P.M. et Schoenherr R.A. (1971), *The Structure of Organizations*, New York, Basic Books Inc.

<sup>56</sup> Stinchcombe A.L. (1965), "Social Structure and Organization" in J.G. March (ed.), *Handbook of Organization*, Chicago, Ill., Rand McNally, pp.142-193.

<sup>57</sup> Woodward J. (1965), *Industrial Organization Theory and Practice*, London, Oxford University Press.

<sup>58</sup> Chandler A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., The M.I.T. Press.

<sup>59</sup> Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment : Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press.

De façon générale, les théoriciens de la contingence dégagent des configurations types en fonction de données contextuelles très générales : économique, technologique, institutionnelle, qui sont présentées comme des facteurs explicatifs des structures.

L'intérêt de ces études réside dans l'identification de l'ensemble des facteurs potentiellement structurants de l'organisation. Les approches contingentes ont comme projet d'identifier l'influence de chaque variable sur la configuration organisationnelle. Cependant, dès les études originelles (Woodward, 1965<sup>60</sup>, notamment), les chercheurs reconnaissent la difficulté d'isoler l'influence respective de chaque variable. En définitive, c'est la combinaison d'un ensemble de variables contextuelles qui explique les choix stratégiques et organisationnels d'une entreprise (Van de Ven et Poole, 1995, op.cité). On s'inscrit alors dans une démarche configurationnelle.

Pour dépasser d'une part, le déterminisme linéaire entre les variables contextuelles et la structure, et d'autre part, la dichotomie entre déterminisme interne et externe, les *configurationnels* proposent une représentation alternative de l'organisation. Ils considèrent les deux types de modèles (endogènes et exogènes) comme des modes d'explication complémentaires de la dynamique des structures (Desreumaux, 1992<sup>61</sup>). L'efficacité de l'organisation est conditionnée par la congruence des différents paramètres de conception entre eux et avec les facteurs de contingence. La structure doit être conçue de manière cohérente, certains paramètres étant incompatibles (Mintzberg, 1982, op.cité). Par exemple, une forte spécialisation des postes de travail et une décentralisation des décisions sont difficilement compatibles en raison du manque de vision globale et transversale de travailleurs trop spécialisés.

Un des intérêts de l'approche configurationnelle est qu'elle ne vise pas à établir des liens de causalité linéaires entre les structures et les variables internes ou externes. Les configurations sont définies à la fois par des traits internes et externes dans une logique de "configurations harmonieuses" correspondant à certaines variables de contexte.<sup>62</sup> C'est la cohérence de l'ensemble de ces variables qui permet à l'organisation d'être performante.

Dans cette optique de cohérence organisationnelle générale, le changement est un changement global, qui correspond à un processus de mise en cohérence de l'ensemble, à la fois en termes de positionnement dans l'environnement et d'agencement des structures internes. Par exemple, la mise en place d'une technologie de l'information, qui facilite la décentralisation des responsabilités de gestion au niveau des managers opérationnels, n'a naturellement pas seulement des effets liés à leurs tâches et à la conception des postes.

---

<sup>60</sup> Woodward J. (1965) *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.

<sup>61</sup> Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise*. Vuibert. Paris.

<sup>62</sup> Les différentes configurations identifiées par Mintzberg (1982) sont la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, l'organisation divisionnelle et l'adhocratie. Elles correspondent chacune à un mode de coordination dominant : la supervision directe, la standardisation des processus de travail, la standardisation des qualifications, la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel.

Elle implique également une nouvelle répartition du pouvoir, une redéfinition des mécanismes de coordination, elle peut également être l'occasion d'un repositionnement stratégique. Un tel changement suppose donc un ajustement de l'ensemble des structures de l'organisation, du système de contrôle et de décision en particulier. Il concerne à la fois l'infrastructure (la solution technologique qui définit le flux des tâches), la sociostructure (soit l'organisation administrative, le système de contrôle et de décision, comprenant des éléments formels et informels) et la superstructure (la dimension symbolique de l'organisation, l'ensemble des valeurs et représentations plus ou moins partagées par les acteurs de l'organisation).

Dans cette approche, telle que définie par Mintzberg, l'accent est surtout mis sur les dimensions apparentes, formelles de l'organisation. Nous verrons que la prise en compte des aspects informels permet d'enrichir cette approche.

Cette perspective de mise en cohérence des différents sous-systèmes de l'organisation est mobilisée par les chercheurs regroupés au sein du MIT pour mener un programme d'observation des effets des NTIC sur l'organisation (Scott Morton et al., 1991<sup>63</sup>). Ils schématisent ainsi le changement organisationnel (Figure 2).

---

<sup>63</sup> Scott Morton M.S. (1991) *The corporation of the 1990s ; information technology and organizational transformation*, Oxford University Press. (trad. 1995), *L'entreprise compétitive au futur. Technologies de l'information et transformation de l'organisation*. Editions d'organisation.



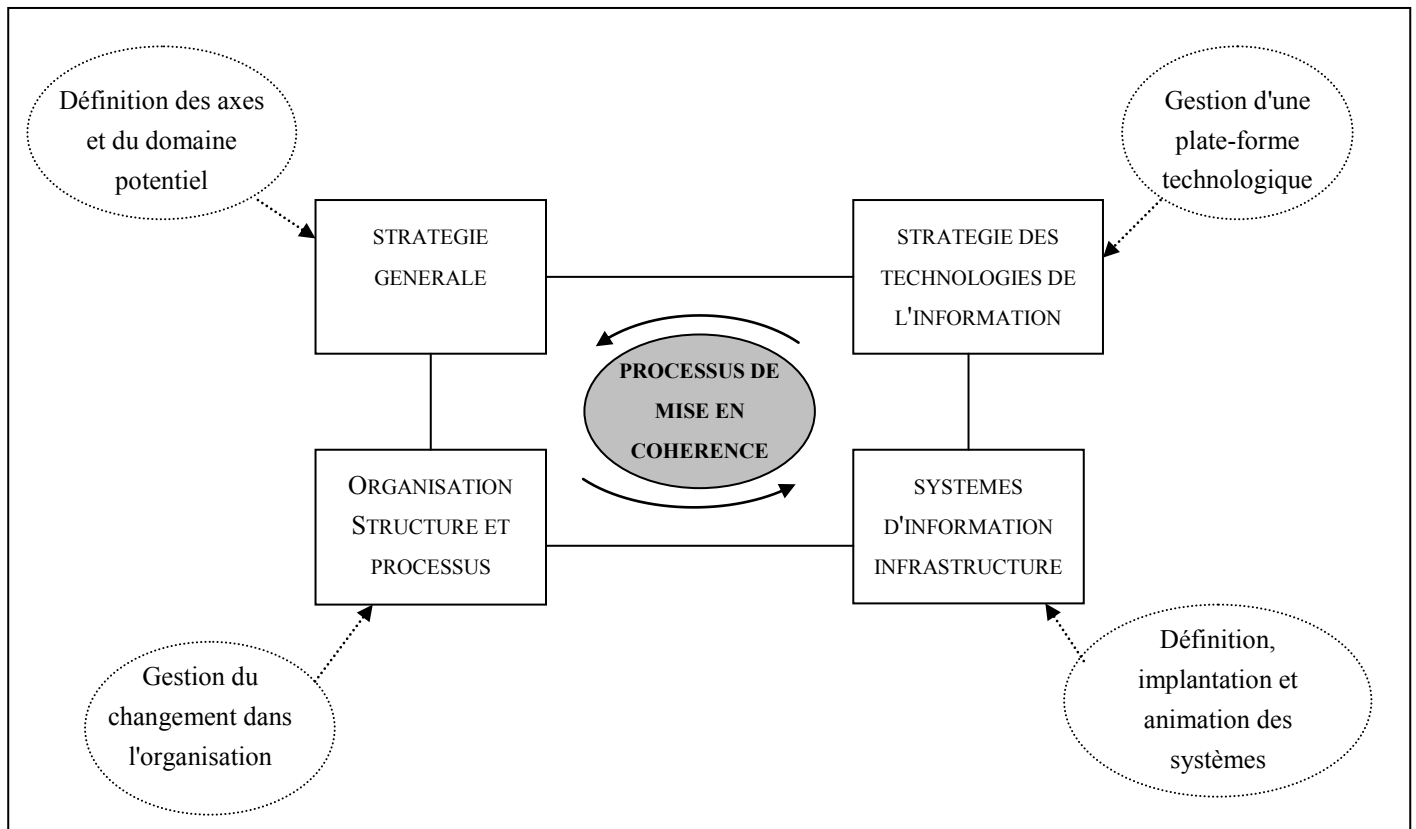


Figure 2 - Le processus de mise en cohérence organisationnel (Scott-Morton et al., 1991, op.cité)

Le processus de mise en cohérence est évoqué comme un phénomène d'alignement : alignement de la stratégie avec l'évolution de l'environnement, alignement général de l'organisation du travail, des systèmes de gestion et des technologies utilisées. L'idée de mise en cohérence ne présume pas d'une origine du changement organisationnel. Celui-ci peut provenir aussi bien d'un progrès technologique offrant de nouvelles opportunités stratégiques, d'un choix de réorganisation des processus et systèmes de gestion (dans le sens d'une meilleure allocation des ressources) ou de tout autre pôle du système. Cependant, il semble qu'il existe des forces conduisant à l'évolution de l'ensemble des parties du système suite à la modification de l'une d'entre elles.

Les chercheurs de ce groupe identifient ainsi la technologie, non pas comme un simple outil de soutien des autres dimensions de l'organisation, mais comme une dynamique permanente, dans une perspective d'alignement technologie-structure-stratégie. Pour Scott Morton et al. (1991, op.cité), les entreprises qui réussissent sont celles qui atteignent l'alignement d'au moins deux des dimensions du schéma.

L'approche configurationnelle présente un caractère normatif fort, mélange d'une représentation rationaliste hiérarchique et d'une représentation structurelle du changement organisationnel. Nous allons revenir sur cette perspective dans la partie suivante.

### **1.2.2 Limites et enrichissements de l'approche configurationnelle**

L'approche configurationnelle présente deux limites importantes. D'une part, il s'agit d'une approche qui définit des configurations organisationnelles comme des modèles purs. C'est pourquoi, il convient de préciser les conditions de mobilisation de ces configurations pures pour comprendre les formes effectives d'organisation (1.2.2.1.).

D'autre part, dans cette approche, il semble qu'une représentation normative rationaliste du changement organisationnel domine, et doit être nuancée (1.2.2.2.).

#### **1.2.2.1 Comprendre les formes organisationnelles à partir de modèles purs**

L'approche configurationnelle, en définissant cinq configurations cohérentes avec certains facteurs de contingence et paramètres de conception, sous-entend qu'il existe une homogénéité dans l'organisation, adaptée et cohérente avec un ensemble de variables. Le déterminisme est donc encore assez présent. Mintzberg (1982, op.cité) identifie ainsi des formes pures d'organisation, tout en admettant que dans la réalité on observe le plus souvent des structures hybrides. Ses travaux évoquent peu la manière dont les différentes structures peuvent cohabiter.

Pourtant, on peut identifier de grandes règles de construction des organisations, qui justifient que l'on observe plus des objets hybrides que des configurations pures (Louart, 1996<sup>64</sup>). Ainsi, une même organisation se structure différemment selon ses environnements spécifiques locaux<sup>65</sup>. En particulier, on observe dans la plupart des entreprises à la fois des activités stables et des activités innovantes. Les premières correspondent à des domaines de compétences établies et peuvent faire l'objet d'une prévision et d'un contrôle sur la base d'un référentiel d'action ferme. Les secondes ont besoin pour se développer de structures souples et mobilisent des connaissances plus floues *a priori*. C'est pourquoi, l'entreprise constitue le plus souvent un ensemble hétérogène et l'on constate en particulier la coapparition de formes organisationnelles diverses, dont certaines déjà observées dans l'histoire. Cette idée d'hétérogénéité organisationnelle rejoint la conception de nombreux sociologues concernant la régionalisation des systèmes sociaux (Reynault, 1989<sup>66</sup> ; Giddens, 1987<sup>67</sup> notamment), qui s'applique de manière locale à chaque entreprise comme système social.

---

<sup>64</sup> Louart P. (1996), "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 74-85.

<sup>65</sup> En particulier, elle constitue un assemblage de parties stables et de parties mobiles par rapport à l'espace (les réseaux) et par rapport au temps (les structures projet) pour faire face à l'instabilité de l'environnement. (Louart, 1996, op.cité).

<sup>66</sup> Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.

<sup>67</sup> Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, trad.(1987) *La constitution de la société*, Paris, Presse Universitaire de France.

L'hybridation est ensuite issue du fait que les entreprises dans leurs processus de structuration font appel à des modèles issus de diverses disciplines (technologique, économique, sociologique et juridique notamment). Selon les entreprises, et au sein de chacune selon les sous-systèmes, des rationalités différentes prédominent dans les choix de structuration.

Toutes ces raisons justifient que l'on observe plus de formes organisationnelles hybrides que des configurations pures d'entreprise.

C'est ce que soulignent en particulier Heckscher et Donellon (1994<sup>68</sup>), pour lesquels la plupart des organisations ne sortent que très partiellement de leurs structures traditionnelles. Dans ce cadre, les modèles servent de référentiel d'analyse, mais ils ne peuvent en aucun cas s'imposer comme des référentiels normatifs stricts et uniques.

Ainsi, le modèle post-bureaucratique, la "NFO", permet de comprendre l'évolution des organisations au cours des années 1990-2000, mais cette évolution ne doit pas être vue comme un changement radical, qui s'impose à toutes les organisations. Il doit plutôt être compris comme une nouvelle configuration, éventuellement cohérente avec tel ou tel contexte<sup>69</sup>. On identifiera en particulier des formes de changement de natures plus ou moins radicales. La typologie de Greenwood et Hinings, (1988<sup>70</sup>) reprise par Laughlin (1991<sup>71</sup>) définit un changement de premier ordre associé au maintien de la structure profonde d'un système organisationnel, et un changement de deuxième ordre correspondant à des transformations fondamentales. Le changement de premier ordre permet d'amortir des variations de contexte sans modification profonde de la structure soit par le *refus* de tenir compte de ces évolutions soit par de légères *réorientations*. Le changement de deuxième ordre est plus radical, il impose une modification des structures et des représentations (à terme de la culture), qu'il soit imposé (*colonisation*) ou délibéré (*évolution*).

Par ailleurs, les recherches proposant un nouvel idéal type d'organisation doivent être lues avec un certain recul quant à la pertinence de ce modèle. En effet, un changement allant dans le sens de l'implantation du nouveau modèle suppose d'en avoir bien saisi les contraintes et les limites du point de vue contextuel. Il s'agit donc de bien préciser dans quelles conditions une telle organisation peut être efficace. Ainsi, pour comprendre les processus d'évolution des organisations passés et actuels, la référence aux configurations (anciennes et nouvelles) ne trouve de l'intérêt que dans l'articulation avec l'analyse de cas concrets et précis. Cela permet d'identifier des contextes et des circonstances, dans lesquels se vérifient telle ou telle thèse (March, 1994<sup>72</sup> ; Levinthal, 1991<sup>73</sup>).

---

<sup>68</sup> Heckscher C. et Donellon A. (1994), *The Post-bureaucratic Organization*, Sage.

<sup>69</sup> Le contexte général des années 1990-2000 est peut-être suffisamment fort pour pousser l'ensemble des entreprises dans une dynamique allant dans le sens de la NFO, mais cela n'est pas encore complètement avéré.

<sup>70</sup> Greenwood R. et Hinings C.R. (1988) "Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change", *Organization Studies*, 9/3,293-316.

<sup>71</sup> Laughlin R.C. (1991), "Environmental disturbances and organizational transitions and transformations : some alternative models", *Organization Studies*, 12/2, 209-232.

<sup>72</sup> March J.G. (1994), "Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière", *Revue française de gestion*, septembre-octobre.

Enfin, il semble que dans la problématique du changement, la question essentielle n'est pas tant d'identifier une forme idéale, mais plutôt de savoir comment l'entreprise s'adapte et évolue. En particulier, nous verrons qu'un changement organisationnel ne peut être conçu simplement dans une logique de rationalité technique et économique, dominante dans les modèles normatifs précédemment évoqués. La prise en compte de la diversité des représentations des acteurs de l'organisation, des jeux de pouvoir, de l'ensemble de ce qui fonde le constructivisme des acteurs semble une nécessité pour bien comprendre le contexte et le contenu du changement.

### 1.2.2.2 Au-delà des rationalités techniques et économiques

Dans les approches contingentes, puis configurationnelles<sup>74</sup>, le changement est présenté dans une optique rationaliste, inspirée du modèle de la décision rationnelle de Simon (1976<sup>75</sup>).

Ce modèle s'articule autour de deux postulats essentiels :

- L'organisation se révèle, à un moment donné, être inadéquate face aux enjeux auxquels elle doit faire face ou bien vis-à-vis des objectifs des dirigeants. A la fin d'un processus de diagnostic complet (identification du problème, définition des alternatives), une solution optimale, sous la forme d'une nouvelle organisation, se dégage. Le processus de changement a dès lors un objectif bien identifié, le nouvel *état d'équilibre* de l'organisation.
- Ce modèle fonde une vision mécaniste de l'organisation, dans laquelle le gestionnaire en position d'autorité joue un rôle clé. L'organisation est donc associée à un acteur rationnel unique, incarné par la direction générale. C'est elle qui a la responsabilité d'identifier les besoins de changement, la légitimité pour choisir les caractéristiques de la nouvelle organisation, et l'autorité pour la mettre en place. Les autres acteurs de l'organisation ne sont pas partie-prenantes à la décision et doivent accepter les modifications, qui s'imposent.

Cette approche est souvent combinée avec la perspective structurelle, qui fonde nombre de discours. Dans cette perspective, l'organisation qui réussit est celle qui se soumet aux contraintes de l'environnement, déterminant son chemin d'évolution. Le dirigeant est alors celui qui perçoit le contexte et guide le changement pour répondre aux contraintes et opportunités de la situation.

---

<sup>73</sup> Levinthal D.A. (1991), "Organizational adaptation and environment selection - interrelated processes of change", *Organization Science*, 2/1, pp.140-145.

<sup>74</sup> Nous faisons ici référence aux travaux repris par Mintzberg dans "Structure et dynamique des organisations" (1982). Mintzberg, n'ignore pas les jeux socio-politiques existants dans l'organisation, puisqu'il y consacre un ouvrage "Le pouvoir dans les organisations", mais certains lui reproche un manque d'articulation des mécanismes technico-économiques et socio-politiques (Nizet et Pichault, 1999).

<sup>75</sup> Simon H.A. (1976), *Administrative Behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*, 3<sup>ème</sup> ed., The Free Press (1945).

Nous allons voir dans la section suivante que cette approche peut être largement enrichie. D'une part, parce que la variété des configurations organisationnelles observées pour des contextes semblables s'oppose à la perspective structurelle. Le dirigeant n'a donc pas un simple rôle d'animateur d'un changement imposé par le contexte. D'autre part, parce que le dirigeant n'est pas le seul acteur intervenant dans le processus de changement. L'organisation et son évolution doivent donc être comprises en mobilisant des grilles de lecture complémentaires de celles exprimant une rationalité uniquement technique et économique.

Notre volonté est donc d'affiner le modèle configurationnel initial, en juxtaposant et combinant différentes grilles de lecture, à la façon de Morgan (1989<sup>76</sup>), dont la démarche présente l'intérêt de multiplier les angles d'observation pour rendre compte de la richesse et de la complexité du changement organisationnel.

Par ses métaphores<sup>77</sup> - la machine, l'organisme, le cerveau, la culture, le système politique notamment - il intègre mieux la réalité multiple de l'organisation.

En définitive, l'approche *configurationnelle* permet d'identifier un ensemble de facteurs techniques et économiques intervenant dans le processus de structuration. Nous en avons cependant souligné les limites, notamment concernant son caractère trop mécaniste et déterministe et l'exclusion des dimensions socio-politiques et cognitives. Ces limites constituent des voies d'enrichissement.

En particulier, les analyses des configurations organisationnelles vont être élaborées progressivement, en intégrant les apports des sociologues des organisations, insistant sur les jeux socio-politiques et cognitifs.

Remarquons que les analyses positivistes (reconnaissant l'influence de facteurs objectifs internes et externes sur la structuration des organisations) et constructivistes (pour lesquelles les données contextuelles sont des construits individuels et sociaux) ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

---

<sup>76</sup> Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Québec.

<sup>77</sup> Par ses sept images de l'organisation, Morgan décrit de manière assez complète le fonctionnement organisationnel :

- La machine : l'organisation est un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun a sa place.
- L'organisme vivant : l'organisation est un système qui s'adapte à son environnement.
- Le cerveau : l'organisation est un cerveau qui rassemble, traite de l'information et commande aux organes.
- La culture : l'organisation est un groupe, un peuple, qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance.
- le système politique : l'organisation est un lieu de gouvernement, où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.
- La "prison mentale" : l'organisation est un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.
- L'instrument de domination : l'organisation est un outil au service d'une oligarchie, qui cherche à reproduire sa domination.

La perception du contexte par l'organisation peut être comprise comme un compromis entre une réalité "*préexistante*", mais dont l'organisation prend connaissance d'une façon qui lui est propre. Ainsi, il ne peut pas y avoir complète dissonance d'appréciation entre deux entreprises sur des marchés identiques, mais il existe des réactions en partie spécifiques liées aux perceptions des acteurs. La perspective contingente ne sera donc pas complètement exclue de nos analyses ultérieures, mais son déterminisme sera nuancé. Dans la section 2, nous insisterons sur l'intentionnalité des acteurs et les jeux de pouvoir. Nous envisagerons ensuite les mécanismes cognitifs et la dimension processuelle du changement dans la section 3.

## **2 Section 2 - Les changements comme expression d'une intentionnalité et de jeux de pouvoir**

Dans cette section, il s'agit pour nous d'adopter une perspective téléologique<sup>78</sup>, par laquelle l'intentionnalité des acteurs est mise au cœur du processus de structuration de l'organisation. L'entreprise ne se soumet plus seulement au jeu combiné des déterminants structurels internes et externes ; elle est aussi le fruit du choix des acteurs qui la composent. La perspective téléologique combine ainsi au moins deux images de l'organisation (Morgan, 1989, op.cité) : le cerveau et le système politique. D'une part, cela signifie que l'entreprise perçoit les contraintes environnementales et dispose de la capacité d'inventer une stratégie et de choisir une organisation qui pèse sur ces contraintes. Il existe ainsi une part de choix organisationnel concernant la définition des buts, et des modes d'interaction avec l'environnement (2.1.). D'autre part, les buts de l'organisation sont le résultat d'un compromis entre les différents objectifs et intérêts de ses membres. Le changement organisationnel est l'occasion particulière d'une manifestation des jeux de pouvoir (2.2.)

### **2.1 Le changement, manifestation d'une intentionnalité**

L'origine de la thèse selon laquelle l'organisation ne serait pas seulement le fruit de contraintes contextuelles, peut être identifiée aux premiers travaux de l'Ecole socio-technique (Trist et al., 1963<sup>79</sup>). Ils montrent que, contrairement au supposé impératif technologique, il existe une grande latitude en matière d'organisation du travail. La thèse du volontarisme des acteurs a été ensuite particulièrement appliquée au choix de positionnement stratégique, notamment avec les travaux de Child (1972<sup>80</sup>) et de Miles et Snow (1978, op.cité). Ces modèles intègrent différents degrés de maîtrise de la contrainte contextuelle par les acteurs. Pour Child (1972), l'organisation est un processus politique par lequel la coalition dominante – souvent les dirigeants – dispose de marges de manœuvre importantes dans le choix de mise en cohérence de la structure et de la stratégie avec l'environnement.

Miles et Snow (1978) proposent une typologie des comportements des firmes face au changement ; la diversité des attitudes et des comportements traduit la préférence de ceux qui appartiennent à l'entreprise.

---

<sup>78</sup> La perspective téléologique vise à comprendre comment se définissent les fins (les valeurs) et les objectifs (les stratégies) de l'organisation.

<sup>79</sup> Trist E.L., Higgin G.W., Murray H., Pollock A.B. (1963), *Organizational choice*, Londres, Tavistock.

<sup>80</sup> Child J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol.6, pp.1-22.

Il existe ainsi des firmes au caractère "prospectif", "défensif" et "analyste"<sup>81</sup>. L'influence simultanée de facteurs internes et externes, la possibilité d'une marge de manœuvre pour les dirigeants réduisent le caractère déterministe de l'approche configurationnel. Il existe un rôle *proactif* des managers dans les choix stratégiques et de *design* organisationnel, de telle sorte que même l'environnement serait modelé par les intentions et les actions des individus.

Par conséquent, la variété des formes organisationnelles n'est pas totalement attribuable aux facteurs de contingence, mais traduit la préférence du dirigeant (ou de la coalition dominante). Cela nuance le déterminisme de l'approche contingente, mais l'objectif de ces travaux est également de définir des configurations cohérentes (en intégrant le *caractère* de la firme vis-à-vis du changement). C'est pourquoi le déterminisme contextuel est encore présent. La typologie des firmes de Miles et Snow (1978) sera reprise pour définir des configurations de contrôle cohérente avec certaines dispositions au changement (Simons, 1987<sup>82</sup>).

Plus récemment, Herbiniack et Joyce (1985<sup>83</sup>) considèrent que la contrainte environnementale et le choix organisationnel constituent deux dimensions distinctes de la formulation de la stratégie. Celle-ci se définit à la fois en référence aux caractéristiques externes de l'environnement et aux caractéristiques internes de l'organisation, selon les deux questions suivantes :

- Quelle est la pression de l'environnement ?
- Quelles sont les structures internes qui me permettent de peser sur cet environnement ?

Pour ces auteurs, le changement organisationnel est donc un processus dynamique, au cours duquel choix stratégique et déterminisme environnemental coexistent.

Whittington (1988<sup>84</sup>) propose de ce point de vue un *modèle réaliste*, selon lequel, il existerait toujours une possibilité d'adaptation relative, de choix sous contrainte. Ce modèle s'inscrit dans une typologie mettant en relation le poids de l'environnement et la liberté des acteurs (Tableau 3).

---

<sup>81</sup> Les "prospecteurs" recherchent le changement et en font largement une arme concurrentielle, les "défenseurs" préfèrent la stabilité et les "analystes" se trouvent dans une position intermédiaire ou mixte.

<sup>82</sup> Simons R. (1987), "Accounting Control Systems and Business Strategy : an empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, n°4, pp.357-374.

<sup>83</sup> Hrebiniak L.G. et Joyce W.F. (1985), "Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, n°30, pp.336-349.

<sup>84</sup> Whittington R. (1988), "Environmental Structure and Theories of Strategic Choice", *Journal of Management Studies*, vol.25, n°6, pp.521-536.



Poids de l'environnement	Important	<p><b>I. Déterminisme</b></p> <p>L'action découle des contraintes de l'environnement externe (conception classique de la notion de déterminisme).</p>	<p><b>IV. Modèle réaliste</b></p> <p>L'action découle à la fois des contraintes de l'environnement externe et de la libre volonté de l'acteur.</p>
	Faible	<p><b>II. Déterminisme de l'action</b></p> <p>L'action découle de mécanismes internes incontrôlés par l'acteur.</p>	<p><b>III. Volontarisme interprétatif</b></p> <p>L'action découle de la libre volonté de l'acteur (conception classique du choix stratégique).</p>
		Faible	Importante
		<b>Liberté des acteurs</b>	

**Tableau 3 - La relation entre déterminisme et choix (Whittington, 1988, op.cité)**

Whittington critique en particulier le fait que le déterminisme est presque toujours considéré sous la forme des contraintes ou des forces exercées par l'environnement sur les organisations. Or, cette focalisation sur les déterminants externes conduit à mésestimer l'influence des déterminants internes de l'action organisationnelle.

Le déterminisme interne (soit la possibilité de choix) tient à la structure socio-politique et cognitive propre à chaque organisation. Cela signifie que l'entreprise dispose toujours d'une marge de manœuvre pour peser sur l'environnement, pour choisir des formes d'organisation qui lui sont propres et adaptées au contexte externe. Le décideur est un être capable de formuler en toute indépendance des objectifs spécifiques et de les poursuivre. On rejoint alors l'esprit de la typologie de Miles et Snow (1978), qui souligne la diversité des attitudes des entreprises face à un même contexte. Ces modèles<sup>85</sup> (Herbiniack et Joyce, 1985 ; Whittington, 1988) portent sur la marge de manœuvre en matière de définition de la stratégie, mais leurs résultats sont également valables pour tous les ajustements organisationnels<sup>86</sup>. L'organisation et ses acteurs ne sont jamais totalement contraints par les caractéristiques du contexte externe.

<sup>85</sup> Repris par Mbengue A. (1997), "Le fonctionnement dual des organisations", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.27-38.

<sup>86</sup> Dans le courant rationnaliste (A. Chandler, 1962 ; I. Ansoff, 1968), les structures découlent des stratégies conscientes des dirigeants.

Nous verrons en particulier concernant les choix en matière de système de contrôle et d'utilisation des technologies de l'information, qu'il existe la même logique de compromis entre l'influence des variables contextuelles et le choix des acteurs appartenant à l'organisation.

Les modèles présentés soulignent le poids du volontarisme des acteurs. A cet égard, il nous semble que des précisions doivent être apportées, qui concernent d'une part la manière dont s'exprime l'intentionnalité des acteurs, d'autre part, l'objet de cette intentionnalité.

L'intentionnalité s'exprime en effet tout d'abord par la manière de percevoir et de représenter l'environnement. Dans la perspective contingente ou configurationnelle, les formes organisationnelles résultent de l'adaptation à des contraintes technico-économiques "objectives". Une telle représentation occulte le fait que les environnements sont perçus et médiatisés par les individus et que ces perceptions interviennent dans les processus d'adaptation de l'organisation. Cette existence de l'environnement à travers les représentations des acteurs est soulignée par Crozier et Friedberg (1977<sup>87</sup>, p.130) "*Les exigences de l'environnement ne sont pas des "facteurs" désincarnés qui s'imposent à l'organisation par des mécanismes impersonnels et/ou automatiques. Elles ne deviennent contraignantes pour une organisation – et à la limite n'existent - qu'à travers leur actualisation dans l'action d'un certain nombre d'individus ou de groupes, bref d'acteurs sociaux placés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation stricto sensu (...).*" La médiation de l'environnement par les représentations des acteurs implique que les représentations peuvent être diverses et face à un même contexte, les réponses organisationnelles peuvent être variées. Les représentations de l'environnement manifestent les caractéristiques cognitives et psychosociologiques des organisations, avant même que la question des jeux de pouvoir ne soit posée.

Dans une certaine mesure, le volontarisme correspond à la thèse développée par Chandler (1962<sup>88</sup>) concernant l'influence des structures formelles internes sur les choix stratégiques. Pour lui, la structure oriente la perception de l'environnement et donc la stratégie. Dans la continuité de cette idée, il nous semble important d'apporter une précision quant à l'objet sur lequel porte l'intentionnalité des acteurs.

En effet, il existe une certaine tendance à associer le volontarisme avec une localisation endogène des facteurs d'évolution, et le déterminisme aux facteurs externes. De telles associations doivent être corrigées.

Nous avons montré que le volontarisme s'exprime sur les paramètres externes à l'organisation, par le fait que les dirigeants disposent de marges de manœuvre quant aux exigences du contexte (notamment en matière de choix stratégique).

---

<sup>87</sup> Crozier M. et Friedberg E. (1977, rééd. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.

<sup>88</sup> Chandler A. (1962), *Stratégies et structures des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, (rééd 1989).

Du point de vue des choix structurels internes, le volontarisme des dirigeants n'est pas totalement libre de s'exprimer. Il existe ainsi parfois une forme de déterminisme interne, qui se manifeste par le jeu de routines, de facteurs culturels et psychologiques qui pèsent sur le choix du dirigeant. En particulier, la *résistance au changement* est souvent l'expression de jeux de pouvoir qui limitent le champ des possibilités d'évolution; elle constitue donc un facteur interne de structuration.

Nous allons maintenant développer cette question, en soulignant le caractère politique de l'organisation. Elle est constituée d'un ensemble d'acteurs, dont les intérêts parfois divergents s'expriment particulièrement lors des phases de changement.

## **2.2 Changement organisationnel et jeu de pouvoir**

Dans la perspective téléologique, le changement organisationnel concerne les fins de l'organisation. L'entité se construit par la définition d'un *état final désiré* et la mise en œuvre d'actions pour l'atteindre. Cependant, parler des fins d'une organisation suppose de remettre en cause la représentation monolithique classique de l'organisation. Une telle représentation est encore présente dans les modèles de décision rationnelle (Simon, 1976, op.cité), alors que dès 1938, Barnard<sup>89</sup> définit l'organisation comme un phénomène collectif composé d'individus dont la participation et la contribution à la réalisation des buts organisationnels ne vont pas de soi. L'organisation doit, selon Barnard, se donner les moyens de satisfaire les besoins de chaque individu, fondateurs (propriétaires) ou participants. Un changement organisationnel doit donc être vu comme la rupture d'un équilibre ; une phase au cours de laquelle les buts de l'organisation et la place de ses membres sont redéfinis. Ce processus est l'occasion de mesurer la contribution de chacun à l'organisation et d'identifier les rapports de force effectifs, partiellement mis en sommeil lors des phases de stabilité. Nous verrons dans un premier temps, comment l'organisation constitue un jeu dans lequel les acteurs s'appuient sur des sources de pouvoir variées (2.2.1). Dans un deuxième temps, nous présenterons les modalités de résolution des conflits et le processus itératif de définition d'un équilibre, qui influence la forme du changement (2.2.2.).

### **2.2.1 Le pouvoir des acteurs dans l'organisation**

Le pouvoir peut être analysé comme une relation entre acteurs et non comme l'attribut de tel ou tel acteur. On pourra en revanche identifier les sources du pouvoir de chaque acteur, qui lui permettent de négocier sa contribution à l'organisation.

Le pouvoir peut ainsi être défini comme "*la capacité de A d'obtenir de B qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A*" (Weber, 1994<sup>90</sup>). Cette relation inclut l'idée de réciprocité, bien que la relation soit déséquilibrée (Crozier et Friedberg, 1986<sup>91</sup>).

---

<sup>89</sup> Barnard C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

<sup>90</sup> Weber M. (1994), *Economie et société : les catégories de la sociologie*, Agora, Pocket, Paris.

La question du pouvoir est étudiée par de nombreux théoriciens des organisations, en particulier par des sociologues, qui se rejoignent globalement quant à la définition et à l'identification des sources du pouvoir. Le travail de Crozier et Friedberg<sup>92</sup> est fondateur et assez exhaustif sur les jeux de pouvoir contribuant à structurer les organisations.

Mintzberg (1986<sup>93</sup>) propose également une synthèse des recherches en la matière. Il adopte une démarche<sup>94</sup> *typologique* de catégories d'acteurs, détenteurs de pouvoir (Tableau 4).

	<b>P.-D.G.</b>	<b>Encadrement</b>	<b>Analystes de la techno-structure</b>	<b>Spécialistes des supports logistiques</b>	<b>Opérateurs professionnels spécialisés</b>	<b>Opérateurs non qualifiés</b>
Leur <b>rôle</b> dans la coalition interne	Management de l'entière coalition	Management individuel des différents départements	Conception et opérations des systèmes de contrôle bureaucratique et adaptation	Soutien indirect des fonctions d'exploitation	Apport et mise en place des fonctions opérationnelles	Apport et mise en place des fonctions opérationnelles
Les <b>but</b> s qu'ils prônent	Survie et croissance	Croissance par dessus tout (des départements et de l'organisation), survie, balkanisation.	Bureaucratization, efficacité économique, changement perpétuel, mais modéré, excellence des compétences professionnelles.	Pour personnel qualifié : collaboration, changement perpétuel, mais modéré, excellence des compétences professionnelles ; pour personnel non qualifié : protection du groupe social.	Autonomie, renforcement de la spécialité, excellence des compétences professionnelles, mission.	Protection du groupe social.
Leurs <b>moyens d'influence</b> essentiels	<b>Autorité</b> (personnelle et bureaucratique), domaines de connaissances privilégiés, accès privilégié auprès de ceux qui ont un rôle influent, savoir-faire politique, parfois aussi idéologie.	<b>Autorité</b> (décroissante à mesure qu'ils sont plus bas dans la hiérarchie, information privilégiée, savoir-faire politique, parfois compétences spécialisées et interventions d'experts.	<b>Contrôles bureaucratiques</b> , compétences et interventions d'experts.	<b>Interventions d'experts</b> (pour personnel qualifié), volonté politique (pour personnel non qualifié, quand ils agissent de concert).	<b>Compétences et interventions d'experts.</b>	<b>Volonté politique</b> (quand ils agissent de concert).

**Tableau 4 - Les détenteurs d'influence internes et leur jeu de pouvoir (in Mintzberg, 1986, op.cité)**

<sup>91</sup> Crozier M et Friedberg E. (1986), "Le pouvoir comme fondement de l'action organisée "in Benabou C. et Abravanel H. (édits). *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, pp.351-369.

<sup>92</sup> Crozier (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

Crozier M. et Friedberg E. (1977, rééd. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil.

<sup>93</sup> Mintzberg H (1986), *Le pouvoir dans les organisations*,

<sup>94</sup> Mintzberg identifie en particulier le rôle des coalitions externes (propriétaires, associés, regroupements de salariés) et des coalitions internes dans la définition des buts de l'entreprise. Il décompose le pouvoir en quatre systèmes d'influence fondamentaux : le système d'autorité, le système d'idéologie, le système de compétences spécialisées, le système des politiques. En définitive, il définit des configurations de pouvoir, qui correspondent à certaines manifestations des rapports de force à un moment donné.

Mintzberg identifie notamment une coalition interne et une coalition externe. Au sein de chaque coalition, il existe un jeu de pouvoir. Au sein de la coalition interne, on peut identifier des catégories d'acteurs, définies par leur rôle, leurs buts et leurs moyens d'influence essentiels. L'intérêt de cette démarche est de constituer un référentiel d'analyse qui peut être mobilisé pour les études de cas. Cependant l'approche de Mintzberg définit des idéaux-types qui sont, à notre sens, assez éloignés de la complexité et de la variabilité des situations de terrain. Pour mener un travail sur les rapports de force qui structurent l'organisation, l'observation des conditions particulières de chaque cas nous semble devoir être menée selon une démarche moins catégorielle, c'est-à-dire sans *a priori* sur le jeu de telle ou telle catégorie d'acteur.

Au sein de chaque catégorie définie par les structures formelles (le PDG, le cadre intermédiaire, le fonctionnel de support, l'opérateur professionnel spécialisé, etc.) des sous-catégories "représentatives" pourront être identifiées (Encadré 1).

### Encadré 1 - Les jeux de pouvoir dans l'organisation : le cas OAP<sup>95</sup>

*Dans le cadre de la modernisation des organisations administratives publiques (OAP) durant les années 1990, un programme d'informatisation des services de la direction de l'équipement, et en particulier des bureaux d'études (BE), a été lancé.*

*Les objectifs opérationnels de ce programme, au départ, ne sont pas clairement définis. Il consiste essentiellement en une mise à disposition de l'outil informatique à destination des dessinateurs, des techniciens et des ingénieurs composant les BE. Cela implique une évolution des métiers, mais dans un tel cadre de changement non programmé, on assiste également à une redistribution des rôles et à une manifestation intense des jeux de pouvoir. Face à l'absence d'objectifs clairs, définis par la direction, c'est en fonction de sa stratégie individuelle que chaque agent se positionne face à l'informatisation et on observe des formes de recompositions diverses selon les BE.*

**Organisation initiale** (formelle) d'un BE : *"les ingénieurs conçoivent les projets, les techniciens les traduisent en termes techniques et réalisent les calculs, les dessinateurs représentent graphiquement les résultats sous la forme de plans techniques et de plans d'ensemble destinés à être communiqués aux clients (...) Dans les faits, la séparation des tâches n'est pas aussi rigide (...)." Les chefs de bureau coordonnent l'ensemble des activités.*

*Le processus de changement peut être décomposé en deux grandes phases : initialement, le processus est peu contrôlé, puis on assiste à une phase de reprise en main du projet, de redéfinition formelle des attributions.*

#### **Phase de changement émergent :**

*Evolution des métiers et des attributions :*

*Le dessinateur doit être capable de passer d'une logique concrète liée à un travail manuel, à une logique abstraite où son travail est dématérialisé. Comme une grande partie de son travail est prise en charge par la machine, il tend à intervenir plus dans la partie technique.*

*De même, les techniciens, libérés de la dimension calculatoire de leur travail, s'occupent plus des parties administratives.*

*Les chefs de bureau (pour lesquels aucune formation à l'outil n'a été prévue) se trouvent souvent spectateurs du processus technique dont ils ont la responsabilité.*

---

<sup>95</sup> D'après Chomienne H. (1999) "La recomposition des zones de contrôle et d'autonomie induite par l'informatisation d'activités : une facette clandestine de la modernisation d'organisations administratives publiques", *Congrès de l'AGRH*, pp. 67-81

*L'informatisation est donc venue accentuer les phénomènes en partie préexistants de confusion des rôles. Les acteurs qui n'adhèrent pas à la technologie (ne se forment pas et ne l'utilisent pas) sont rapidement marginalisés.*

*En revanche, on observe parmi les opérationnels, des acteurs émergents : l'informatisation a été l'occasion de nouvelles opportunités pour ceux qui ont adopté rapidement l'outil, ont acquis de nouvelles compétences, dont ne dispose pas forcément la hiérarchie.*

*Au cours de cette phase, les jeux de pouvoir se manifestent essentiellement entre les utilisateurs de la technologie (dessinateurs et techniciens) et les chefs de bureau, qui sont censés coordonner les activités et ont une responsabilité dans la relation avec le client. Selon la nature des relations et le niveau d'adoption de la technologie par les chefs de bureau, les relations au sein des BE vont être différentes. Les chefs de bureau ne se forment pas à la technologie de manière précise, mais peuvent faire un investissement suffisant pour être à même de comprendre les résultats du travail des opérationnels. Ils restent alors à un niveau d'expertise suffisant pour demeurer des acteurs clés dans la relation avec le client et garder une partie du contrôle sur les opérationnels. Selon le niveau de confiance initial entre les opérateurs et le chef de bureau, cette situation est plus ou moins bien vécue.*

*Chomienne construit une typologie qui permet d'identifier les relations de pouvoir liées à l'attitude des acteurs vis-à-vis de la technologie.*

		<i>Attitude des utilisateurs</i>		
		<i>Implication</i>	<i>Retrait</i>	<i>Opposition</i>
<i>Attitude de l'encadrement intermédiaire</i>	<i>Implication</i>	<i>Délégation</i>	<i>Incitation</i>	<i>Conflit</i>
	<i>Retrait</i>	<i>Abandon</i>	<i>Attentisme</i>	<i>Statu quo</i>
	<i>Opposition</i>	<i>Conflit</i>	<i>Statu quo</i>	<i>Statu quo</i>

*Deux tendances dominantes sont finalement observées selon les BE : une légitimité accrue de l'encadrement, qui s'implique et délègue en même temps, ou le retrait de l'encadrement qui conduit à sa marginalisation.*

*Cette phase de changement émergent illustre clairement comment l'implantation non programmée d'une technologie de l'information induit une recomposition des zones de contrôle et d'autonomie, par des stratégies individuelles de positionnement et de prise de responsabilités liées à l'expertise concernant la technologie.*

### ***Le passage à un changement "contrôlé"***

*Cette phase transitoire de l'informatisation a été considérée par la direction des services comme une étape permettant de faire émerger des solutions organisationnelles efficaces et de structurer des savoir-faire avant une phase de normalisation et de changement "contrôlé".*

*Les directions ont alors fixé plus nettement les objectifs opérationnels (en s'inspirant des pratiques performantes), notamment les usages prescrits de la technologie et la répartition des rôles au sein des BE. L'encadrement intermédiaire reprend alors du pouvoir et un certain contrôle sur les opérationnels en étant chargé d'implanter le changement et de faire accepter aux opérationnels les contraintes définies par la direction. Ce regain de contrôle par l'encadrement intermédiaire est cependant en partie limité en raison de l'histoire du changement et du contexte institutionnel particulier des OAP. Dans ce contexte, les acteurs disposent d'une autonomie liée à leur statut de fonctionnaire (le refus d'utilisation de la technologie ne peut être sanctionné que par la "mise au placard"). C'est pourquoi le changement "contrôlé" est un changement relativement participatif, dans lequel l'enjeu est de convaincre les utilisateurs d'adopter les usages prescrits de la technologie.*



Notre cadre d'analyse des relations de pouvoir s'appuie sur l'analyse stratégique. Crozier et Friedberg (1977, 1986, op.cités) définissent le pouvoir comme étant lié à la zone d'incertitude maîtrisée par chaque individu. Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude pertinente<sup>96</sup> qu'il maîtrise, et qui conditionne les capacités d'action des uns et des autres. Le jeu de pouvoir consiste alors pour chaque acteur à manipuler les *règles* qui régissent les interactions et donc la prévisibilité de son comportement.

Pour analyser une relation de pouvoir, deux séries de questions doivent être posées. Tout d'abord, quelles sont les ressources, les atouts qui permettent à chaque partenaire d'élargir sa marge de liberté ? Ensuite, quel est le caractère plus ou moins mobilisable de ces ressources, les contraintes structurelles qui en limitent l'action ?

Crozier et Friedberg identifient quatre sources du pouvoir. Elles correspondent aux différentes sources d'incertitude particulièrement pertinentes pour une organisation :

- Celles découlant de la maîtrise d'une compétence fonctionnelle particulière ;
- Celles qui sont liées aux relations entre l'organisation et son environnement ;
- Celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ;
- Celles qui découlent de l'existence des règles organisationnelles.

Chaque acteur peut disposer de ces quatre types de ressources. Cependant, il en habituellement une qui domine et qui fonde son pouvoir selon les situations<sup>97</sup>. Cette typologie permet d'appréhender les sources potentielles de pouvoir de chaque individu<sup>98</sup>.

La première source de pouvoir est celle de *l'expert*. La bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction de l'organisation dépend de son intervention, qu'il peut négocier contre des avantages ou des privilèges. L'expertise proprement dite, c'est à dire la détention d'un savoir exclusif, est rare. Elle est issue de l'expérience sur des problèmes opérationnels particuliers et les interactions spécifiques à chaque entreprise, mais en même temps, elle est créée par un travail sur les représentations de l'ensemble des acteurs de l'organisation<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Pertinente par rapport au problème à traiter et aux intérêts des parties en présence.

<sup>97</sup> Selon les contextes et l'objet de la négociation, un même individu peut s'appuyer sur des sources de pouvoir différentes. Par exemple, dans ses attributions quotidiennes et l'exercice de son métier, son autonomie peut être liée à son expertise fonctionnelle. En revanche en termes de progression de carrière, il peut mobiliser son habileté à manipuler les règles organisationnelles formelles ou à maîtriser le réseau de communication et d'information.

<sup>98</sup> La présentation des différentes sources du pouvoir réalisée dans cette partie est un peu longue, mais elle permet de préciser un cadre d'analyse souvent éludé dans les recherches fonctionnalistes sur le contrôle.

<sup>99</sup> Il s'agit d'un jeu de reconnaissance mutuelle des différents acteurs, qui se construit sur la durée. L'expertise est alors un mélange ambigu de connaissances techniques effectives et de valeurs partagées.

Ainsi, un ingénieur serait objectivement remplaçable par un autre à faible coût (d'apprentissage technique), mais l'expert travaille à la fois :

- à l'instauration de procédures spécifiques, qui le rendent moins substituable techniquement,
- et à la reconnaissance d'une spécificité dans les représentations, qui renforce socialement son caractère irremplaçable.

La deuxième grande source de pouvoir tient à la maîtrise des incertitudes relatives aux relations entre l'organisation et l'environnement.

La connaissance de l'environnement peut s'apparenter à une forme d'expertise globale, puisque l'acteur détenteur de ce pouvoir, le "*marginal-sécant*", doit être partie-prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation avec l'environnement. Ce pouvoir n'est pas forcément le fait du sommet stratégique, même s'il détient une vision globale et une ouverture large sur le contexte. Il peut être également le fait d'un représentant de commerce par exemple, qui détient une information privée sur un certain segment de l'environnement.

La troisième source de pouvoir est liée à la façon dont s'organisent la communication et la circulation des informations entre unités. Cette organisation crée des interdépendances et des relations de pouvoir entre individus. C'est notamment le cas lorsqu'un individu a besoin d'informations en provenance d'autres postes pour remplir correctement son rôle. Le jeu sur le flux et la qualité des informations est celui que l'on retrouve dans toute relation de contrôle où il existe une asymétrie d'information. Avec les technologies de l'information, la question se pose de savoir si l'asymétrie d'information est réduite, en raison des recoupements qui peuvent être plus facilement opérés. L'organisation des flux de communication et d'information est souvent modifiée, notamment dans le sens d'un plus grand partage des données. Cela va donc, dans une certaine mesure, modifier les relations de pouvoir et les mécanismes de contrôle. L'un des enjeux de notre recherche est d'en préciser les mécanismes.

Enfin, la quatrième et dernière source de pouvoir repose sur l'utilisation des règles organisationnelles. En principe, les règles sont destinées à supprimer les sources d'incertitude. Le paradoxe réside dans le fait les règles créent d'autres sources d'incertitude, qui sont mises à profit par les acteurs. En particulier, la règle peut devenir un moyen de protection pour un subordonné vis-à-vis de son supérieur, qui ne dispose d'aucun moyen formel d'obtenir de ses subordonnés qu'ils fassent plus que ce que ne demande la règle. Cette source de pouvoir - liée à l'utilisation de la règle - correspond à un *biais bureaucratique*, qui peut exister dans toutes les organisations au sein desquelles les acteurs sont étroitement contrôlés par des dispositifs formels. Ainsi, l'équilibre des rapports de force lié aux dispositifs formels de contrôle (notamment la hiérarchie) peut être déstabilisé par cette quatrième source de pouvoir.

En définitive, les acteurs jouent sur ces différentes sources de pouvoir, mais les rapports de force effectifs sont en grande partie stabilisés, matérialisés par les règles structurelles formelles. Ainsi, si on reprend l'exemple du jeu d'échec (Clegg, 1975<sup>100</sup>), comme métaphore du jeu organisationnel, la reine (le directeur) se trouve dans une relation de domination vis-à-vis du pion (le salarié) en raison des règles du jeu ; un certain nombre de règles culturelles et légales non négociables ouvrent plus de possibilités d'action à l'un qu'à l'autre. Mais la contrainte structurelle s'applique également à la reine (le directeur) : des règles permanentes limitent sa liberté de manœuvre. De la même façon, un directeur d'entreprise est contraint dans le choix de ses politiques par la logique et la rationalité d'un mode de production et d'échange. Il est soumis dans une certaine mesure aux contraintes structurelles contingentes (économiques, technologiques et institutionnelles).

Le jeu est donc un jeu de pouvoir relatif, dans lequel interviennent des rapports de force fondés sur de multiples sources et qui doivent être vu dans leur dimension temporelle (le pouvoir de chaque acteur n'est pas immuable). Cette perspective temporelle est bien perçue dans la typologie de Sainsaulieu et al. (1995<sup>101</sup>), qui identifient six types d'acteur : l'acteur contraint, l'acteur menacé, l'acteur de contrôle, l'acteur occasionnel, l'acteur émergent et l'acteur d'interface. Cette typologie permet de situer la place de chaque acteur au cours d'un changement organisationnel (Encadré 2).

---

<sup>100</sup> Clegg S.R. (1975), *Power, Rule and Domination*, Londres, Routledge and Kegan Paul, The International Library of Sociology.

<sup>101</sup> Sainsaulieu R. et al. (1996), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.

**Encadré 2 - Un exemple de distribution des rôles lors de l'implantation d'une nouvelle technologie de l'information.**

*Le **réformateur** est l'acteur promoteur du projet, celui qui est porteur éventuellement d'un nouveau modèle organisationnel. Il peut s'agir d'un **acteur de contrôle** ayant une certaine permanence dans cette position, par exemple une direction générale ou bien d'un **acteur émergent**. Ainsi, le directeur des systèmes d'information peut apparaître à un moment donné comme un acteur de contrôle, qui oriente et pilote un changement organisationnel, alors qu'auparavant il n'avait qu'une place de soutien "logistique". Selon la place de l'acteur de contrôle, le projet est plus ou moins discutable ou imposé, porteur d'une vision différente (par exemple une représentation globale dans laquelle le changement technologique est associé à un modèle d'organisation ou bien une représentation seulement instrumentale).*

*Certains **acteurs** peuvent se voir en revanche **contraints** ou **menacés** par la mise en œuvre d'un tel projet. Il s'agit par exemple d'utilisateurs qui, n'ayant pas été consultés dans le choix d'adoption de la technologie, subissent l'évolution de leur métier sans pouvoir faire valoir leur point de vue. **L'acteur menacé** est celui qui est incapable d'acquérir les nouvelles compétences que l'on attende de lui.*

*Dans ce jeu, on pourra voir le consultant participant à l'intégration de la technologie comme un **acteur d'interface**, en contact avec tous les services de l'entreprise, jouant un rôle important de traduction et de médiation.*

Cette identification permet d'apercevoir comment l'étude d'un changement organisationnel peut s'appuyer sur des typologies de jeux d'acteurs et de sources de pouvoir, pour comprendre une partie des mécanismes intervenant dans la structuration.

Les sources du pouvoir des acteurs étant identifiées, on peut maintenant analyser comment leurs interactions débouchent sur des processus de structuration différents, et sur des modes de gestion du changement variés.

### **2.2.2 Gestion du changement et relations de pouvoir**

Il est possible d'identifier deux grandes modalités de gestion du changement, intégrant les jeux de pouvoir.

L'une est fondée sur une conception rationnelle de la décision et du changement. Elle considère l'organisation comme un acteur rationnel unique, incarné par la direction générale. Cet acteur identifie le besoin de changement et en définit les modalités.

L'autre démarche de gestion du changement suppose qu'il n'existe pas un modèle unique idéal adapté au contexte. L'adaptation ne peut venir que d'une gestion concertée du changement. L'accent est mis sur la gestion du processus plus que sur un état final désiré. Nous parlerons de *changement construit*. Nous analyserons successivement les jeux de pouvoir, pouvant se manifester selon que le changement est prescrit ou construit.

### **2.2.2.1 Changement prescrit et résistances au changement**

Dans le modèle de changement prescrit, le changement est considéré comme le passage d'un état d'équilibre à un autre, d'un modèle obsolète à un modèle adapté. Le changement est orienté vers le nouveau modèle, dont le respect du cahier des charges est le principal critère de réussite. Cette représentation du changement fait face à un phénomène inéluctable de résistance au changement. Celui-ci s'exprime en particulier lorsque les acteurs ne sont pas associés à la définition du nouveau modèle. La résistance au changement n'existe pas dans l'absolu, elle est le produit de la conception rationnelle du changement. La résistance se manifeste lorsque la majorité des individus qui compose l'organisation est considérée comme l'objet du changement et qu'elle n'a pratiquement pas de latitude d'action dans le changement. Les individus n'ont alors d'autres alternatives que d'accepter ou de refuser en bloc ce que d'autres ont conçu pour eux.

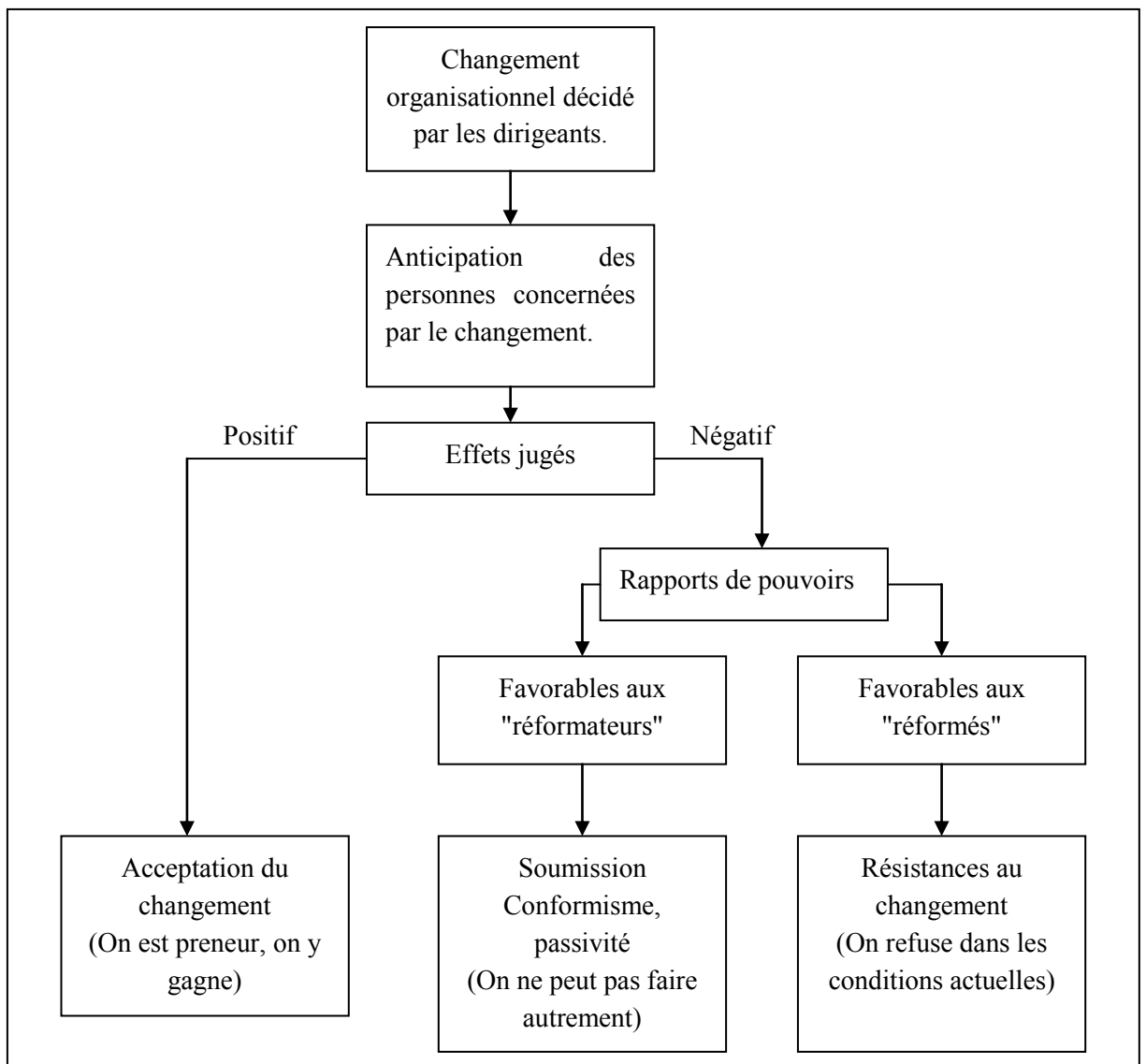
Les résistances apparaissent en particulier lorsque les zones d'incertitude sont modifiées par un changement des règles, par la suppression de certains rôles (Crozier et Friedberg, 1977, op.cité), dans un contexte où le changement n'est pas ou peu expliqué (Ouimet et Dufour, 1997<sup>102</sup>). La résistance tient tant au contenu du changement qu'à ses modalités.

Morin (1988<sup>103</sup>) propose la modélisation suivante du changement organisationnel, lorsque celui-ci est prescrit (Figure 3). Les changements organisationnels constituent des occasions privilégiées pour les jeux de pouvoir entre deux types d'acteurs : les "réformateurs" (ceux qui décident et mettent en œuvre le changement) et les "réformés" (ceux auxquels on l'impose).

---

<sup>102</sup> Ouimet G. et Dufour Y. (1997), "Vivre et gérer le changement ensemble?", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.23-40.

<sup>103</sup> Morin P. (1988), "Pratiques du changement organisationnel", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.60-66.



**Figure 3 - La dynamique du changement organisationnel, selon P. Morin (1988, op.cité)**

Pour Morin, selon que les rapports de force sont favorables aux réformateurs ou aux réformés, il peut y avoir résistance au changement ou soumission. Cette alternative nous semble un peu radicale. Si l'effet du changement est jugé négativement par les "réformés", il peut y avoir un jeu intermédiaire, une résistance "marginale", qui rend le nouveau dispositif organisationnel moins efficace que s'il rencontrait l'adhésion. Selon, le rapport de force, on observe donc plutôt une gradation dans la résistance, dont les conséquences peuvent :

- soit ne pas apparaître de manière flagrante et pourtant être porteuses de *dysfonctions*,
- soit s'exprimer directement et subitement par une crise organisationnelle.

L'idée de crise organisationnelle correspond ici à un problème de cohérence interne de la firme, de cohésion nécessaire à son fonctionnement<sup>104</sup>. Il peut ainsi arriver à un moment donné que les objectifs organisationnels ne correspondent plus qu'aux intérêts d'un groupe d'individus. Ce groupe se réfère parfois à un but global de l'organisation pour "*masquer ses propres intérêts, réaffirmer la légitimité de ses décisions, de ses actions et assurer ainsi l'ordre organisationnel*" (Séguin et Chanlat, 1983<sup>105</sup>, p.21). Cela peut engendrer un conflit, qui ne trouve de solution que par une nouvelle négociation relative aux buts organisationnels. L'organisation est alors un lieu de résolution de conflits, selon un processus bien mis en évidence par Cyert et March (1963<sup>106</sup>).

On voit bien à ce stade que le modèle de changement, correspondant au passage d'un état d'équilibre à un autre (visant un modèle d'organisation plus adapté, mais non négocié), est difficilement tenable. Il est rare que le changement puisse être totalement prescrit. Si la direction peut trouver un consensus sur les orientations générales, il semble que la négociation - la construction progressive - soit un phénomène social naturel, lorsque l'on définit précisément les modalités d'action de chacun. C'est pourquoi, le changement se référant à un modèle idéal d'organisation nous semble devoir être complété par une approche processuelle<sup>107</sup>. Présentons maintenant le changement comme un processus construit, fondé sur les intérêts des différents acteurs.

### 2.2.2.2 Les modèles de changement construit

Dans les modèles de changement *construit*, le changement n'est pas centré sur le modèle, mais sur le processus de changement. Le changement n'est pas conçu comme le passage d'un état d'équilibre à un autre, mais comme un processus continu inscrit dans les structures et la culture de l'organisation. Cette représentation du changement, de nature plutôt incrémental, est présente de manière radicale dans l'approche du *développement organisationnel*.

---

<sup>104</sup> Le changement par la crise est en général lié à une modification radicale des buts de l'organisation :

- soit parce que celle-ci a dérivé de manière incontrôlée par rapport aux exigences de l'environnement socio-économiques,
- soit parce que les dirigeants choisissent à un moment donné de modifier radicalement leur positionnement et leurs agencements internes en référence à un modèle d'organisation qu'ils n'ont pas partagé ou construit avec les autres acteurs de l'organisation.

<sup>105</sup> Séguin F., J.-F. Chanlat (1983), *L'analyse des organisations*, Editions Préfontaine.

<sup>106</sup> Dans *A Behavioral Theory of the Firm*, Cyert et March (1963) analysent le processus de formulation des buts dans l'organisation. Pour eux, il ne peut pas y avoir de buts organisationnels, mais la domination des buts d'une "coalition d'acteurs" dominante. Ces buts "imposés" par la coalition dominante (buts premiers dans la hiérarchie des buts) résultent de trois processus successifs : un processus de discussion, qui permet de définir, "négocier" ces buts, un processus de contrôle afin d'affiner et de préciser les objectifs, et un processus d'ajustement selon les évolutions du contexte. Dans ce cadre, on arrive rarement à un consensus organisationnel, mais à la résolution de problèmes locaux et à une hiérarchisation des buts, classés selon les rapports de force entre les groupes. Le problème de l'organisation est de maintenir un minimum de stabilité.

<sup>107</sup> Nous verrons cela de façon plus générale, en reprenant dans la section suivante l'ensemble des facteurs intervenant dans la structuration, au-delà des jeux de pouvoir.

Celle-ci réfute l'idée d'un modèle d'organisation guidant le changement et prône une évolution correspondant à un mode de gestion participatif.

"On ne part pas d'un problème bien déterminé (...) On pourrait aller jusqu'à dire que le DO consiste essentiellement à empêcher toute manifestation d'autorité, toute ingérence de la hiérarchie. C'est une recherche collective de tout ce qui fait obstacle au bon fonctionnement de l'organisation, et qui se trouve le plus souvent dans le comportement des uns à l'égard des autres (...)" (Delnooz et De Bettignies, 1975<sup>108</sup>).

La pratique du *développement organisationnel* n'a pas engendré les effets souhaités par ses partisans. Refuser l'intervention de la hiérarchie revient en effet à se priver d'une part de l'intelligence globale de l'organisation, d'une régulation de contrôle qui assure une certaine adaptation aux conditions structurelles globales. Un tel mode de gestion du changement pêche ainsi par un manque de régulation de contrôle par rapport aux régulations autonomes. Cependant, cette approche participative a permis d'enrichir l'approche du changement centrée sur les modèles par la prise en compte des différents intérêts des acteurs, et par la reconnaissance de la dimension sociale du changement.

En définitive, la gestion du changement doit être comprise comme un équilibre entre :

- la référence à un modèle d'organisation, référentiel prescriptif *ex ante*,
- et le partage de ce modèle par l'ensemble des acteurs de l'organisation, ce qui suppose des ajustements et l'existence d'une certaine marge de manœuvre vis-à-vis du modèle.

Il faut donc insister sur l'utilité du modèle, même dans un mode de gestion participatif. Les résistances sont liées à la crainte d'une perte de pouvoir (quelle que soit sa source : domaines d'expertise valorisés, flux d'information et de communication, règles organisationnelles, interactions avec l'environnement). Elles sont souvent liées également à la peur et au besoin de sécurité ( le modèle permet de réduire les incertitudes quant au futur des acteurs en servant de référentiel d'action)<sup>109</sup>. Il doit être expliqué et construit pour susciter l'enthousiasme et la mobilisation des acteurs (Brunet et Gardin, 1995<sup>110</sup>). Il constitue un point de départ à la négociation, puis un référentiel psycho-cognitif qui oriente l'action. Il correspond à une représentation commune nécessaire à la cohésion des acteurs.

Dans ce cadre, un changement construit doit être vu comme un processus dans lequel il existe un modèle référent promu par des *acteurs de changement*, et à partir duquel les autres acteurs interagissent.

---

<sup>108</sup> Delnooz H. et De Bettignies H. (1975), *Maîtriser le changement dans l'entreprise*, Editions d'Organisation.

<sup>109</sup> Ouimet et Dufour (1997) identifient cinq grandes causes susceptibles d'expliquer la résistance des individus au changement : le renoncement à des habitudes de vie agréable, le manque d'estime de soi pour affronter le changement, la peur de l'inconnu, la crainte d'une remise en cause de leur sécurité économique, la perception enjolivée du bon vieux temps. Ces explications de la résistance individuelle au changement impliquent la mise en œuvre de stratégies de changement adaptées.

<sup>110</sup> Brunet S. et Gardin H. (1995), *Pratiques du reengineering "Redessine moi l'entreprise"*, Paris, ESF.



Des structures de pouvoir très différentes peuvent générer un changement construit. On pourra en particulier distinguer les processus selon que le changement est plutôt programmé ou plutôt émergent.

Le changement programmé est en général initié par le haut<sup>111</sup> (*top-down*), soit par le sommet stratégique, soit par une direction fonctionnelle. Il se décline ensuite aux différents niveaux de l'organisation. Cela ne signifie pas que ce changement soit forcément imposé. Il peut être conçu dans le cadre d'une gestion participative, pour laquelle les grandes orientations générales sont définies et les modalités de mise en oeuvre opérationnelles n'apparaissent que progressivement.

Dans le cadre du changement émergent (*bottom-up*), il s'agit au départ d'un phénomène local, non formalisé, qui se diffuse et se structure progressivement. C'est par exemple l'instrumentation d'une technologie, utilisée dans un service et dont l'efficacité la conduit à être généralisée à l'ensemble de l'organisation (de manière spontanée ou encadrée par la direction). La généralisation peut être liée simplement à l'outil, mais également à ce qu'il implique en termes d'évolution des rapports sociaux ou encore à l'implantation d'un modèle global d'organisation.

On peut croiser les deux dimensions suivantes pour obtenir une typologie des différents modes du changement construit (Louart, 1995<sup>112</sup>, d'après Bennis, 1961<sup>113</sup>) :

- les rapports de pouvoir entre réformateurs et réformés,
- le caractère programmé ou émergent du changement.

Cela permet de construire la matrice suivante (Tableau 5).

---

<sup>111</sup> Bien qu'il existe des changements *top-down* non planifiés, comme par exemple avec le cas OAP, mais cette situation est plutôt exceptionnelle.

<sup>112</sup> Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Editions Liaisons.

<sup>113</sup> Bennis W. (1961), "A typology of changes processes", in Bennis, Benne et Chin, *The planning of change*.

		Les objectifs ont valeur pour l'organisation dans son ensemble	
		Le changement est calculé ou anticipé <b>(Changement programmé)</b>	Le changement se fait incidemment <b>(Changement émergent)</b>
<b>Position des agents de changement</b>			
En rapport de domination		Endoctrinement	Socialisation
En relation de discussion ou de négociation		<i>Changement volontaire</i>	Changement interactionnel
En position dominée		Revendications et pressions sociales	Reconnaissance de phénomènes marginaux

**Tableau 5 - Processus de changement construits (d'après Louart et Bennis, op.cité)**

Cette matrice permet d'identifier les différents risques liés aux rapports de force et à la manière dont le changement est mené.

La situation de changement volontaire constitue un idéal. Ce changement volontaire permet de trouver un compromis entre :

- la prise en compte d'une rationalité technique et économique, qui guide vers la prescription d'un modèle organisationnel ;
- et celle des jeux socio-politiques, qui exigent des agents de changement des qualités relationnelles leur permettant de maîtriser<sup>114</sup> le jeu social.

Le modèle de changement *volontaire* ou planifié sera repris dans la section suivante en insistant sur la dimension processuelle du changement, et notamment sur les stratégies de changement adaptées aux différentes étapes.

<sup>114</sup> "Maîtriser" au double sens : comprendre les intérêts des différentes parties pour en tenir compte et convaincre de la pertinence du modèle référent dans certaines conditions.

### 3 Section 3 - Les changements comme dynamiques processuelles

Nous avons identifié dans les sections précédentes l'influence de facteurs techniques et économiques dans l'évolution des organisations. Nous avons également montré comment le changement manifeste une certaine intentionnalité des acteurs. A cet égard, il apparaît déjà que l'organisation n'est pas un objet qui passerait directement d'un état d'équilibre à un autre. Elle doit plutôt être vue comme un objet en construction, qui certes présente des moments de relative stabilité, mais dont la stabilité est le fruit d'interactions entre acteurs. Elle ne peut donc être bien comprise que dans une perspective dynamique. C'est ce que suggère en particulier Weick (1979<sup>115</sup>, p.16) : *"Le processus organisationnel et les conséquences de ce processus sont en réalité inséparables – ce sont des notions interchangeables. Les mêmes choses sont concernées et nous pouvons les appeler soit organisation, soit processus organisationnel en fonction de l'amplitude de la période de temps que nous observons. Regarder la collectivité pour une période de temps plus longue crée l'impression que le processus d'organisation est en cours. La regarder sur des périodes plus courtes suggérera qu'une organisation existe."*

L'objet de cette section est d'appréhender les différents éléments intervenants dans la structuration - facteurs de contingence et phénomènes socio-politiques et cognitifs -, pour proposer un cadre d'analyse intégré du changement organisationnel. Ce cadre général nous permettra, dans les chapitres suivants, d'analyser plus précisément la structuration du contrôle de gestion, et plus particulièrement les éventuelles évolutions liées à l'implantation d'une nouvelle technologie de l'information.

Pour comprendre la dimension processuelle du changement nous procéderons en deux temps. Tout d'abord, nous rappelons les travaux qui analysent le changement comme un processus social et cognitif d'apprentissage et de création de sens (3.1.). Ensuite, nous proposons une modélisation intégrée du changement organisationnel, qui s'appuie sur les travaux de Giddens et de Pettigrew (3.2.).

---

<sup>115</sup> Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organization*, Reading, Massachusetts, Addison Wesley.

### 3.1 Le changement, un processus d'apprentissage et de création de sens

Le concept d'apprentissage organisationnel est omniprésent dès lors que l'on parle du changement organisationnel. Cependant, dans les approches déterministes présentées dans la première section - les approches contingentes et configurationnelles en particulier - l'apprentissage est implicite. Si l'organisation change, c'est bien parce qu'elle a fait des apprentissages quant aux conditions contextuelles externes et internes. L'apprentissage est alors plus considéré comme une réponse à la contrainte que comme un processus volontaire. *"Le processus de changement présenté dans ces modèles reflète des moments d'apprentissage ex post ou ex ante qui permettent d'expliquer la forme et la nature de ces changements. (...) Ce sont les individus qui font le changement et qui apprennent, mais leurs choix sont guidés, influencés par les éléments extérieurs."* (Guilhon, 1998<sup>116</sup>, p.102)

Dans ce cadre, le processus lui-même d'apprentissage et les mécanismes socio-cognitifs ne sont pas vraiment étudiés. Il faut pour cela se situer dans un cadre moins déterministe, faisant intervenir des mécanismes sociaux et cognitifs. C'est ce que font en particulier les chercheurs s'inscrivant dans deux courants de pensées complémentaires :

- ceux des *Relations Humaines* s'intéressent aux apprentissages des acteurs,
- à un niveau plus général, ceux du courant *interactionniste* analysent les interactions des acteurs en réaction aux évolutions de l'environnement pour donner un sens<sup>117</sup> commun à l'organisation.

L'apprentissage organisationnel, la définition d'un sens commun sont des processus permanents dans l'organisation. Cependant, leurs mécanismes sont encore davantage sollicités et de manière plus radicale lors de certaines périodes. C'est le cas notamment lorsque l'organisation s'intéresse à l'implantation d'un nouveau modèle d'action, pour faire face par exemple à une évolution du contexte économique et technologique. Les travaux de Lewin (1951<sup>118</sup>) offrent un cadre analytique intéressant d'un processus de changement radical. Celui-ci prend en compte des jeux sociaux, cognitifs et psychologiques, dans un modèle de changement par étapes.

---

<sup>116</sup> Guilhon A. (1998), "Le changement organisationnel est un apprentissage", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp.98-106.

<sup>117</sup> Le terme de "sens" recouvre deux aspects : celui de buts, qui orientent l'action et celui d'interprétation du contexte. Ces deux dimensions sont bien présentes dans le modèle de Weick (1979).

<sup>118</sup> Lewin K. (1951), "Décisions de groupe et changement social", in Levy, *Psychologie Sociale. Textes fondamentaux*, Editions Dunod, pp.498-519.

### 3.1.1 *L'organisation "apprenante", un processus de création de sens*

Pour comprendre comment l'organisation évolue à partir de ses apprentissages, on peut se situer à deux niveaux d'analyse.

Tout d'abord, le modèle d'Argyris et Schön (1978<sup>119</sup>) propose d'étudier les référentiels d'action essentiellement du point de vue interne à la firme. Il permet ainsi en particulier de voir comment sont utilisés et comment évoluent les systèmes de gestion qui coordonnent les activités des acteurs.

Ensuite, les travaux de Weick, nous apparaissent comme une forme de généralisation de la théorie de l'apprentissage organisationnel, dans une perspective en partie évolutionniste, qui insiste sur le processus d'interprétation du contexte.

Ces deux approches nous semblent complémentaires comme cadre de compréhension du changement organisationnel sous l'angle des mécanismes sociaux et cognitifs.

#### 3.1.1.1 **Le changement, un processus d'apprentissage organisationnel**

*L'apprentissage organisationnel peut être défini comme "un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes."* (Koenig, 1994<sup>120</sup>) Dans le cadre des analyses déterministes, il existe une tendance à confondre l'idée d'apprentissage avec celle d'adaptation. Or, ces deux notions ne sont pas identiques. En effet, l'apprentissage organisationnel est un développement de connaissances, de savoir et d'analogies, reliant les événements vécus et un certain niveau de succès ou d'échec avec les actions que l'organisation entend mener dans le futur. En revanche, *"l'aptitude d'une organisation à s'adapter se résume en une capacité à produire des ajustements face à des changements (ceux de l'environnement par exemple). Ces évolutions et transformations n'engendrent pas forcément un apprentissage collectif."* (Filleau et Marquès-Ripoull, 1999<sup>121</sup>)

Argyris et Schön montrent que selon la nature des apprentissages réalisés dans l'organisation, l'évolution de la firme est plus ou moins profonde, conditionnant sa performance à terme. Le passage à un niveau supérieur d'apprentissage suppose un changement de plus grande envergure, ayant un impact plus large sur l'organisation et des effets à plus long terme.

Leur modèle est fondé sur le constat qu'il existe un décalage entre les "théories professées"<sup>122</sup>, censées guider l'action, et les "théories réellement mises en pratique" dans l'action par chaque acteur.

---

<sup>119</sup> Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective.*, Addison-Wesley.

<sup>120</sup> Koenig G. (1994), n° spécial de la *Revue française de gestion*, janvier-février.

<sup>121</sup> Filleau M.-G et Marquès-Ripoull (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ellipses.

<sup>122</sup> Les théories qui correspondent au modèle normatif formel.

Le décalage entre ces deux types de théories s'explique par le fait que chaque individu réalise des ajustements et des apprentissages dans l'action, qui ne sont pas diffusés à l'ensemble de l'organisation. Il continue à se référer officiellement aux théories "professées", mais en pratique, il a tiré les conséquences des limites de celles-ci.

Un apprentissage se comprend comme un retour sur l'erreur commise. Il peut soit remonter jusqu'aux référentiels d'action - remettre en cause la pertinence des systèmes de calcul des coûts, des modalités de définition des plans d'action par exemple -, soit n'intervenir que dans des ajustements individuels dans l'action (en tenant compte des limites du référentiel sans le modifier). "*Il y a apprentissage en simple boucle lorsque les membres d'une organisation se bornent à changer de stratégie d'action sans s'interroger sur les valeurs qui les sous-tendent*" (Argyris, 1998<sup>123</sup>). La plupart du temps, on assiste ainsi à des apprentissages, à des modes de correction en "simple boucle".

A partir de ce constat, Argyris et Schön définissent l'organisation "apprenante", comme capable de réaliser des apprentissages en "double boucle".

L'apprentissage en double boucle conduit à modifier les cadres cognitifs mobilisés dans l'action. Ce processus implique un jugement de valeur plus fondamental et déplace la question de l'apprentissage vers celle des représentations.

L'organisation "intelligente" apprend (apprentissage en double-boucle) et apprend à apprendre (apprentissage de deuxième ordre, *deutero learning*). Elle redéfinit ses normes centrales, ses critères de fonctionnement essentiels.

L'organisation "non apprenante", par sa réticence à remettre en cause les normes centrales, ne peut évoluer que par crise. Cette résistance au changement s'explique notamment par les comportements des managers et des acteurs de l'organisation, qui se protègent derrière des "raisonnements défensifs"<sup>124</sup>. En outre, Argyris et Schön soulignent que l'organisation des relations interpersonnelles, notamment la logique des relations hiérarchiques (dans laquelle on a tendance à considérer que l'intelligence organisationnelle se situe en haut) ne constitue pas un terreau favorable à l'apprentissage organisationnel. Pourtant, dans un environnement changeant, l'apprentissage en double boucle constitue un facteur clé de survie de l'organisation.

L'apprentissage en double boucle donne lieu en général à un changement plus global (il se diffuse dans l'organisation) et plus radical (il marque une rupture avec l'ancien référentiel d'action) que l'apprentissage en simple boucle.

---

<sup>123</sup> Argyris C. (1998), "Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre. Entretien.", *Sciences Humaines*, hors-série n°20, mars, p.61.

<sup>124</sup> Ces raisonnements s'appuient en général sur l'argument de la particularité de la situation, qui impliquerait que l'apprentissage ne puisse être que local. Ils correspondent en général également à une culture dans laquelle la plus grande légitimité est donnée aux normes formelles qu'aux pratiques informelles. Les raisonnements défensifs s'expliquent enfin par une plus grande résistance psychologique aux changements radicaux, qu'aux petits ajustements locaux.

Cette distinction peut être rapprochée des deux sortes de changement identifiées par Watzlawick et al. (1975<sup>125</sup>). Le changement de type 1 prend place à l'intérieur d'un système donné qui reste inchangé, c'est un changement reproducteur d'un état. Le changement de type 2 correspond à une modification du système lui-même ; il change la manière de poser le problème, de définir le but visé et finalement la manière de s'y prendre pour réaliser le changement<sup>126</sup>.

Nous allons maintenant montré comment les travaux de Weick (1979<sup>127</sup>) constituent dans une certaine mesure une généralisation du modèle d'apprentissage organisationnel, en étudiant le processus qui conduit tantôt à une nouvelle définition des buts de l'organisation, tantôt à une certaine inertie organisationnelle.

### 3.1.1.2 L'organisation, un processus de construction de sens

Weick (1979) pose les fondements d'une modélisation constructiviste élaborée de l'organisation. Elle correspond à un cadre intégré de différentes approches théoriques.

En particulier, elle se situe en partie dans une logique contingente, dans laquelle l'apprentissage est un des moteurs du changement organisationnel.

L'organisation est vue comme un système ouvert, qui doit parvenir à répondre aux caractéristiques de l'environnement. Il ne s'agit pas pour autant d'une approche déterministe, puisqu'il existe de multiples voies, qui correspondent à l'histoire et au sens commun propre à chaque organisation. L'acquisition d'un sens commun, d'un savoir organisé est cependant nécessaire à la survie. Ce sens correspond à une interprétation du contexte.

Le processus de construction de sens est conditionné par l'existence de routines (un système de signification préexistant), qu'il s'agit de combiner et de faire évoluer pour assurer l'adaptation et la pérennité de l'organisation.

Les dimensions structurelles<sup>128</sup> s'expliquent par une dialectique de l'organisé et de l'organisant. Elles sont à la fois les conditions et le résultat de l'action qui se construisent par double interaction. Ainsi, les caractéristiques structurelles de l'organisation servent à l'attribution d'un sens aux événements (Weick, 1995<sup>129</sup>).

---

<sup>125</sup> Watzlawick P., Weakland et Fish R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

<sup>126</sup> En guise d'illustration, les auteurs proposent l'exemple suivant, de cette distinction en termes de comportements : en proie à un cauchemar, le rêveur a la possibilité de faire plusieurs choses en rêve telle que courir, se cacher, se battre, hurler, etc., mais aucun changement issu d'une de ces actions ne pourrait mettre fin au cauchemar. Cette sorte de changement est désignée comme un changement de type 1. La seule possibilité pour sortir d'un rêve comporte un changement allant du rêve à l'état de veille. Il est évident que l'état de veille ne fait plus partie du rêve, mais représente un changement complet (radical). Cette sorte de changement est désignée par le terme de changement de type 2.

<sup>127</sup> Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizations*, Reading (MA), Addison-Wesley.

<sup>128</sup> On peut identifier le *structurel* à l'ensemble des systèmes de gestion qui contribuent au fonctionnement organisationnel (et donc aux technologies d'information et de contrôle notamment).

<sup>129</sup> Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage.

Elles tirent ensuite de l'expérience une source de renouvellement. Ce processus de construction d'un sens organisationnel est un processus multiniveau ; il correspond à une interaction entre des acteurs qui se généralise au niveau de la relation de l'organisation avec son environnement.

### ***La double interaction entre acteurs***

Pour Weick, l'organisation en tant que phénomène structurel stable n'existe pas, mais elle se définit perpétuellement par les actes d'organisation des acteurs. Ces actes d'organisation sont internes à l'entreprise. L'interaction entre ses membres conduit celle-ci à donner un sens au contexte interne et externe.

Un principe fondamental du modèle est celui d'*équivocité*. *L'équivocité* signifie qu'il n'y a pas plus de réalité identifiable que d'organisation, parce qu'il existe des interprétations multiples du contexte<sup>130</sup>. Le processus de double interaction et l'identification par les acteurs de liens de causalités entre les variables du contexte construisent une réalité.

La double interaction correspond à trois phases : l'action, l'interaction et la double interaction.

Il y a action lorsqu'une personne communique son interprétation d'un événement à une autre.

L'interaction amène le deuxième individu à se positionner par rapport à l'interprétation qui lui est proposée. Il a la possibilité de la rejeter, de l'accepter ou de la modifier.

La double interaction tient à la prise de position du premier individu en fonction de la réponse du deuxième. Il peut également rejeter, accepter ou modifier cette représentation, entraînant éventuellement ainsi un nouveau cycle. Ce jeu de va-et-vient définit progressivement une réalité pour les acteurs de l'organisation qui participent à sa définition.

La réalité est donc le fruit d'une construction que les acteurs élaborent en donnant du sens au contexte dans lequel ils s'insèrent (Weick, 1995, op.cité).

### ***La construction d'un sens<sup>131</sup> organisationnel cohérent***

Le processus d'élaboration de sens entre deux individus se traduit au niveau de l'organisation par un modèle d'interactions multiples, d'"Enaction, Sélection, Rétention". Ce processus permet à l'organisation d'être simultanément adaptée et en train de s'adapter aux changements écologiques (Koenig, 1996<sup>132</sup>).

Par son modèle, Weick ne considère pas qu'il y a agrégation simple. D'une relation entre deux individus, il ne déduit pas un mécanisme homogène de construction de sens pour l'organisation. Le processus de socialisation est conçu comme complexe.

---

<sup>130</sup> En cela, il se rapproche des analyses de Berger et Luckman, dans *La construction sociale de la réalité*, (1967) (rééd.1996).

<sup>131</sup> Buts et représentations.

<sup>132</sup> Koenig G. (1996), "Karl E. Weick", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.



Cela signifie, qu'il peut y avoir à un moment donné une variété d'interprétations locales qui coexistent dans un schéma global assez cohérent. Cette cohabitation est souvent nécessaire à l'action, elle va générer des apprentissages qui peuvent se diffuser et modifier le système de signification global. Sans présumer du résultat de ce processus, Weick identifie un schéma stable d'activités organisantes (Figure 4).

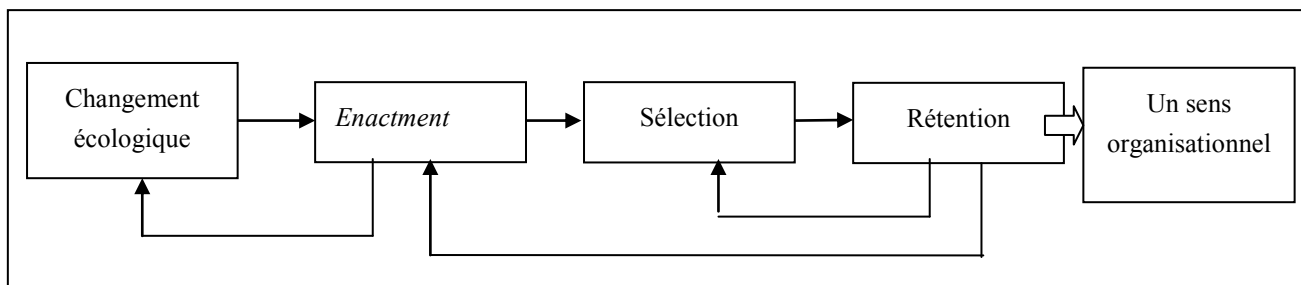


Figure 4 - Le processus de construction de sens (d'après Weick, 1979, op.cité)

Le processus de construction de sens est un processus récursif dans lequel se succèdent le changement écologique, *l'enactment*, la sélection, la rétention.

Le changement écologique est défini comme l'ensemble des changements qui retiennent l'attention des individus de l'organisation et fournissent l'occasion de réduire l'équivocité perçue. Il va donc s'agir d'une première base qui sert de "substrat à l'élaboration du sens." (Koenig, 1996, op.cité)

L'*enactment* consiste à délimiter une fraction du flux d'expérience que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus. Par l'*enactment*, l'environnement devient une production sociale des membres de l'organisation. "*Les dirigeants construisent, réarrangent, distinguent et détruisent de nombreux aspects "objectifs" de leur environnement.*" (Koenig, 1996, op.cité, p.65).

Les matériaux issus de *l'enactment* sont encore équivoques, c'est-à-dire qu'il existe encore une multiplicité de significations possibles. Le processus de sélection va réduire cette équivocité. Les phases *d'enaction* et de sélection, au cours desquelles certains aspects uniquement de l'environnement sont retenus, s'expliquent par plusieurs raisons.

Les jeux de pouvoir sont certes présents - l'individu a tendance à ne retenir de la réalité uniquement ce qui l'arrange - mais également les schémas socio-cognitifs préexistants. La plupart des auteurs retiennent la terminologie de "routines"<sup>133</sup>.

<sup>133</sup> Définies en particulier par Nelson et Winter (1984), les "routines" constituent l'ensemble des connaissances formelles et informelles, communément admises (qui comprennent notamment des règles ou des procédures qui orientent l'attention vers telle ou telle dimension du contexte). Sur la base de ces routines, les acteurs sont supposés décider, se comporter ou agir au sein de l'organisation (Levitt et March, 1988).

La rétention correspond à une mémorisation qui sert pour la suite du processus en boucle. "Une fois activé et interprété, un segment d'expérience peut être stocké et servir pour des actions et des interprétations ultérieures" (Koenig, 1996, p.65) La base de sens retenu temporairement est mobilisée dans la rétention et la sélection de sens ultérieures, parce qu'elle modifie les modèles d'action préexistants. La création de sens par l'organisation repose sur cette mémorisation qui peut conduire aussi bien au changement qu'à l'inertie – par des schémas socio-cognitifs qui tendent à se renforcer, à s'auto-justifier a posteriori.

La dualité de l'organisation et de ses structures est donc bien mise en évidence dans ce modèle. L'organisation est constituée d'un ensemble d'acteurs qui interagissent pour confirmer ou modifier le sens de l'organisation. Ils s'appuient pour cela sur les structures en place, qui constituent un référentiel social et cognitif expérimenté dans l'action. L'interaction dans ce cadre conduit à une modification des structures et donc à un changement organisationnel ou bien à leur confirmation. Le changement radical est cependant conçu par Weick comme un phénomène rare : l'organisation et les caractéristiques psychosociologiques des acteurs tendent à assurer une certaine stabilité de l'organisation, un équilibre entre les forces du changement et celles de la stabilité.

L'organisation dispose d'un potentiel de renouvellement, tout en possédant des routines nécessaires à une certaine efficacité. Les acteurs créent leur organisation et son évolution en interagissant pour lui donner un sens. Il existe une idée de récursivité entre le sens et l'action, qui est également présente dans les travaux de Giddens (1984, op.cité) et sera reprise dans la modélisation intégrée que nous proposerons plus loin.

Cette partie a permis de mettre en évidence le changement comme la conséquence d'un apprentissage organisationnel, qui conduit à modifier les structures de l'organisation. Le changement est également le fait d'une interprétation partagée par les acteurs lorsque les conditions contextuelles changent, induisant une évolution des actions et des référentiels qui les encadrent. Ces différents processus d'apprentissage et de construction de sens se manifestent en particulier au cours des trois étapes du changement, identifiées par Lewin (1951, op.cité).

### **3.1.2 La gestion du changement par étapes**

Dans les études sur le changement, il existe une forte tendance à assimiler uniquement la phase de transformation à un apprentissage. Les phases de création du besoin de changer et de cristallisation après le changement sont délaissées (Dufour et Ouimet, 1997<sup>134</sup>).

Le modèle de Lewin (1951<sup>135</sup>) présente à cet égard un intérêt notable ; il souligne l'importance des différentes étapes du changement. En même temps, il insiste sur l'efficacité d'une gestion du changement participative à ces différentes étapes, en tenant compte de la dimension psycho-sociologique.

---

<sup>134</sup> Dufour Y. et Ouimet A. (1997), "Vivre et gérer le changement ensemble", *Revue française de gestion*, n°113.

<sup>135</sup> Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, Harper and Row, New-York.

Lewin identifie trois phases dans un processus de changement, qui correspondent à des états différents de la dynamique et des interactions sociales :

- une première phase de dé cristallisation (*unfreezing*) au cours de laquelle il s'agit de préparer les participants au changement ;
- une seconde phase de changement proprement dit (*change*) au cours de laquelle il s'agit pour les acteurs de vivre le changement ;
- une troisième phase de recristallisation (*refreezing*) qui vise la consolidation de l'état modifié.

L'examen des stratégies propres à chacune des phases est au centre des développements analytiques du modèle.

### ***La préparation du changement***

L'objectif poursuivi au cours de la phase de dé cristallisation est la préparation des participants au changement. Le changement comporte à des degrés divers des ruptures avec l'ordre antérieur des choses et introduit des éléments inconnus, donc potentiellement menaçants. La personne en charge de l'introduction de ce changement a la mission de prouver l'intérêt du changement et ce essentiellement par le biais de son discours<sup>136</sup>. Le gestionnaire doit identifier les diverses forces en présence, c'est-à-dire celles en faveur du changement, et celles s'y opposant. Le processus à la base du choix de changement doit être explicité pour faire une démonstration de la pertinence du changement (Figure 5).

---

<sup>136</sup> Pluchart (1998) souligne la difficulté de trouver et de transmettre une représentation du changement qui limite les risques de résistance. Lorsque le discours insiste plutôt sur des arguments de type technico-économique, ils sont souvent assortis d'une perception fataliste du changement, qui démotive et est génératrice de freins. Lorsque les discours essaient de combiner des logiques plurielles faisant appel à des référentiels socio-politiques et culturels, le dialogue peut également être perçu comme manipulatrice. Cependant, il semble tout de même que la maîtrise des mécanismes sociopolitiques peut améliorer le pilotage du changement, en facilitant l'évolution des représentations.

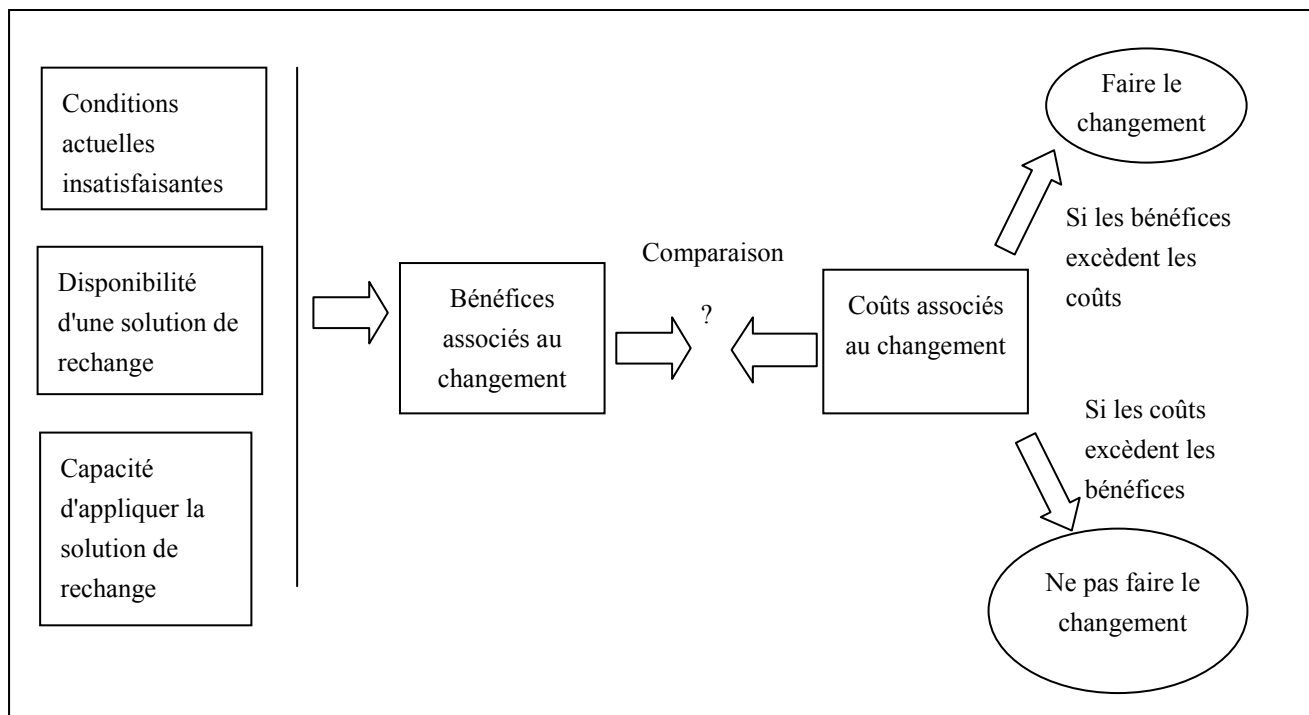


Figure 5 - Le processus à la base du choix de changement in Baron et Greenberg, (1990<sup>137</sup>)

L'identification des résistances au changement permet d'ajuster l'argumentation autour du projet et le projet lui-même en fonction de la réalité des gens concernés par le changement. A cet effet, le gestionnaire a intérêt de procéder davantage au moyen d'une communication directe. Celle-ci permet de mieux capter les réactions d'enthousiasme, d'appréhension, d'étonnement ou de scepticisme des destinataires du message.

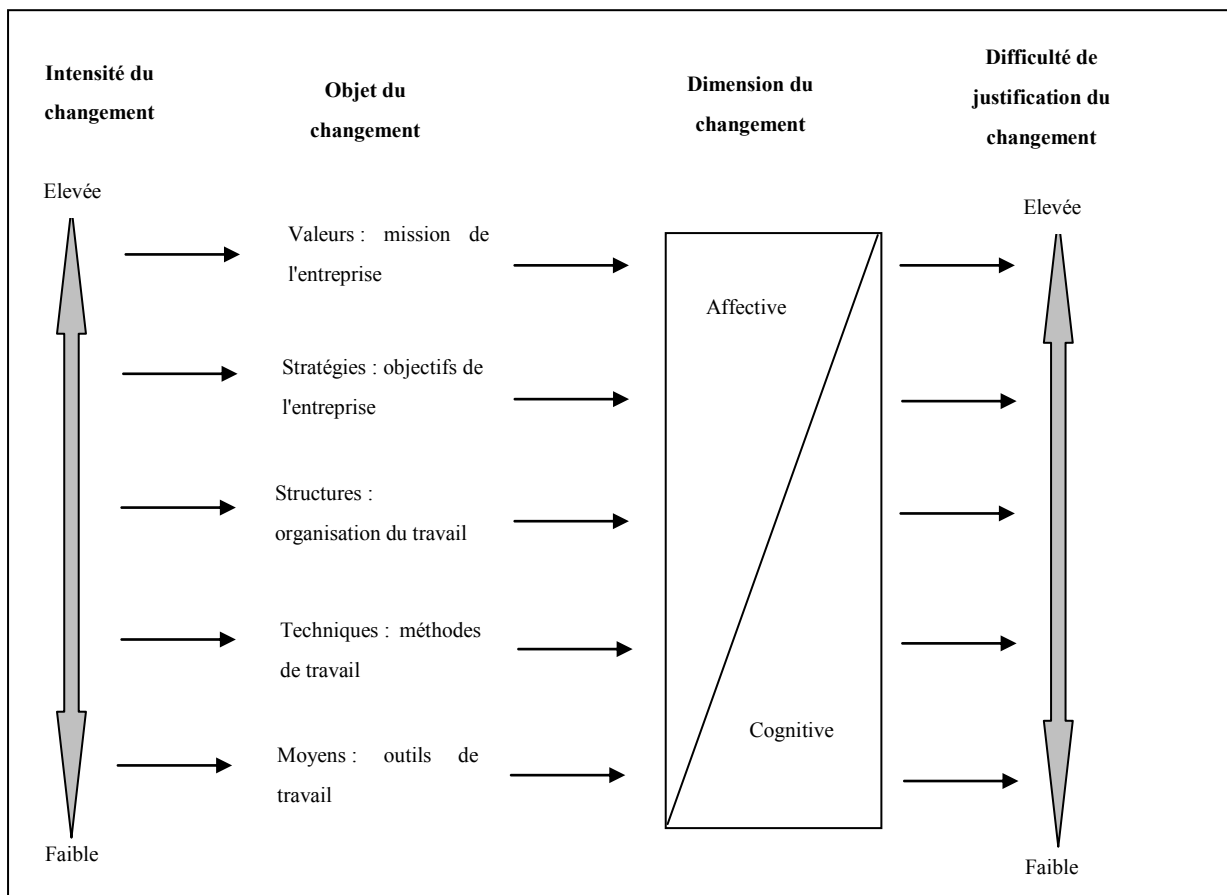
Il s'agit, à ce niveau, de recourir à une *stratégie relationnelle-empirique*, dont le but est de convaincre de la pertinence du changement en s'appuyant sur des faits tout en tenant compte de la dimension émotionnelle et affective du changement (Chin et Benne, 1991<sup>138</sup>). Les travaux de Lawrence et Lorsch (1969<sup>139</sup>) soulignent que plus l'objet de changement fait référence à la façon idéale d'être et de concevoir le réel (aux valeurs, à la culture), plus cet objet est investi d'une charge affective (Figure 6), appelant une gestion plus relationnelle du changement<sup>140</sup>.

<sup>137</sup> Baron R.A. et Greenberg J. (1990), *Behavior in Organizations*, Boston, Allyn and Bacon.

<sup>138</sup> Chin R. et Benne K.D. (1991), "Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains", in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1<sup>ère</sup> version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), pp.1-35.

<sup>139</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1969), *Developing Organization: Diagnosis and Actions*, Reading, MA, Addison-Wesley, p.87.

<sup>140</sup> Ainsi, "dans une situation où les valeurs sont impliquées, il importe, jusqu'à un certain point, de pouvoir communiquer d'affects à affects." (Ouimet et Dufour, 1997)



**Figure 6 - Les déterminants de la difficulté de justification du changement (in Ouimet et Dufour, 1997, adapté de Lawrence et Lorsch, 1969)**

Le recours à une stratégie *relationnelle-empirique* est d'autant plus important que l'écart entre le changement proposé et la situation en cours, est grand et que l'objet du changement est chargé d'un investissement émotionnel de la part des acteurs qui y sont soumis. Au cours de cette phase de dégel, Lewin propose d'associer les *réformés* à la définition du projet de changement. Il ne s'agit pas simplement de convaincre de la pertinence d'un changement décidé ailleurs, mais d'affiner le modèle d'organisation en tenant compte des points de vue des participants. Dans ce sens Lewin souligne qu'il existe deux modes de gestion du changement :

- soit l'accentuation de la pression dans le sens du changement, procédé aboutissant presque toujours à des tensions et conflits ;
- soit la recherche d'une remise en question collective des normes de comportements des membres du groupe. Cette dernière méthode semble la plus efficace aux yeux de Lewin. Il s'appuie pour cela sur les résultats d'expériences menées sur le terrain en matière de psycho-sociologie des groupes.

Ces résultats vont constituer les fondements d'un modèle de *changement planifié*, comme processus négocié et mis en place progressivement par l'ensemble des acteurs.

### ***La phase de changement dans l'action***

La phase intermédiaire de changement consiste pour les employés à expérimenter de nouvelles habitudes de travail, de nouvelles façons de percevoir leur rôle et celui des autres, une nouvelle organisation du pouvoir et de la décision. La stratégie organisationnelle indiquée à ce niveau de changement est dite *normative-rééducative* (Chin et Benne, 1991, op.cité). Elle procède de l'action même des participants engagés dans un processus de changement. Il s'agit pour les employés vivant le changement de s'insérer dans un processus visant le désapprentissage d'anciennes normes attitudinales et comportementales au profit de l'apprentissage de nouvelles, plus adaptées aux besoins de l'entreprise. A ce stade, on peut mobiliser le cadre théorique de l'apprentissage organisationnel pour comprendre comment le nouveau référentiel d'action s'intègre aux pratiques. Le *désapprentissage* n'est pas un phénomène spontané. Lors d'un changement de référentiel d'action, un décalage entre les théories professées et les théories mises en pratique est observé. Ce décalage correspond alors non pas à un apprentissage en simple-boucle, mais à une certaine inertie liée à la difficulté cognitive de mettre en œuvre rapidement de nouvelles théories d'action. L'apprentissage se fait par un rapprochement progressif des pratiques vis-à-vis du modèle.

En résumé, ce processus d'acquisition des nouvelles normes implique le transfert des connaissances justifiant le changement proposé (phase 1 de dé cristallisation) dans une pratique appropriée (phase 2 de changement). L'expérimentation du changement par les *réformés* agit de telle sorte que ceux-ci se trouvent placés dans une position d'appropriation du changement. Le changement proposé devient leur changement vécu et ressenti. Lewin souligne que plus la première phase aura été participative, plus on a de chances que l'appropriation soit proche du modèle défini collectivement.

Cependant au cours de la phase 2, des différences dans l'action peuvent encore apparaître. A chaque étape, l'organisation est sujette à des apprentissages, à la définition d'un sens plus précis. Les implications d'un changement en termes de métier et de rôle sont souvent mieux perçues dans l'action.

La phase 2 peut ainsi être l'occasion d'affiner le projet. Les changements plus précis définis au cours de cette phase seront consolidés au cours de la *dernière* phase de recristallisation.

### ***La phase de recristallisation***

Dans la troisième phase, il s'agit de consolider l'état modifié. Afin de stabiliser le nouvel équilibre encore fragile et précaire, il importe à la direction d'adopter une *stratégie rétroactive-contingente*. Celle-ci consiste à transmettre aux employés l'évaluation des résultats obtenus pour renforcer leurs dispositions et leurs comportements ou proposer des ajustements susceptibles d'améliorer leurs pratiques.

La composante rétroactive de la stratégie, renvoie concrètement à communiquer aux employés le compte rendu réaliste des objectifs atteints.

La rétroaction fournie aux employés sera d'autant plus utile qu'elle respectera trois conditions fondamentales : (1) la minimisation des surprises désagréables, (2) la préparation d'alternatives en cas de dérapage et (3) le fait de souligner publiquement les diverses réussites inhérentes au processus de changement (Ouimet et Dufour, 1997, op.cité).

Cette dernière phase de recristallisation est d'autant plus fondamentale que le changement a été construit, voire s'est présenté comme un phénomène émergent, dont les conditions se sont précisées au fur et à mesure des phases de décristallisation et de changement.

Cette modélisation du changement en trois étapes permet de comprendre différentes formes de changement - aussi bien un changement radical qu'un changement incrémental -, partant d'un lieu précis de l'organisation, et se diffusant progressivement à l'ensemble des acteurs. A chaque étape du changement peut être associée une stratégie précise de gestion du changement (Figure 7).

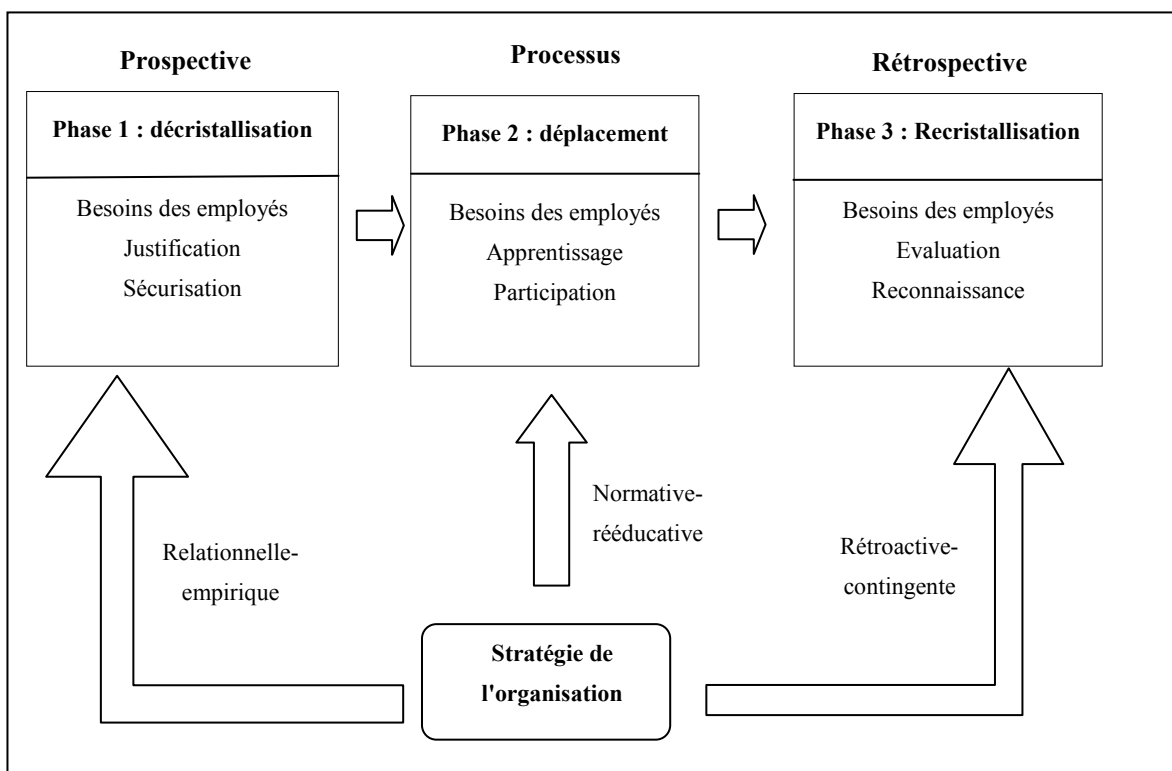


Figure 7 - Les stratégies du changement (d'après Ouimet et Dufour, 1997 et Chin et Benne, 1991, op.cité)

Ce modèle vise à constituer un référentiel d'action dans la gestion du changement, prenant en compte les besoins de l'organisation et ceux de ses membres. Le modèle initial de Lewin permet ainsi d'intégrer les différentes facettes cognitives et psycho-sociologiques de la gestion du changement au cours des différentes étapes, et leurs articulations.

Dans cette partie, nous avons mis en évidence le fait que le changement n'est pas seulement le fruit de l'influence de facteurs formels, mais constitue également le résultat des interactions des individus qui transforment les significations sociales et ainsi les structures organisationnelles. Weick (1979) souligne notamment l'importance de la découverte organisationnelle à travers l'expérimentation et la reformulation a posteriori (*sens-making*). De ces reformulations, des actions et interactions, de nouvelles rationalités émergent pour l'action organisationnelle générale. Le processus organisationnel de mise en cohérence englobe les évolutions organisationnelles *décidées* de façon formelle, et des phénomènes d'inertie liée au jeu des représentations.

Nous avons souligné l'importance de tenir compte des conditions psycho-sociologiques et cognitives des acteurs au cours des différentes étapes du changement (justifiant l'adoption de stratégies du changement adaptées).

Voyons maintenant comment la théorie de la structuration constitue un cadre analytique adapté à la problématique du changement.

### **3.2 Une modélisation intégrée du changement organisationnel**

Cette dernière partie a pour objet de proposer une modélisation intégrée du changement organisationnel. Nous avons vu que les moteurs du changement sont multiples et de diverses natures. Le changement peut être d'ampleur plus ou moins importante. Les pratiques de changement sont plurielles.

Nous avons en particulier nuancé les visions trop déterministes de l'organisation pour insister sur son caractère construit. Le changement est processus dans lequel se mêlent des contraintes contextuelles et des mécanismes socio-politiques et cognitifs. Ces contraintes et mécanismes impliquent des évolutions organisationnelles diverses.

Ces différentes dimensions vont être intégrées dans une modélisation, visant à donner une cohérence à des éléments théoriques épars. A cette fin, nous nous appuyons sur la transposition de la théorie de la structuration (Giddens, 1987<sup>141</sup>) à l'analyse des organisations (2.2.1.) et sur la perspective contextuelle de Pettigrew (2.2.2.). Ces deux approches sont complémentaires. L'une insiste sur le caractère récursif de la structuration qui s'opère à de multiples niveaux (l'acteur, l'organisation, la société). L'autre souligne la spécificité de l'évolution de chaque organisation, liée à la combinaison particulière d'un contenu, d'un contexte et d'un processus.

---

<sup>141</sup> Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris (traduction de Michel Audet).



### 3.2.1 *Transposition de la théorie de la structuration à l'analyse des organisations*

La théorie de la structuration est à l'origine une théorie macrosociale. Cependant le concept de structuration a été décliné à différents niveaux et notamment à celui de l'entreprise. L'approche inspirée de Giddens constitue une réinterprétation de la démarche structuro-fonctionnaliste de Parsons (1956<sup>142</sup>), dans la cadre d'un modèle introduisant la réflexivité des acteurs dans le processus de structuration.

L'un des articles précurseurs fondé explicitement sur la théorie de la structuration, adaptée à l'analyse des organisations a été publié par Ranson, Hinings et Greenwood en 1980<sup>143</sup>. Ce cadre d'analyse a été ensuite mobilisé fréquemment à partir des années 1990. Il a été appliqué en particulier à l'analyse du processus de structuration lié à l'implantation d'une nouvelle technologie de l'information (Barley, 1986<sup>144</sup>; Desanctis et Poole, 1994<sup>145</sup>; Bouchikhi, 1990<sup>146</sup> notamment) ou à l'évolution du contrôle de gestion (McIntosh et Scapens, 1990<sup>147</sup>; Autissier, 1997<sup>148</sup>, Chevalier-Kuzla, 2000<sup>149</sup>).

La théorie de la structuration appliquée à l'analyse des organisations présente plusieurs intérêts. Tout d'abord, elle permet d'intégrer dans un cadre unique des concepts déjà développés de manière autonome par les théoriciens des organisations.

Elle relie "en un tout cohérent un certain nombre d'éléments théoriques épars, éclairants par eux-mêmes, mais qui le sont encore plus quand ils sont rassemblés et articulés." (Rojot, 2000<sup>150</sup>, p.47). Il s'agit de donner une représentation de l'organisation tenant compte des phénomènes psychosociologiques et politiques et soulignant de manière plus complète leurs interactions. Ensuite, l'organisation et les systèmes de gestion sont analysés dans une relation récursive entre le *structurel* et l'action.

---

<sup>142</sup> Parsons T. (1956), "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations", I et II, *Administrative Science Quarterly*, vol.1, n°1 et 2.

Dans son modèle Talcott Parsons définit les organisations à l'image de la société dans son ensemble, dont elles reproduisent les rouages fondamentaux. En particulier, il y a interdépendance entre les différentes composantes de la structure sociale : les unes ont besoin des autres pour atteindre leurs objectifs propres. Dans ce cadre, une organisation n'est jamais réductible à son but spécifique, mais encadrée par un ensemble de règles structurelles édictées par la société environnante. Pour agir, les organisations doivent assurer un ensemble de fonctions qu'elles partagent avec les autres systèmes sociaux : de reproduction des normes et valeurs, d'adaptation, de réalisation des buts, d'intégration de ses éléments constitutifs. La récursivité entre le structurel et l'action est également une conceptualisation présente. (d'après Filleau et Marquès-Ripoull, 1999, pp.167-168).

<sup>143</sup> Ranson S., Hinings B., Greenwood R. (1980), "The structuring of organizational structures", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, n°1, pp.1-17.

<sup>144</sup> Barley S.R. (1986), "Technology as an occasion for structuring : Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, 31, pp.78-108.

<sup>145</sup> Desanctis G. et Poole M.S. (1994), "Capturing complexity in advanced technology use : Adaptive structuration theory", *Organization science*, Vol.5, n°2, May, pp.121-146.

<sup>146</sup> Bouchikhi H (1990), *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et Etude de cas*. Economica.

<sup>147</sup> Macintosh N.B., Scapens R.W. (1990), "Structuration Theory in Management Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°5, pp.455-477.

<sup>148</sup> Autissier D. (1997), *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*, thèse Paris I.

<sup>149</sup> Chevalier-Kuzla C. (2000), "Théorie de la structuration et Activity-Based-Management: clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique", in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.

<sup>150</sup> Rojot J. (2000), "La théorie de la structuration chez Anthony Giddens " in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, L'Harmattan.

La théorie de la structuration offre une perspective dynamique, dépassant les visions déterministes marquées tantôt par le poids du structurel, tantôt par le constructivisme des acteurs.

Nous présentons dans un premier temps comment le *structurel* et l'action rentre dans une relation de *co-construction*. Le changement est un phénomène spécifique à chaque organisation (3.2.1.1.). Nous soulignons ensuite le fait que dans chaque situation, le changement est influencé également par des "lieux de régulation" qui s'expriment face aux trois dimensions sociale, cognitive et politique du structurel (3.2.1.2.).

### 3.2.1.1 La dualité du structurel et de l'action

Un des apports fondamentaux de la théorie de la structuration réside dans son dépassement du déterminisme dichotomique entre la contrainte des structures et le choix des acteurs. Dans le cadre de la structuration, le problème de savoir qui des dirigeants ou de l'environnement détermine les structures organisationnelles n'a pas de sens. Les systèmes sociaux apparaissent comme des espaces structurés par l'action des individus en même temps qu'ils contraignent cette action. Il y a donc une construction mutuelle des conditions structurelles de l'action et de l'action elle-même, dans une relation récursive.

*"La théorie de la structuration, sans nier l'objet "structure" (et donc les outils de contrôle qui lui sont liés), ni les "sujets" individuels avec leurs désirs, leurs motivations (et donc leur propre rôle dans l'élaboration des structures et processus du contrôle), cherche à mettre l'accent sur les phénomènes de construction réciproque entre la structure et les acteurs."* (Chevalier-Kuzla, 1998<sup>151</sup>). Ainsi, l'acteur est à la fois contraint par le structurel (des contraintes *objectives* qui correspondent aux conditions contextuelles de l'action), et capable de modifier ce cadre par un jeu sociopolitique et cognitif.

Le structurel est défini comme l'ensemble des ressources, des règles, des représentations qui encadre l'action et se trouve modifiées par cette action. Il comprend donc à la fois les facteurs de contingence environnementaux, et les dispositifs de gestion à l'œuvre.

*"Le structurel, en tant qu'ensemble de règles et de ressources organisées de façon récursive, est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de traces mnésiques."*

*De plus, le structurel est caractérisé par une "absence du sujet". Enfin, il est engagé de façon récursive dans les systèmes sociaux<sup>152</sup> qui, contrairement au structurel, se composent des activités spatio-temporellement situées des agents humains qui reproduisent ces dernières dans le temps et dans l'espace."*

---

<sup>151</sup> Chevalier-Kuzla C. (1998), "La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel", *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, pp.81-96.

<sup>152</sup> Giddens (1987, p.75) définit les systèmes sociaux comme des "modèles régularisés de relations sociales ayant des propriétés structurelles qui sont à la fois le médium et le résultat de pratiques qu'elles organisent de façon récursive".

*L'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle." (Rojot, 2000, op.cité)*

La dualité entre le structurel et l'action implique que chaque organisation dispose d'éléments structurels propres, construits, et simultanément est contrainte par des structures économiques, institutionnelles et technologiques *objectives*. Elle dispose d'un côté de marges de manœuvre dans sa structuration - marges liées à son histoire, à ses apprentissages, à son stock de connaissance, bref à un ensemble de ressources qui lui sont propres. Mais, d'un autre côté, elle n'échappe pas complètement à la contrainte des facteurs de contingence, qui interviennent également dans la structuration. Il y a donc un compromis, un équilibre au sein des différents éléments du structurel, qui s'expriment dans l'action.

Du point de vue de la dynamique propre à chaque organisation, il existe des forces de changement et des forces de résistance. Ces forces, identifiées dans les parties précédentes de ce chapitre, résultent des mécanismes technico-économiques, socio-politiques et cognitifs. Dans le cadre de la théorie de la structuration, l'articulation de ces différentes logiques implique de mener des analyses contextuelles, des études de cas. De telles études doivent permettre d'analyser l'organisation, non pas comme un phénomène homogène et cohérent, (dans une vision mécaniste de l'organisation), mais comme un système *régionalisé*. L'idée de régionalisation implique que la structuration n'est pas le résultat d'un seul processus mais de plusieurs. Ceux-ci se produisent dans des *régions* différentes de l'organisation et mettent en jeu des acteurs différents, en des temps différents. Ainsi, lors de l'implantation d'une nouvelle technologie de l'information, un nouveau modèle d'organisation (inscrit par les promoteurs de la technologie dans le dessin de nouveaux processus de gestion) pourra être éventuellement identifié, sans que le nouveau modèle ne s'affirme immédiatement dans la culture. La régionalisation est une forme de double régulation (Reynaud, 1988<sup>153</sup>) qui se manifeste par des changements ayant des horizons temporels différents (par exemple le court terme d'un changement de procédure et le long terme des évolutions culturelles) et des horizons spatiaux multiples (par exemple un modèle d'organisation promu au niveau global et des ajustements locaux plus ou moins fidèles au modèle). Ces multiples dualités sont des manifestations de la dualité du structurel et de l'action, elles rentrent également dans des relations de co-construction. Ces phénomènes vont s'expliquer grâce à une analyse des trois dimensions du structurel (signification, domination et légitimation). Ces dimensions par lesquelles s'exprime le constructivisme des acteurs, sont régulées par des lois plus objectives de structuration.

---

<sup>153</sup> Reynaud J.-D. (1988), "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, XXIX.

### 3.2.1.2 Le structurel et ses "lieux de régulation"

Le structurel est défini par Giddens comme un système recouvrant trois dimensions : la signification, la domination et la légitimation. Ces trois dimensions offrent une grille d'analyse complète du phénomène organisationnel et des mécanismes de contrôle, en permettant d'intégrer dans un seul modèle des recherches portant sur les trois thèmes (Tableau 6).

Concepts	Courants théoriques
Signification	L'Ecole de Relations Humaines : Argyris et Schön (1978), Lewin,(1951). L'interactionnisme : Weick (1979)
Domination - Pouvoir	L'analyse stratégique : Cozier et Friedberg.
Légitimation	Weber (1947) ; Ouchi (1980 <sup>154</sup> ).

Tableau 6 - L'intégration de différentes approches théoriques

Le structurel peut être analysé par les systèmes de signification dont il est porteur, c'est à dire les règles sémantiques qui servent à produire du sens. Ce système est un phénomène socio-cognitif qui aide les managers à interpréter le contexte, à prendre des décisions, à orienter l'action. Le système de signification présente plusieurs niveaux, déjà en partie identifiés.

Au niveau de l'acteur, il s'agit de l'ensemble des connaissances qui lui permettent d'agir, de réaliser des apprentissages et d'interagir avec les autres.

Au niveau de l'organisation, il se manifeste par l'ensemble des systèmes de gestion qui contribuent à donner du sens à l'action organisationnelle.

Enfin, le système de signification peut être analysé au niveau de la société ou d'institutions plus vastes que l'organisation prise isolément, telles qu'un secteur, une industrie, un métier (celui des directeurs financiers et du contrôle de gestion notamment). Ainsi, par exemple les phénomènes de mode *managériale* peuvent être compris comme des systèmes de signification qui encadrent et résultent de l'action et des choix des organisations ou de certains acteurs<sup>155</sup>.

---

<sup>154</sup> Ouchi W. G. (1980), "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, March, pp.129-141.

<sup>155</sup> Dans un tel cadre, on pourra par exemple analyser le rôle des associations professionnelles dans le choix d'implantation de tel ou tel outil porteur d'un modèle d'organisation.

Les structures de domination correspondent aux ressources utilisées pour produire du pouvoir. Les acteurs sont engagés en même temps dans des processus de coopération, en vue d'assurer la production et la reproduction de l'organisation et de ses structures, et dans des logiques de compétition pour le contrôle de ces mêmes structures (Crozier et Friedberg 1977, op.cité). Les systèmes de signification et de pouvoir sont étroitement imbriqués.

Ainsi, les acteurs, compte tenu de leur position actuelle ou désirée dans l'organisation, c'est-à-dire de la structuration présente, perçoivent dans l'organisation ou dans l'environnement des opportunités d'action, se les représentent (donc les traduisent en systèmes de signification explicites) et les mobilisent dans un processus continu de conservation de leur position ou de conquête de nouvelles positions dans une autre configuration structurelle.

Enfin, les structures sont des systèmes de légitimation, fondés sur des normes, des valeurs qui font référence à une culture, à une morale partagée. Elles s'intègrent dans une vision de ce qui est juste, équitable, important<sup>156</sup>.

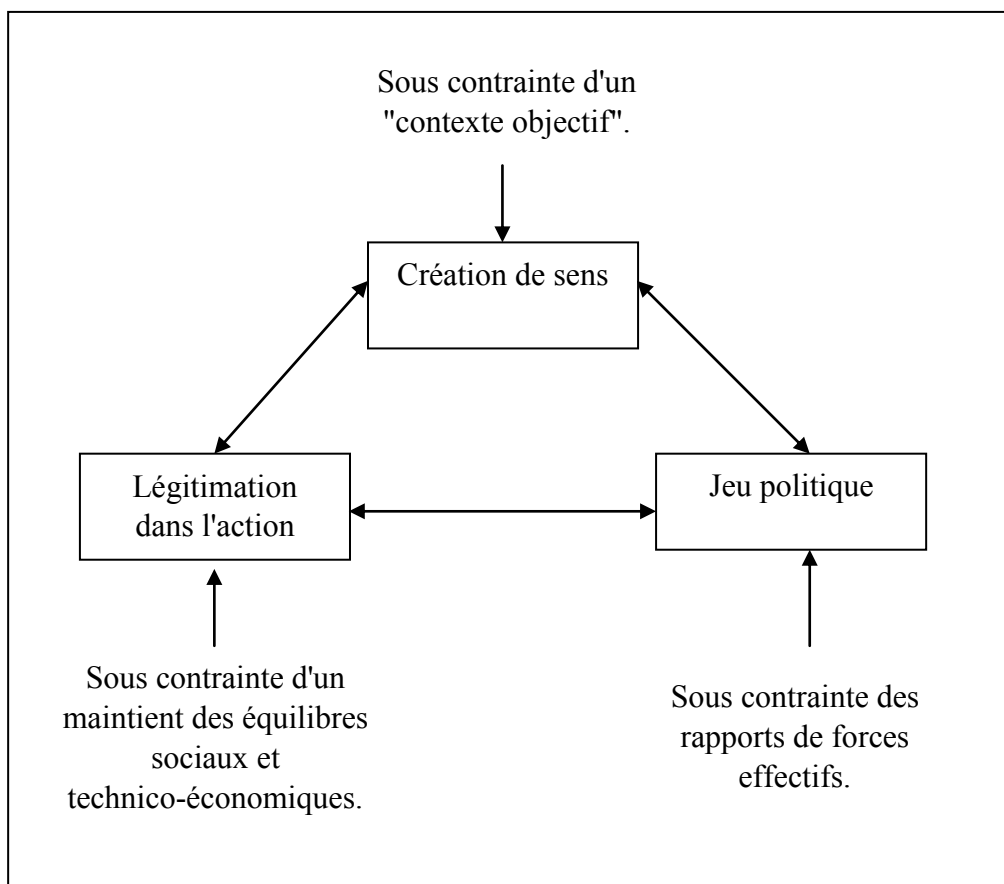
Les trois dimensions du structurel sont en interaction et contribuent à se définir dans un processus plus ou moins long. Un changement générant un nouveau système de signification (l'introduction d'un nouveau tableau de bord par exemple) entérine progressivement des relations de travail et un équilibre des rapports de force nouveaux. Ce changement est également susceptible à terme de modifier la culture d'entreprise et les valeurs qui fondent les actions des individus<sup>157</sup>.

Ces trois dimensions font que l'organisation est conçue comme un système dont la structure formelle (les plans stratégiques, les organigrammes, les procédures et processus de gestion) n'est que la partie apparente d'un ensemble structurel. Les règles informelles, les rapports de pouvoir, les systèmes de valeurs, les affinités personnelles, etc., contribuent tout autant que les règles formelles à orienter l'action. Le structurel semble ainsi largement construit par les acteurs de l'organisation, dans une certaine logique de cohérence des différents systèmes de signification, de domination et de légitimation. Cette construction est cependant le fruit d'une expérimentation dans l'action, elle ne peut donc pas être complètement décalée par rapport à un contexte *objectif* technique, économique et institutionnel. Ce contexte constitue un élément du structurel qui assure une certaine régulation. L'ampleur du constructivisme des acteurs est toutefois nuancé par l'influence des "lieux de régulation" qui limitent en partie la variété des choix organisationnels (Figure 8).

---

<sup>156</sup> Cette dimension est souvent moins étudiée par les chercheurs en sciences de gestion, notamment parce qu'elle implique une observation dans la durée.

<sup>157</sup> Par exemple, si le tableau de bord mesure la qualité des coopérations autant que la performance individuelle, il constitue au départ un système de signification. Il conduit ensuite à modifier les valeurs et les comportements de manière plus profonde, c'est à dire y compris les comportements dans le cadre d'activités qui ne sont pas directement contrôlées par l'outil.



**Figure 8 - Les "lieux de régulation"**

Les jeux cognitifs et sociaux-politiques ne trouvent leurs sens que confrontés à certaines réalités qui limitent l'ampleur de leurs effets. Ainsi, le processus de création de sens ne peut se faire sans référence à un contexte objectif, à certaines lois fondamentales, largement partagées.

De même, le jeu politique est limité par les rapports de forces effectifs. Ces rapports de force peuvent être modifiés par exemple par l'implantation d'une nouvelle technologie, mais ils sont expérimentés dans l'action - laquelle contribue à en redéfinir les contours.

Enfin, le système de valeurs et de normes qui guide l'action collective ne trouve de légitimité que s'il préserve globalement certains équilibres sociaux, c'est à dire s'il rencontre l'adhésion des membres de l'organisation, et les équilibres technico-économiques qui fondent la pérennité de l'entreprise.

Ce cadre d'analyse permet d'étudier le phénomène technologique aussi bien que le système de contrôle comme des éléments du structurel. Ils encadrent l'action, par les contraintes techniques et socio-cognitives qu'ils définissent ; et ils résultent de l'expérience dans l'action.

En outre, ces éléments structurels se construisent mutuellement.

En effet, la technologie contribue à définir le système de contrôle parce qu'elle est porteuse d'un esprit, c'est à dire d'un modèle d'organisation et de contrôle associé à son utilisation et défini par les parties prenantes au projet technologique. Symétriquement, la réflexion au sein de l'organisation sur le système de contrôle conduit à associer certaines technologies à certains modèles d'organisation et de contrôle.

Une dernière étape permet de définir notre cadre général de compréhension du changement organisationnel. Il s'agit d'intégrer à l'approche structurationniste des éléments théoriques issus la théorie contextuelle de Pettigrew. Cette perspective vise à suivre de manière longitudinale les interactions sociales, la manière dont le structurel change, émerge et pèse par la suite sur le nouvel objet social. Elle facilite la mise en évidence de liens entre des stades successifs de structuration et l'influence simultanée et complexe de multiples phénomènes à chaque stade.

### 3.2.2 Une perspective contextuelle

Le contextualisme est un mode d'analyse du changement fondé sur la mise en relation du contenu du changement et de son contexte (interne et externe), en insistant sur la dimension processuelle. Il trouve son origine dans les travaux de Pettigrew et de son équipe (1985<sup>158</sup>, 1987<sup>159</sup>, 1990<sup>160</sup>).

Tandis que l'analyse contingente dégage des grandes tendances de structuration selon des contextes très généraux, la perspective contextuelle permet d'expliquer certaines raisons pour lesquelles chaque organisation évolue selon un dessin qui lui est propre<sup>161</sup>. En cela elle se rapproche de l'analyse structurationniste, considérant que le système social et les contraintes structurelles interviennent simultanément dans le processus de structuration. Cependant, dans l'approche de Pettigrew l'accent est davantage mis sur la dimension temporelle du changement. La récursivité n'est pas hors du temps et de l'espace, telle qu'on pourrait parfois en avoir l'impression avec Giddens, mais située ; et un des enjeux de la recherche est de relier les éléments de structuration en référence à un repère chronologique. Nous verrons dans un premier temps les différents aspects de la dimension temporelle dans l'analyse du changement (3.2.2.1.). Puis dans un deuxième temps, nous évoquerons les implications méthodologiques d'une telle approche (3.2.2.2.).

---

<sup>158</sup> Pettigrew A.M. (1985), *The awaking giant. Continuity and change*, Oxford, Basil Blackwell

<sup>159</sup> Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24 n°6, pp. 649-670.

<sup>160</sup> Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change : theory and practise », *Organization Science*, vol.1 n°3, pp. 267-291.

<sup>161</sup> cela ne signifie pas le rejet de l'influence des facteurs de contingence, mais leurs intégration parmi un ensemble de facteurs explicatifs faisant intervenir de façon également déterminante l'histoire et le contexte spécifique de chaque entreprise.

### 3.2.2.1 La dimension temporelle, un facteur clé du changement

Le changement organisationnel est compris dans l'approche contextuelle comme un processus propre à chaque organisation, rendant difficilement prédictible la forme organisationnelle adoptée à l'issue du processus. Pettigrew propose donc un modèle non déterministe, lié au fait qu'interviennent dans la structuration des facteurs très variés qui interagissent de manière complexe. Le schéma suivant identifie l'ensemble des éléments intervenant dans l'explication du changement, et permet d'intégrer dans un cadre unique les apports de la théorie de la structuration et ceux de la perspective contextuelle (Figure 9).

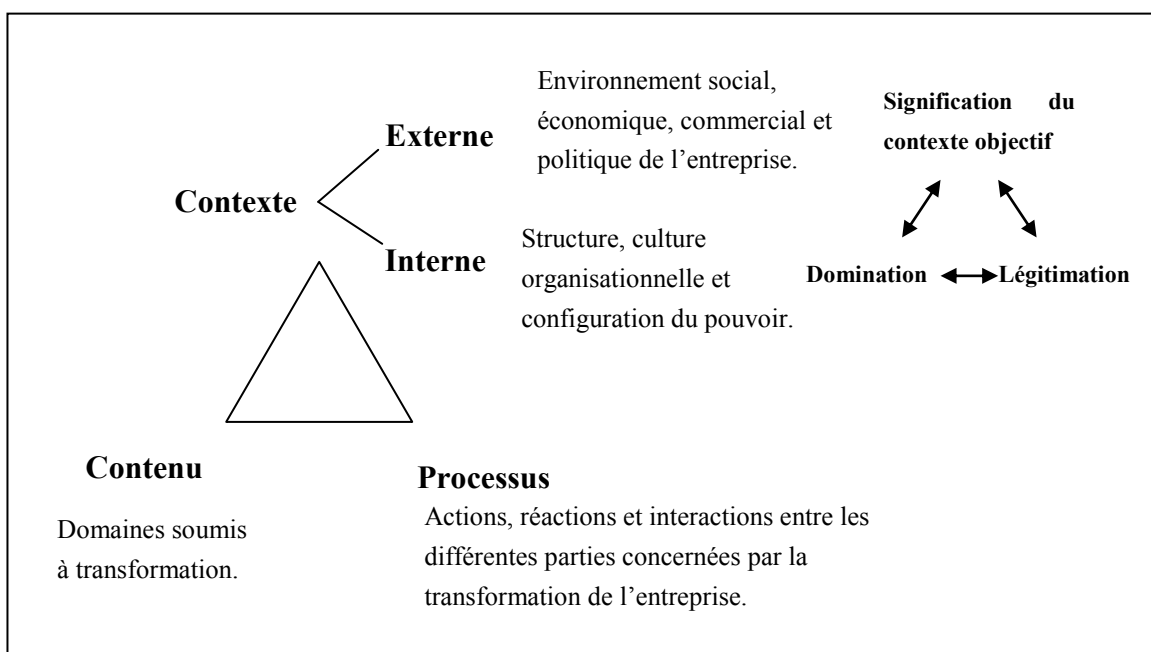


Figure 9 - Les trois dimensions du contextualisme selon Pettigrew (schéma in Brouwers et alii (1997<sup>162</sup>))

Ce modèle reprend l'ensemble des facteurs de structuration : les facteurs "de contingence" externes et internes et les facteurs liés au jeu des acteurs. La complexité des interactions tient à la mobilité de ces éléments au cours du temps. L'apport fondamental de cette approche est relative à la prise en compte des dimensions temporelles du changement.

<sup>162</sup> Brouwers et alii (1997), *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. De boeck Université.



Pour comprendre ce processus, il s'agit non seulement de repérer l'état des différents éléments de structuration à chaque étape du changement (donc d'identifier la spécificité du contexte et des formes organisationnelles à un moment donné), mais également de relier cet état au passé et au futur (identifié par des objectifs, des fins définis de manières tacites et explicites par l'organisation et par les acteurs). Dans ce cadre, on peut considérer que l'approche de Pettigrew est une modélisation "d'équilibres ponctués"<sup>163</sup>.

Ces équilibres permettent de relier différents états entre eux, même si le changement lui-même peut être considéré comme un phénomène continu ou discontinu. Il ne s'agit pas de dire que le changement peut être étudié comme une suite d'épisodes séparables de leur contexte, mais comme des épisodes reliés entre eux et au contexte passé et présent.

Par cette démarche, nous allons repérer des stades de construction, mettre en évidence les liens existants entre les stades successifs et montrer comment les configurations structurelles émergent. Cette démarche intègre l'influence simultanée et complexes d'une multitude de phénomènes, dont une bonne partie échappe à l'explication causale directe.

Cette modélisation permet en outre de comprendre les différences de temporalité des objets étudiés. En particulier, le temps de la décision d'implantation d'une nouvelle technologie ou d'un nouvel instrument de gestion (de son adoption formelle), n'est pas celui de son appropriation et du changement culturel éventuellement induit. Il convient donc d'analyser avec prudence les différents éléments de changement et leur séquence pour bien comprendre les processus de structuration. Le changement ne peut donc s'analyser que dans la durée, en particulier pour comprendre les jeux<sup>164</sup> sociopolitiques et cognitifs des acteurs. La position des acteurs face au changement organisationnel n'est pas stable. Elle se modifie en fonction de l'évolution des contextes internes et externes. Il importe donc au chercheur qui souhaite analyser précisément les jeux d'acteur, d'identifier les groupes d'acteurs pertinents aux différentes étapes du changement : leurs atouts, les enjeux, les alliances, les stratégies de pouvoir.

La prise en compte de la dimension temporelle du changement et de son contexte et la conception du changement comme un processus propre à chaque organisation ont des implications méthodologiques, dont nous souhaitons évoquer les grands traits dès à présent (ces implications méthodologiques seront analysées plus en profondeur dans le chapitre IV).

---

<sup>163</sup> Les modèles d'équilibres ponctués considèrent que "*l'évolution d'un système est faite de longues périodes relativement stables, ponctuées de périodes compactes de bouleversements ou de changements qualitatifs. L'interaction de ces deux types de périodes renvoie au concept de structure profonde ou d'un ordre sous-jacent au système étudié : cette structure est ce qui se transforme ou se reconfigure durant les périodes révolutionnaires.[...] Le modèle d'équilibre ponctué pose que la plupart des systèmes possèdent des limites quant à l'ampleur des changements acceptables, limites au-delà desquelles l'évolution passe par une recomposition fondamentale.*" (Desreumaux, 1996, op.cité).

<sup>164</sup> Un jeu dans lequel il n'y aurait pas la perspective de plusieurs périodes à venir n'aurait pas d'enjeu et perdrait son sens.

### 3.2.2.2 Les implications méthodologiques

Adopter un cadre d'analyse contextuel et structurationniste implique du point de vue empirique que la recherche ne pourra être qu'une recherche qualitative visant à expliquer le pourquoi et le comment des processus. Il ne saurait être question d'établir des liens de causalité univoques entre l'implantation d'une technologie de l'information, l'évolution des systèmes de contrôle, la forme organisationnelle générale, et les conditions contextuelles du changement de la firme. Il s'agira donc d'un travail qui s'appuiera sur une analyse approfondie de quelques cas, dans une démarche à la fois descriptive et analytique<sup>165</sup>. Il s'agit ainsi de reconstituer le changement sous forme chronologique, d'identifier des phases-clés, et de reconstruire une temporalité à chaque niveau d'analyse.

Cette étape descriptive est complétée par une démarche explicative des liens entre les différents niveaux d'analyse, dans l'enchaînement des événements, et dans le positionnement des acteurs.

Dans ce cadre, nous procéderons à des études longitudinales. Le temps ne constitue pas nécessairement une variable d'observation en soi, mais il permet de relier historiquement les différents événements organisationnels (stratégiques, technologiques, institutionnels) avec les choix des acteurs. Le processus de changement est étudié à partir de deux axes : les niveaux d'analyse des contextes et la dimension temporelle (Figure 10).

---

<sup>165</sup> Les deux dimensions sont souvent séparées artificiellement. Comment faire la description d'un phénomène sans lui attribuer un sens. Nous n'ignorons pas le débat épistémologique sur la question du constructivisme du chercheur, c'est pourquoi certaines précautions seront prises pour éviter les dérives d'une interprétation trop "construite".

<b>Niveaux d'analyse</b>			
CONTEXTE EXTERNE			
- marché			
- réglementations			
- technologies			
CONTEXTE INTERNE			
- structure			
- stratégies			
- systèmes de gestion			
- technologies de l'information			
CHANGEMENT ETUDIE			
<b>Temps</b>	T <sub>0</sub>	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>

Figure 10 - La matrice d'observation du changement organisationnel (adaptée de Cornet ; 1995<sup>166</sup>)

Le premier axe couvre les différents niveaux d'analyse relatifs au contexte. Il renvoie autant au contexte interne (niveau de l'individu et de l'organisation) qu'au contexte externe (ce qui se passe en dehors des frontières de l'organisation). Dans l'analyse du contexte interne, le chercheur se centre sur l'individu, sur les groupes d'intérêt, les structures organisationnelles, la division du travail, les normes et valeurs, la distribution du pouvoir, les systèmes de gestion, les technologies utilisées. Le contexte externe fait référence aux données économiques, politiques, juridiques et sociales de l'environnement qui interviennent dans le processus de changement.

Le second axe intègre l'approche temporelle (passé, présent, futur). Il s'agit d'un repère "objectif" essentiellement chronologique, bien qu'il puisse être également considéré comme un phénomène socialement construit (le temps est un objet soumis à des mécanismes psychocognitifs, à des jeux politiques, qui influencent la perception du changement<sup>167</sup>).

<sup>166</sup> Cornet A. (1995), "Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines", *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, pp.631-639.

<sup>167</sup> Par exemple, un changement peut donner l'impression à certains acteurs d'avoir été mis en place très rapidement, "sans qu'ils aient le temps de réagir", alors que d'autres considéreront au contraire que le projet a fait face à des inerties, qui ont rendu sa mise en œuvre effective plus longue.

Ces deux axes permettent de repérer clairement comment les différents éléments de contexte et de contenu évoluent au cours du temps. Ce traitement permet de suivre l'évolution des différents objets du système organisationnel, d'en faire ressortir les traits saillants. L'étude longitudinale conduit à identifier des concomitances, la dynamique correspondant éventuellement à un alignement organisationnel progressif, la mise en cohérence éventuelle des différents sous-systèmes (stratégie, organisation générale, système d'information, système de contrôle en particulier).

Ce chapitre nous a permis de présenter le cadre d'analyse général du changement organisationnel. Il s'agit d'un cadre multithéorisé d'analyse contextuelle. Il intègre des explications complémentaires du changement organisationnel pour le définir en référence à son contenu et son contexte, dans une perspective processuelle.

La compréhension du contenu et du contexte passe tout d'abord par l'identification des contraintes contextuelles *objectives*, correspondant à des mécanismes techniques et économiques. Les approche configurationnelles permettent clairement d'identifier de telles logiques.

Ensuite, ce cadre permet une identification des jeux des acteurs qui conduisent à des formes de changement en partie imprévisibles. Ces jeux sont notamment l'expression de rapports de forces et de mécanismes de légitimation lié à des aspects psychosociologiques et culturels, qui s'intègrent dans un mouvement itératif, au cours duquel la structure et l'action se construisent mutuellement.

Enfin, analyser un changement organisationnel passe par une identification temporelle des processus qui le composent, à différents niveaux. Cette perspective dynamique est bien comprise dans le cadre d'une modélisation telle que celle proposée par Pettigrew. Celle-ci souligne l'importance de la dimension historique pour comprendre l'évolution de chaque organisation.

Nous mobiliserons ce cadre analytique multiple pour comprendre les processus de structuration de l'organisation à différents niveaux :

- la fonction contrôle de gestion et ses évolutions éventuelles vers de nouvelles configurations de contrôle (chapitre II),
- le processus d'implantation d'une technologie de l'information (chapitre III).







## **Chapitre II - L'évolution fonctionnelle du contrôle de gestion**

Il n'y a pas surabondance d'articles consacrés à l'évolution du métier et de la fonction de contrôleur de gestion (par rapport à ceux consacrés à l'évolution de la direction financière). Cependant, certaines tendances apparaissent. Elles soulignent une évolution vers un contrôle de gestion à la fois plus stratégique et plus proche de la décision opérationnelle<sup>168</sup>. Trois types de missions sont le plus souvent identifiées aujourd'hui :

- une aide à la décision des opérationnels (par exemple par des propositions visant à équilibrer les plans d'action),
- une participation à la décision stratégique,
- une mise à jour des SIG<sup>169</sup>.

Il semble donc que la fonction contrôle de gestion ne soit désormais plus cantonnée à un rôle de déploiement de la stratégie, mais qu'elle soit de manière plus large la garante du contrôle organisationnel. Elle a comme mission à la fois d'assurer la gestion efficace et efficiente des ressources (financières, humaines et cognitives), et de contrôler la pertinence des stratégies choisies. On s'oriente donc vers une fonction enrichie, dont il s'agira de délimiter clairement les frontières. L'évolution pourra en particulier être analysée dans la perspective d'un nouveau modèle de contrôle dans lequel stratégie, contrôle et action ne sont plus strictement cloisonnés, en raison des besoins de coordination et de réactivité dans un contexte économique, technologique et institutionnel plus turbulent. Par ailleurs, la fonction contrôle de gestion doit être considérée comme une structure évolutive, s'intégrant dans des organisations composites (qui présentent des zones de stabilité et des zones de changement). Enfin, les structures sont le fruit de systèmes de gestion formels et de régulations autonomes. Dans ce cadre la fonction contrôle de gestion (ses missions, son organisation, ses outils) change dans une logique d'adaptation à des jeux socio-politiques et cognitifs. Les individus ne sont plus seulement encadrés et contrôlés par les dispositifs de contrôle, ils contribuent également à les définir.

C'est pourquoi, pour comprendre les évolutions effectives du contrôle de gestion, nous nous référons tout d'abord à la définition d'un nouveau modèle de contrôle, dans un cadre d'analyse contingent, dominé par des mécanismes techniques et économiques (Section 1).

Ensuite, nous irons au delà de ces mécanismes, pour étudier les configurations de contrôle comme résultant d'un processus de structuration complexe, intégrant les phénomènes politiques et socio-cognitifs (Section 2) dans une perspective dynamique (Section 3).

---

<sup>168</sup> Echanges (1999), "Enquête 1998/1999 sur les rémunérations des cadres financiers en France", août-septembre, n°158.

<sup>169</sup> Option finance (1996), "La montée en puissance des contrôleurs de gestion", 1<sup>er</sup> avril, n°397.



# 1 Section 1 - Les modélisations rationalistes

Depuis la définition originelle du contrôle de gestion par Anthony en 1965<sup>170</sup>, on assiste à une évolution progressive qui tend à en élargir les attributions. D'une logique de processus au service du déploiement de la stratégie, le contrôle de gestion est devenu un système de gestion qui contribue également à l'émergence de cette stratégie, en s'appuyant sur le contrôle opérationnel. Ainsi, la fonction contrôle de gestion joue un rôle de relais entre la stratégie et le quotidien, assure une cohérence dans une relation interactive. *"Contrôler, c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs, de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais de sorte aussi qu'elle soit ajustée si nécessaire en fonction de constats fait dans l'action. Le contrôle de gestion doit permettre si besoin est, l'émergence de stratégies construites à partir des constats faits dans l'action de routine."* (Bouquin<sup>171</sup>, 2001, pp.68-69). Cette évolution se manifeste dans les attributions et les outils mobilisés par la fonction contrôle de gestion. Même si le contrôleur ne fait pas que du contrôle de gestion, ni tout le contrôle de gestion, sa place dans l'organisation, ses attributions et ses outils sont naturellement influencés par l'évolution des processus de contrôle. Ainsi, pourra-t-on peut-être observer une évolution dans le sens d'un décloisonnement des attributions de la fonction vers une mission de contrôle plus stratégique. Plusieurs explications techniques et économiques permettent d'expliquer ce mouvement. C'est pourquoi, après avoir présenté les conditions d'évolution vers un nouveau modèle de contrôle de gestion (1.1.), nous nous pencherons sur les explications des configurations de contrôle dans le cadre d'une démarche contingente (1.2.)

## 1.1 Un nouveau modèle de contrôle, expression du décloisonnement de l'organisation

Associé à l'évolution des organisation, un nouveau modèle de contrôle semble émerger depuis une vingtaine d'année. Il prône un décloisonnement de la fonction, de ses processus, et des représentations de l'organisation. Ce décloisonnement se manifeste doublement. Tout d'abord, il s'agit d'un décloisonnement vertical entre contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel (1.1.1.). Ensuite, l'organisation "transversale" correspond à un décloisonnement horizontal de la représentation de l'entreprise, autour de processus transfonctionnels créateurs de valeur (1.1.2.).

---

<sup>170</sup> Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems, A framework for Analysis*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.

<sup>171</sup> Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, Collection Gestion, 5<sup>e</sup> ed.

### **1.1.1 Le décloisonnement vertical des systèmes de contrôle**

Le décloisonnement vertical des systèmes de contrôle peut être perçu tout d'abord dans l'évolution de la définition même du contrôle de gestion. Ensuite, les travaux de Simons explicitent le décloisonnement en montrant comment la stratégie implique différents *designs* de contrôle à mêmes de faire émerger une nouvelle stratégie ; il s'agit donc d'un modèle de construction mutuelle entre la stratégie et les dispositifs de contrôle.

#### **1.1.1.1 Une évolution de la définition du contrôle de gestion**

Les évolutions de la définition de la fonction contrôle de gestion sont manifestes du décloisonnement intervenu au sein des processus de planification-contrôle.

La définition originelle d'Anthony (1965, op.cité) revue en 1985<sup>172</sup> établit un cloisonnement strict entre le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Cette représentation domine jusqu'aux années 1980. La fonction contrôle de gestion est cantonnée à une mission de déploiement de la stratégie, dans le cadre d'un processus de contrôle budgétaire, d'allocation des ressources et de mesure de la performance *ex post*. Le contrôle consiste alors à s'assurer que les différentes unités de l'organisation agissent bien dans le sens de la stratégie définie par la direction générale. Ce modèle suppose une relative stabilité, au moins sur un horizon de court terme. Le système de contrôle n'est pas envisagé comme pouvant influencer la stratégie.

Dans cette perspective, il existe une logique d'adaptation de la fonction contrôle de gestion au contexte et aux choix stratégiques. Ainsi, quand l'environnement devient plus changeant, les modalités du déploiement via les plans stratégiques et les budgets sont en partie revues pour intégrer des paramètres d'incertitudes (par l'établissements de plans glissants, de différents scénarios) (Gervais et Thenet, 1998<sup>173</sup>). Cependant, le besoin de décloisonnement se fait ressentir. Comment mettre en place des outils glissants si le contrôleur ne participe pas en partie au diagnostic stratégique ?

L'évolution du contexte environnemental général semble appeler un nouveau modèle d'organisation, plus souple, plus réactive. Dans cette logique de flexibilité et de réactivité, "*le cloisonnement entre la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel est maintenant intenable*"(Otley, 1994<sup>174</sup>, p.292).

---

<sup>172</sup> "La planification stratégique est le processus qui consiste à décoder les buts de l'organisation et les stratégies à employer pour atteindre ces buts. (...) Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en oeuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente. (...) Le contrôle opérationnel est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en oeuvre de manière efficace et efficiente." (Anthony, 1985, p.586). Dans cette dernière version, Anthony maintient la logique de déploiement originelle. Simplement, le terme *stratégies* a remplacé celui de *ressources* dans la définition du contrôle de gestion, pour intégrer des référentiels non financiers et le fait que la préoccupation stratégique outre la préoccupation financière doive être sans cesse présente dans les outils du contrôle de gestion.

<sup>173</sup> Gervais M. et Thenet G. (1998), "Planification, gestion budgétaire et turbulence", *Finance Contrôle stratégie* –Vol. 1, n°3, sept, pp.85-106.

<sup>174</sup> Otley D. (1994), "Management control in contemporary organizations : toward a wider framework", *Management Accounting Research*, 5, pp. 289-299.

De même que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques a accru les responsabilités du manager intermédiaire (Pinsonneault et Kraemer, 1993<sup>175</sup>), la fonction contrôle de gestion doit intégrer les différents niveaux de contrôle, du stratégique à l'opérationnel.

Pour tenir compte de ces évolutions, nous adopterons la définition plus ouverte du contrôle de gestion proposée par Lowe (1971<sup>176</sup>) et reprise par Otley (1994, op.cité).

*"A system of organizational information seeking and gathering, accountability and feedback designed to ensure that the enterprise adapts to changes in its substantive environment and that the work behaviour of its employees is measured by reference to a set of operational sub-goals (which conform with overall objectives) so that the discrepancy between the two can be reconciled and corrected for."*

Cette définition tend à assouplir les frontières définies par Anthony (1965, op.cité) entre contrôle de gestion, planification stratégique et contrôle opérationnel. Elle met en évidence des zones de recouvrement entre ces trois types de contrôle. Cela ne remet pas en cause leur hiérarchie. Chaque contrôle est en partie finalisé, piloté, postévalué par le contrôle de rang supérieur, mais les trois niveaux de contrôle forment un dispositif gigogne. Les différents systèmes de contrôle fonctionnent le plus souvent de manière interactive, avec une circulation des informations qui interdit le cloisonnement.

En outre, la définition de Lowe traduit bien l'évolution de la fonction contrôle de gestion. Celle-ci participe à l'équilibre de l'organisation en maintenant un référentiel stable d'une part, et contribue d'autre part à son évolution, pour tenir compte des modifications de l'environnement. De ce point de vue, cette définition présente l'intérêt d'être assez lâche quant aux sens de la relation entre système de contrôle et stratégie. Dans les années 1970, le contrôle de gestion conduit à la pertinence organisationnelle, dans une logique d'adaptation (c'est-à-dire en faisant évoluer ses référentiels en fonction des choix stratégiques). Dans les années 1990-2000, cette définition permet d'envisager une démarche d'émergence stratégique : la fonction contrôle de gestion identifie des facteurs clés de succès, des opportunités liées au contexte, et participe ainsi activement aux choix stratégiques. Dans cet esprit, voyons maintenant comment la fonction contrôle de gestion peut conduire à alimenter le processus de choix stratégique.

---

<sup>175</sup> Pinsonneault A. et Kraemer K. L. (1993), "The Impact of Information Technology on Middle Management", *Management Information System Quarterly*, September, pp.271-292.

<sup>176</sup> Lowe, E.A., 1971, "On the idea of a management control system : integrating accounting and management control", *Journal of Management Studies*, Feb., pp.1-12.

### 1.1.1.2 Les contributions du contrôle de gestion aux logiques de stratégie émergente

#### *Les premières études sur le lien entre la stratégie et le système de contrôle*

A partir des années 1980, le cloisonnement strict entre planification stratégique et contrôle de gestion est rompu. Les travaux de Miller et Friesen (1982<sup>177</sup>), Govindarajan et Gupta (1985<sup>178</sup>), Simons (1987<sup>179</sup>) notamment, soulignent le lien entre le contexte concurrentiel, les choix stratégiques, et le système de contrôle. La démarche de ces auteurs consiste à montrer comment certaines formes de contrôle sont cohérentes avec certaines stratégies.

Ainsi, Miller et Friesen (1982, op.cité) montrent que l'existence d'un système de contrôle développé est corrélée, positivement avec l'innovation pour les firmes à stratégie défensive, et négativement pour les firmes innovantes.

Simons (1987, op.cité) analyse le système de contrôle pour montrer que :

- Les "prospectifs" utilisent beaucoup de données prévisionnelles et ont un système budgétaire limité (dont il font un usage prudent). Ils utilisent peu de contrôle par les coûts. Le système de contrôle de gestion a vocation à faire des anticipations sur les conditions environnementales changeantes.
- Les "défenseurs" utilisent le contrôle de gestion moins activement. Le contrôle budgétaire sert essentiellement à l'évaluation des performances individuelles des managers. Le système de contrôle évolue peu au cours du temps.

Ces études présentent l'intérêt de mettre en évidence une logique d'organisation. Elles soulignent des tendances dans les choix contexte-stratégie-système de contrôle et s'intègrent ainsi dans une démarche configurationnelle<sup>180</sup>. Cependant, elles n'expliquent pas les raisons de cette cohérence, ni les mécanismes qui lient la stratégie et les systèmes de contrôle. Comment le choix stratégique implique la mise en place d'un système de contrôle cohérent ? Comment le système de contrôle en place induit des représentations des forces et faiblesses de l'organisation, des représentations des conditions environnementales, qui impliquent tel ou tel choix stratégique ?

Le modèle de Simons (1990<sup>181</sup>) répond partiellement à ces questions par une modélisation intégrant des rapports de construction mutuelle entre système de contrôle et choix stratégique. Dans ce cadre, nous verrons dans quelle mesure le contrôle de gestion participe à l'émergence stratégique.

---

<sup>177</sup> Miller D. & Friesen P.H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms", *Strategic Management Journal*, pp.1-27.

<sup>178</sup> Govindarajan V. & Gupta A.K. (1985), "Linking control systems to Business Unit Strategy : Impact on Performance", *Accounting, Organizations and Society*, pp.51-66.

<sup>179</sup> Simons R. (1987), "Accounting Control Systems and Business Strategy : an empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, n°4, pp.357-374.

<sup>180</sup> De mise en cohérence interne et externe, cohérence des différents systèmes de gestion avec la stratégie et les conditions environnementales.

<sup>181</sup> Simons R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives.", *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.127-143.

### ***Un modèle de stratégie émergente***

Simons (1990, op.cité) propose un modèle justifiant un nouveau *design* du contrôle de gestion dans une logique de stratégie émergente. Alors que le modèle de déploiement repose exclusivement sur une logique de contrôle formel standard, (mobilisant les outils inscrits dans les routines), le modèle de "stratégie émergente" distingue deux formes de contrôle : un contrôle programmé et un contrôle interactif.

Le contrôle "programmé" correspond à un ensemble de procédures mobilisées de façon routinière pour assurer l'efficacité organisationnelle. Il est produit par les fonctionnels du contrôle à destination du sommet stratégique. "*Programmed controls (...) rely heavily on staff specialists in preparing and interpreting information. Data are transmitted through formal reporting procedures and operating managers are involved infrequently and on an exception basis.*" (Simons, 1990, p.136)

Le contrôle "interactif" utilise le système de contrôle et de planification de manière moins formelle et systématique. Il favorise une communication entre les managers et les opérationnels dans le sens d'une "émergence stratégique". Ce contrôle interactif est utilisé pour stimuler l'apprentissage organisationnel et favoriser l'émergence et la prise en compte des idées et des stratégies qui se forment au fil de l'action. Il est focalisé sur les incertitudes dont dépend la bonne fin de la stratégie<sup>182</sup>.

*"Management controls become interactive when business managers use planning and control procedures to actively monitor and intervene in ongoing decision activities of subordinates"* (Simons, 1990, p.136).

Le contrôle interactif s'appuie sur des outils issus de la fonction contrôle de gestion (*planning and control procedures*), en choisissant parmi ces outils les plus pertinents ; ces outils sont plus souples que ceux utilisés pour le contrôle programmé (tableau de bord, indicateurs de *benchmarking*).

La nécessité de mettre en place un contrôle interactif s'explique par des conditions contextuelles internes et externes.

D'un point de vue externe, le contrôle interactif correspond à une adaptation des structures organisationnelles aux conditions de l'environnement concurrentiel. Le contexte est vu comme plus turbulent et complexe. La turbulence de l'environnement signifie que les modes traditionnels de planification sont trop figés pour faire face à un changement imprévu. A cet égard, Mintzberg (1994<sup>183</sup>) souligne les limites de la planification, tout en insistant sur le fait qu'elle n'a pas perdu tout son sens.

---

<sup>182</sup> Par exemple, pour une stratégie d'innovation produit, le contrôle interactif sera focalisé sur des indicateurs de performance en termes d'innovation, internes et externes (veille stratégique).

<sup>183</sup> Mintzberg (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press. *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (trad. 1995), Paris, Dunod.

Pour Mintzberg, l'environnement des années 1990 n'est pas plus turbulent aujourd'hui qu'hier<sup>184</sup> ; c'est surtout la planification comme moyen unique de relation au contexte qui est devenue insuffisante. "*La planification est tellement orientée vers la stabilité, tellement obsédée par le fait d'avoir toute chose sous contrôle, que toute perturbation quelle qu'elle soit engendre une vague de panique et des perceptions de turbulence.*" (Mintzberg, 1994, op.cité) Ce mode de définition de la stratégie doit donc être considéré dans un rapport de complémentarité avec les formes d'adaptation à l'environnement de "l'approche visionnaire" et de "l'approche de l'apprentissage"<sup>185</sup>.

Dans ces conditions, le contrôle interactif s'explique également par des conditions contextuelles internes, liées au potentiel d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978<sup>186</sup>). Simons retient l'hypothèse de rationalité limitée du dirigeant (Simon, 1947<sup>187</sup>), qui implique qu'il ne peut à lui seul prendre la décision de positionnement de l'organisation dans son environnement. Il insiste sur l'importance de l'implication du dirigeant dans les processus d'apprentissage organisationnel. La décision stratégique est donc le fait d'une interaction entre l'ensemble des acteurs de l'organisation, qui disposent chacun d'une part de l'intelligence organisationnelle.

Le modèle de Simons (Figure 11) définit un *design* du contrôle de gestion dans lequel les zones de contrôle interactif et de contrôle programmé dépendent des facteurs d'incertitudes dominants dans l'environnement .

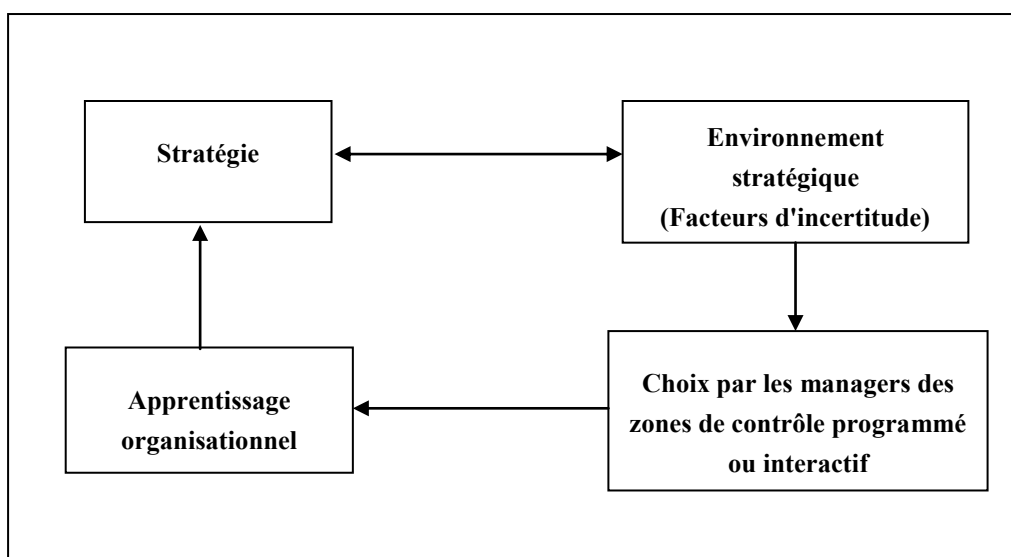
---

<sup>184</sup> Il propose à cet égard de faire une lecture de la littérature décennie par décennie pour constater que depuis les années 1960 on parle d'environnement plus turbulent (Emery et Trist, 1965; Alvin Toffler, 1970 avec *Future Shock*; Freeman en 1984 : "le bon vieux temps est terminé").

<sup>185</sup> L'approche visionnaire repose sur un seul stratège créatif, alors que l'apprentissage correspond à une définition de la stratégie par l'interaction d'un ensemble d'acteurs capables d'expérimenter puis d'intégrer les apprentissages.

<sup>186</sup> Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective.*, Addison-Wesley.

<sup>187</sup> Simon H.A. (1976), *Administrative Behavior, a Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Free Press, New York, 3ème éd. (1947).



**Figure 11 - Un modèle des relations stratégie-système de contrôle (d'après Simons, 1990)**

Le choix des zones de contrôle interactif relève de la compétence des dirigeants ; ils identifient ce qui est critique pour l'organisation et qui justifie une prise en charge interactive. Ce contrôle interactif, animé par la direction permet de réagir plus rapidement aux évolutions du contexte. Un tel système rend l'apprentissage organisationnel plus rapide concernant les facteurs clés de succès de l'organisation.

La définition des zones respectives de contrôle interactif (qui passe par des structures plus souples et informelles d'ajustement) et de contrôle programmé (défini dans le cadre de processus et de référentiels d'action stables) recouvre une signification essentielle pour les acteurs de l'organisation. Elle signale ce qui peut être proposé et testé, ce qui peut faire l'objet d'une stratégie émergente en dehors du système d'information et de contrôle formel traditionnel. L'apprentissage par les managers opérationnels relève du contrôle de gestion et induit un apprentissage organisationnel par le développement de structure de contrôle interactif.

Simon teste ce modèle avec deux firmes qui interviennent dans la même industrie ayant choisi des stratégies différentes.

**La firme A** mène une stratégie de compétitivité par les coûts, sa source principale d'incertitude réside dans le fait de voir apparaître une nouvelle technologie, qui supprime l'intérêt d'un avantage en termes de coûts. Pour faire face à cette incertitude stratégique, les dirigeants ont choisi d'avoir un contrôle interactif sur un ensemble limité de facteurs.

Le système de contrôle interactif s'articule autour de plans d'actions, sources d'information du sommet stratégique aux managers opérationnels. Ces programmes sont centrés sur la création de valeur, sur l'application de nouvelles technologies aux produits existants.

Pour chaque plan d'action, les informations sont suivies en permanence pour identifier les progrès et les éventuelles dérives. De ces programmes interactifs émergent les initiatives et les nouvelles stratégies, autorisées par la souplesse des relations et des outils.

Le contrôle programmé quant à lui concerne tout ce qui fait le fondement déjà ancien de la compétitivité de l'entreprise. Il s'agit du contrôle de nature budgétaire. En effet, pour ce qui est des coûts et de la rentabilité des produits l'environnement est relativement stable et le système de contrôle constitue une routine fiable.

**La firme B** suit une stratégie d'innovation produit, et de politique marketing forte. L'incertitude réside dans les délais de mise sur le marché des innovations et dans les stratégies défensives des concurrents.

La zone de contrôle interactif, choisie par les dirigeants, concerne les plans stratégiques. La discussion, fortement interactive, autour des plans stratégiques à 5-10 ans et leur déclinaison en plan d'action est fondamentale pour la survie de l'entreprise. Les plans stratégiques et budgets sont fondés sur des hypothèses quant à la technologie (les cycles de vie des produits font l'objet d'une attention permanente) et aux progrès de concurrents. La nature fortement interactive du débat débouche sur un apprentissage organisationnel important, pour savoir comment réagir face aux menaces et opportunités. De telles discussions permettent l'émergence de la stratégie. Le système budgétaire est utilisé dans une logique souple d'émergence stratégique et non, comme un outil figé d'identification des performances et de suivi des coûts. La logique des plans d'action et de suivi des coûts existe, mais les dirigeants ne s'y impliquent pas particulièrement ; elle est confiée au système de contrôle programmé.

La comparaison de ces deux cas montre que quelle que soit la stratégie choisie, les dirigeants dessinent le système de contrôle de gestion, de telle sorte qu'il mobilise de manière interactive les outils qui concernent les sources d'incertitude clés dans leur environnement concurrentiel. Plutôt que de s'impliquer dans ce que l'entreprise fait et contrôle de manière assez stable et efficace, le dirigeant mobilise dans le contrôle interactif avec les opérationnels, les outils qui rendent compte de ce qui pourrait constituer une menace ou une incertitude.



En définitive, le modèle de Simons s'avère particulièrement intéressant parce qu'il permet de rétablir les interdépendances entre le contrôle et la stratégie, dans une relation de construction mutuelle. En outre, le *design* du contrôle n'est pas présenté comme la simple adaptation à un contexte économique. Il est également la résultante du volontarisme des acteurs. C'est un modèle de choix stratégique qui s'inscrit dans la lignée des travaux de Miles et Snow (1978, op.cité). Ainsi, Simons insiste sur le rôle central des dirigeants, sur l'importance de leur implication dans le *design* des systèmes de contrôle, pour que ceux-ci soient véritablement efficaces.

Il révèle enfin la nécessité d'une analyse au cas par cas, d'une démarche qualitative, pour comprendre l'essence des systèmes de contrôle. Ça n'est pas seulement par les structures formelles que le fonctionnement effectif d'une organisation peut être perçu, mais surtout par la manière dont les dirigeants se servent du contrôle.

### **1.1.1.3 Des perspectives d'enrichissement du modèle de Simons (1990)**

Le modèle de Simons (1990) présente certaines limites, qui ouvrent des opportunités pour enrichir le modèle.

Sa démarche se veut positive, et pour cela il observe les pratiques de deux types d'entreprises en particulier. Cependant, on peut lui reprocher de ne rendre compte finalement que de mécanismes techniques et économiques. Il se fonde sur les choix exprimés par les dirigeants. De ce fait, il exclut de l'analyse les éventuels jeux socio-politiques et cognitifs pourtant à l'oeuvre dans tout processus de structuration. Dans la structuration du contrôle de gestion, il serait ainsi intéressant d'analyser le rôle des différentes parties : les dirigeants, les contrôleurs et les managers opérationnels. Nous verrons en particulier l'intérêt de tenir compte de la place et du rôle des contrôleurs et des managers opérationnels dans le décloisonnement des activités *managériales*.

Simons (1990) a un discours assez normatif, notamment sur l'implication nécessaire du dirigeant dans l'interaction et les processus d'apprentissage organisationnel. Sa vision sous-entend que si le dirigeant ne s'implique pas dans un management réellement participatif, les structures de contrôle interactives facilitant l'émergence stratégique ne sont pas efficaces. Alors, est-ce qu'un autre acteur ne peut pas jouer un rôle dans l'interaction pour faire émerger la stratégie ? De même, le choix des zones de contrôle formel et moins formel (interactif) sont le fait exclusif des dirigeants. Le rôle du fonctionnel de contrôle de gestion est négligé, limité au contrôle programmé, dans une logique de stabilité organisationnelle. Le contrôle interactif, les apprentissages organisationnels et l'innovation stratégique qui en découlent, sont le fait des interactions directes entre sommet stratégique et opérationnels.

La place du contrôleur dans le *design* du système de contrôle mérite d'être analysée plus finement. Il semble qu'il puisse être un acteur essentiel de la structuration de sa propre fonction, dans la définition de ses missions et le choix des outils et de leur instrumentation.

Ainsi, Besson et Bouquin (1991<sup>188</sup>) et Chevalier (1998<sup>189</sup>) expliquent comment le contrôleur peut jouer un rôle dans le processus d'émergence. Tout en restant le garant du référentiel normatif (assurant une certaine stabilité à l'organisation), il doit être également un des animateurs de l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage passe par la modification éventuelle des routines, la remontée de pratiques et d'objectifs innovants. Le rôle du contrôleur, sa place dans l'organisation, sa légitimité à intervenir dans de tels processus constituent des questions d'organisation du travail managérial (Bouquin, 2000<sup>190</sup>), dont le *design* sous-entend des jeux sociopolitiques et institutionnels.

La légitimité du contrôleur dans l'organisation tient justement pour une bonne part à sa contribution à l'émergence de la stratégie. Il révèle et coordonne les stratégies locales<sup>191</sup>, et favorise l'apprentissage organisationnel (logique du contrôle interactif) tout en préservant une certaine stabilité organisationnelle (logique du contrôle programmé).

Le tableau suivant résume les rôles possibles de la fonction contrôle de gestion dans sa relation avec les choix stratégiques et opérationnelles (Tableau 7).

---

<sup>188</sup> Besson P. et. Bouquin H (1991), "Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion", *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.60-71.

<sup>189</sup> Chevalier-Kuzla C., (1998), "La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel.", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, mai-juin, pp.81-96.

<sup>190</sup> Bouquin H. (2000), "Contrôle et stratégie", in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* sous la direction de B. Colasse, Economica, pp.533-545.

<sup>191</sup> L'ensemble du contrôle de gestion jouant alors le même rôle que celui associé au processus de planification par Mintzberg (1994), qui montre que cet instrument de contrôle, dans les grandes entreprises sert moins à décliner une stratégie centrale qu'à révéler les stratégies locales.

Rôles possibles du contrôle		
Stratégie $\Rightarrow$ contrôle	Stratégie $\Leftarrow$ contrôle	Stratégie $\Leftrightarrow$ contrôle
Déploiement de la stratégie	Redéfinition de la stratégie	Déploiement et redéfinition de la stratégie
Contrôle $\Rightarrow$ action	Contrôle $\Leftarrow$ action	Contrôle $\Leftrightarrow$ action
Renforcement des routines (1) Ou Modification des routines (2)	Justification a posteriori (3) Ou Remontée de pratiques ou d'objectifs innovateurs (4)	La compatibilité des associations entre (1) et (3), (1) et (4) et (2) et (3) semble difficile à obtenir.  L'association (2) et (4) renvoie à une capacité d'apprentissage portée par les systèmes et processus de contrôle.

**Tableau 7 - Qualification des interactions possibles stratégie-contrôle-action  
d'après Chevalier-Kuzla (1998, op.cité)**

Ce tableau met en évidence les trois rôles possibles de la fonction contrôle de gestion dans la relation stratégie-contrôle-action : soit le contrôle contribue au déploiement ; soit il s'intègre dans une logique d'émergence ; soit enfin il joue un rôle d'interface dans un va-et-vient entre action et stratégie (il contrôle les actions en référence à la stratégie, tout en s'assurant de la pertinence de la stratégie). Cette typologie pourra encore être affinée. Nous reviendrons en particulier sur les modalités du décloisonnement entre stratégie, contrôle et action, en intégrant le constructivisme des acteurs. Nous verrons plus loin, qu'en tenant compte des jeux socio-politiques et cognitifs, le modèle de décloisonnement stratégie-contrôle-action débouche en pratique sur des configurations diverses plus ou moins fidèles au modèle (Chevalier-Kuzla, 1998, op.cité ; Simons, 1995<sup>192</sup>).

Enfin, le modèle de Simons néglige certaines dimensions du rôle des managers opérationnels dans leur contribution effective au contrôle interactif et dans la définition de la stratégie.

Cela suppose peut être un renouvellement de la problématique du contrôle à leur égard ; les faire participer à la définition de la stratégie, c'est leur faire révéler une information sur laquelle ils fondent leur pouvoir. Le contrôle d'une telle relation passe par des formes de contrôle organisationnelle moins formelles.

<sup>192</sup> Simons R. (1995), *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Ce mouvement est renforcé par le fait que l'interactivité rentre dans une logique d'évolution organisationnelle générale<sup>193</sup>. Cette logique implique que la stratégie est rapprochée des opérateurs via une déclinaison du couple objectifs-moyens et une responsabilisation sur des objectifs de gestion de plus en plus bas. Cependant, il est de plus en plus difficile de définir des objectifs précis, de les chiffrer, de mesurer la performance à court terme tout en restant cohérent avec la logique globale de long terme. Par conséquent, des modes de contrôle complémentaires à ceux du contrôle de gestion traditionnel vont prendre le relais. Cette évolution peut être comprise dans le cadre des analyses institutionnelles (Ouchi, 1980<sup>194</sup>). Celles-ci montrent que les coûts de coordination d'un système hiérarchique sont parfois plus élevés que ceux d'une organisation où le système de valeur, des formes d'auto-contrôle jouent le rôle principal. Un des rôles de la fonction contrôle de gestion sera donc de participer au développement de moyens de contrôle combinés ; elle ne peut plus être cantonnée à la mobilisation d'instruments strictement comptables. Le décloisonnement vertical des activités de contrôle est donc associé à la mise en œuvre de dispositifs de contrôle plus complexes (contrôle par les valeurs, contrôle clanique ou culturel). On ne peut plus rester dans une logique "planifier, organiser, diriger, contrôler". Au contraire, la fonction contrôle de gestion doit avec l'ensemble de l'organisation s'intégrer dans un modèle "animer, déléguer, mobiliser, responsabiliser" (Quinn, 1990<sup>195</sup>). Le développement du *contrôle interactif* contribue à cette mutation et le contrôleur de gestion doit y définir sa place.

En définitive, les jeux politiques et sociocognitifs entre les dirigeants, les contrôleurs et les managers opérationnels sont éludés par Simons (1990). Pourtant, il nous semble que ces interactions déterminent le *design* du contrôle, en liaison avec les conditions environnementales. Il y a un processus d'émergence stratégique et organisationnelle, qui mériterait d'être plus finement analysé. C'est ce que souligne notamment Chevalier-Kuzla (1998, op.cité) qui identifie les différentes formes d'interaction stratégie-contrôle-action observées en pratique. Au-delà de l'influence des facteurs de contingence (les turbulences de l'environnement économiques de contextes technologiques et institutionnels), le constructivisme des acteurs (les styles de management, les jeux de pouvoir, les mécanismes d'apprentissage) conduit en définitive à "privilégier" telle ou telle forme d'organisation du contrôle plus ou moins fidèle au modèle de décloisonnement des activités de contrôle<sup>196</sup>.

Voyons maintenant une autre dimension du décloisonnement stratégie-contrôle-action. Celle-ci elle concerne l'évolution des dispositifs de contrôle suite à l'avènement d'un nouveau référentiel stratégique, dans lequel les agencements internes constituent une source essentielle de compétitivité.

---

<sup>193</sup> De structure réactive, dans laquelle les managers opérationnels ont une intelligence plus rapide et fine de l'évolution des conditions contextuelles.

<sup>194</sup> Ouchi W. G. (1980), "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, March, pp.129-141.

<sup>195</sup> Quinn R.E. et al. (1990), *Becoming A Master Manager*, New-Yorkn John Wiley et Sons.

<sup>196</sup> Nous reviendrons sur les modalités d'appropriation d'un nouveau modèle de contrôle dans la section 3 de ce chapitre.

### **1.1.2 Le passage à un référentiel d'organisation transversale**

Les formes "traditionnelles" du contrôle de gestion s'appuient sur la comptabilité de gestion et ont tendance à proposer un modèle d'organisation cloisonnée. "*Le cloisonnement des centres attachés à leur territoire constitue une hypothèse majeure du contrôle de gestion par les centres de responsabilité.*" (Bouquin, 1997<sup>197</sup>, p.87) Cette hypothèse est intégrée dans un modèle d'organisation du contrôle qui assure une coordination verticale en décomposant en sous-objectifs spécifiques l'objectif global d'un processus. Le cloisonnement des responsabilités (par exemple de conception et de production) tend mécaniquement à ignorer les phénomènes d'interdépendance (la conception a naturellement un impact sur la valeur et les coûts de fabrication). Or, dans les années 1990, apparaît une nouvelle représentation de l'organisation comme un ensemble de processus<sup>198</sup> créateurs de valeur. A cette représentation vont être associés de nouveaux outils de contrôle, complémentaires des outils de déploiement traditionnels.

#### **1.1.2.1 Une représentation de l'organisation centrée sur la création de valeur**

Le modèle de l'organisation transversale créatrice de valeur, trouve son origine dans la modélisation de la chaîne de valeur de Porter (1986<sup>199</sup>). Cette modélisation, bien qu'imparfaite, offre une première image de l'organisation comme un ensemble d'activités coordonnées en référence à un unique objet stratégique, la création de valeur (c'est-à-dire la réponse la plus pertinente possible au besoin du client).

Dans ce sens, les gains marginaux d'efficacité se trouvent dans la qualité de coordination des unités différenciées, et plus dans la spécialisation (et la différenciation au niveau de l'organisation). Cette intégration passe notamment par de nouvelles formes d'organisations transversales, telles les structures projets, les groupes de travail plurifonctionnels et la mise en œuvre de systèmes de gestion des processus.

Ce modèle d'organisation est repris de façon fine notamment par Lorino (1995<sup>200</sup>), qui prône le développement d'une "*culture de la coopération*".

*"Dans la gestion "traditionnelle" axée sur le contrôle des ressources (gestion budgétaire, par exemple) et fondée sur le découpage en centres de responsabilité, le sens du territoire et du résultat individuel tend à engendrer de l'opacité et un manque de coopération.*

---

<sup>197</sup> Bouquin H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, paris, PUF, Collection "Que sais-je ?", n°2892, 2<sup>e</sup> éd., (1994).

<sup>198</sup> Un processus peut être défini comme un "*ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information (ou de matière porteuse d'information: le flux de produit dans l'usine est un flux de matière, mais cette matière est porteuse d'information) significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini*" (Lorino, 1995).

<sup>199</sup> Porter M. (1986 trad.), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEdition, Paris.

<sup>200</sup> Lorino P. (1995b), "Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.55-71.

*Le système de pouvoir devient une fin en soi et prend le pas sur la pertinence des procédures et des actions. Dans une approche fondée sur les processus et les activités, le centre de l'attention se déplace vers les modes opératoires, leur efficacité et leur pertinence au regard des demandes clients. Il est alors plus facile de déboucher sur des logiques d'apprentissage collectif." (Lorino, 1995, op.cité, p.62).*

Lorsque l'organisation est représentée comme un ensemble de processus, l'attention se focalise sur les modes opératoires. *"Les processus sont constitués d'activités: ils offrent donc une description de l'entreprise en termes de modes opératoires et non en termes politiques ou organisationnels (ils décrivent des modes d'action et non des structures de pouvoir ou de responsabilité); par ailleurs, ils visent l'existant et non un modèle cible (activités et non missions) (...)" (Lorino, 1995, op.cité, p.55).* Cette définition donne l'impression que la dimension socio-politique peut être écartée lorsque l'on passe à une représentation de l'organisation en termes de modes opératoires. Il n'en est rien ; il s'agit plutôt de logiques complémentaires. L'analyse des processus doit être comprise tout d'abord dans une logique de rationalité technique et économique prédominante. Cependant, la gestion effective, la mise en œuvre d'outils de coordination des processus ne peut s'abstenir de tenir compte des jeux socio-politiques. Lorino présente ainsi la gestion des processus comme un outil de diagnostic (qui permet l'identification des imperfections et dysfonctionnements des activités transversales, la suppression des goulets d'étranglement et des activités redondantes), et comme un outil de pilotage (avec des outils s'inscrivant dans une logique de progrès continu comme les tableaux de bord de processus). Il ne s'agit pas cependant d'une manière d'atteindre un modèle cible en ignorant l'existant. Une gestion du changement, avec une visée de changement radical ignorant les structures préexistantes, mérite d'être critiquée.

Ainsi, les discours des promoteurs des systèmes de gestion intégrés (SGI) correspondent-ils bien souvent à ceux des tenants du *reengineering*. Hammer et Champy (1993<sup>201</sup>) proposent de reconfigurer une entreprise en se débarrassant des systèmes anciens pour repartir à zéro, de remettre en cause et de redéfinir radicalement les processus opérationnels, pour obtenir des gains spectaculaires de performance. Les promoteurs de SGI supposent également que l'organisation s'adapte à la technologie, qu'elle s'intègre dans les meilleures pratiques associées à la technologie pour avoir une gestion des processus véritablement performante. L'organisation est ainsi représentée comme un ensemble de gammes opératoires à reconfigurer. La cohérence de cette représentation avec les missions de l'organisation, les implications en termes de métiers et de rôles des acteurs est ignorée (Besson, 1999<sup>202</sup>).

---

<sup>201</sup> Hammer M. et Champy J., *Le Reengineering*, Dunod, Paris.

<sup>202</sup> Besson P. (1999), "Les ERP à l'épreuve de l'organisation", *Système d'information et Management*, Vol. 4., pp.21-51.

Dans le même esprit, il existe des organisations et des pratiques de management présentées comme intégratives, parce qu'elles visent à améliorer la coordination formelle des processus, mais qui présentent des limites en termes d'apprentissage et de gestion du changement (quelle est la pertinence de proposer à une organisation un modèle de gestion des processus clé en main ?).

Le modèle d'organisation transversale doit donc plutôt être défini comme un processus qui se construit et auquel sont associés les différents acteurs de l'organisation. Il ne nous semble que parce que l'attention se déplace vers les modes opératoires, les logiques d'apprentissages collectifs soient plus spontanées. Il s'agit d'une question essentielle guidant cette recherche. Le changement est un processus lent, qui doit être analysé dans sa durée et dans la mise en perspective des différents systèmes de gestion. Ainsi, la mise en œuvre de structures projet manifeste effectivement un décroisement fonctionnel, une responsabilisation et un apprentissage collectif autour des processus. On a alors un dispositif cohérent. Mais les instruments de gestion des processus sont souvent implantés dans des structures où le cloisonnement hiérarchico-fonctionnel ne disparaît pas totalement. Les conflits fonctionnels, les rivalités liées à l'attribution des responsabilités et les logiques métiers induisent alors une certaine inertie face aux dispositifs de changement. La question de l'efficacité des instruments de gestion dans un tel contexte peut être posée. Le passage à un modèle d'organisation transversale, et l'implantation simultanée de dispositifs de gestion, doivent donc être analysés en tenant compte des multiples dimensions de tout changement organisationnel. En particulier, on constate le développement de nouveaux outils de contrôle, dont l'efficacité est nuancée en raison de leur appropriation plus ou moins fidèle au modèle.

### **1.1.2.2 La mise en place d'outils de contrôle de gestion stratégique**

Dans les années 1990, le couplage entre la stratégie et l'action est resserré notamment grâce à la mobilisation de nouvelles représentations de l'organisation et grâce à la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle. A cet égard, *"le vocable de "contrôle de gestion stratégique" est significatif, puisqu'il ne désigne pas celui qui intéresse les managers officiellement en charge des choix stratégiques, mais celui qui s'applique aux opérationnels, en soulignant l'importance d'insuffler le souci de la stratégie aux comportements opérationnels."* (Bouquin, 2000, op.cité)

La prise en compte du *"nouveau paradigme de la performance"*<sup>203</sup> organisationnelle (Pochet, 1998<sup>204</sup>) débouche au niveau de la fonction contrôle de gestion sur la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle.

---

<sup>203</sup> La performance réside désormais tant dans les choix de positionnement stratégique que dans la qualité des coordinations internes assurant une plus grande réactivité face à l'évolution des besoins des clients.

<sup>204</sup> Pochet C. (1998), "A la recherche de la nouvelle productivité", *Revue française de gestion* novembre-décembre, pp.4-16.

Il s'agit en particulier de la comptabilité fondée sur les activités et des tableaux de bord tenant compte des dimensions qualitatives intervenant dans la gestion des processus. Une réflexion générale est menée par les associations professionnelles pour définir des outils correspondant à l'esprit du nouveau modèle d'organisation.

On assiste, parallèlement aux travaux de Porter, à une tentative de renouvellement de la comptabilité de gestion, représentant l'entreprise comme une chaîne de valeur. Les membres du CAM-i (Consortium for Advanced Manufacturing –international) considèrent comme dépassé le principe de calcul des coûts de revient sur la base d'une imputation des charges indirectes au prorata du temps de main d'œuvre. Ils préconisent d'identifier les activités consommées par les produits, de calculer le coût de ces activités en identifiant des inducteurs de coût d'activité, d'imputer ensuite le coût des activités aux produits au prorata des inducteurs de coût.

La méthode de comptabilité à base d'activité (ABC) revient aux origines de la comptabilité de gestion par le principe de fidélité vis-à-vis des inducteurs de coûts. Cependant, ce qui est intéressant et nouveau ne se situe pas fondamentalement au niveau du calcul des coûts, mais au niveau des principes de management et de contrôle que cette méthode implique (Argyris et Kaplan, 1994<sup>205</sup>).

*"La question n'est pas tant de raffiner les imputations des coûts des entités en reconnaissant la pluralité de leurs activités et en appliquant à chacune d'elles ce que les comptables français appelleraient la bonne "unité d'œuvre", mais plutôt de reconnaître les effets processus. Ce qui compte (...) (c'est) de prendre conscience (que l'on a affaire) à une constellation d'activités interdépendantes. Pour agir efficacement, ce sont ces interdépendances qu'il faut identifier. Cela conduit à une certaine représentation de l'entreprise, à un management fondé sur les processus (ABM, activity-based management)."*(Bouquin, 2000<sup>206</sup>, p.60-61)

L'*Activity Based Costing* (ABC) et le management associé (ABM) correspondent à la philosophie de gestion de l'organisation "transversale", et doivent contribuer à l'amélioration des processus créateurs de valeur.

Cependant, il faut souligner à nouveau l'influence des jeux cognitifs et socio-politiques dans les modalités d'appropriation d'un outil. Ces jeux vont conduire à des appropriations plus ou moins complètes, et plus ou moins fidèles au modèle<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> Argyris C. et Kaplan R.S. (1994), "Implementing New Knowledge : The Case of Activity-Based Costing", *Accounting Horizons*, septembre, pp.83-105.

<sup>206</sup> Bouquin H., (2000), "Du contrôle de gestion au pilotage", *L'Expansion Management Review*, septembre, pp.58-66.

<sup>207</sup> Autissier (1997) montre en particulier, que lors de l'implantation d'une méthode de comptabilité par activité, les acteurs ont tendance à assimiler la nouvelle instrumentation dans l'ancien modèle organisationnel au détriment du nouveau.



Enfin, au cours des années 1990, dans le mouvement prônant une organisation créatrice de valeur par une gestion efficace des processus, on a assisté à la "(re)découverte de l'intérêt du tableau de bord" (Bouquin, 2001<sup>208</sup>, p.396). Cette redécouverte du tableau de bord est allée de pair avec la préoccupation de définir un contrôle de gestion qui coordonne les processus, en incitant à agir sur les causes et ce dès l'amorce des dérives. Les tableaux de bord permettent un suivi des phénomènes générant les éventuelles dérives avant qu'elles n'apparaissent en termes comptables. Ces tableaux ont la particularité de permettre de contrôler des indicateurs de nature variés. Ainsi, Kaplan et Norton (1996<sup>209</sup>) avec leur "tableau de bord équilibré" proposent de suivre quatre types d'indicateurs :

- des indicateurs financiers, qui rendent compte de l'opinion que les actionnaires se font de l'entreprise;
- des indicateurs internes, sur l'efficacité et l'efficience des processus clés;
- des indicateurs tournés vers le marché, rendant compte de la satisfaction des clients;
- des indicateurs de progrès continu, indiquant le degré d'innovation.

Dans le même esprit, pour répondre aux évolutions du contexte, le CAM-i propose des principes pour organiser le contrôle budgétaire dans une logique de gestion des processus<sup>210</sup>. Il suggère qu'en tenant compte de ces objectifs, pour réorienter les systèmes de contrôle, les entreprises vont dans le sens d'une création de valeur par l'amélioration de la coordination des processus. Cependant, la vision totalement décloisonnée d'un système budgétaire semble un peu utopique, ce système étant là pour organiser la répartition des rôles et une certaine spécialisation. Ainsi, "(...) il est peu probable que les processus de contrôle tels le contrôle budgétaire vont perdre leur orientation verticale ; peut-être le mieux que nous puissions attendre est que le processus budgétaire combine orientations verticales et horizontales de manière plus équilibrée."(Otley, 1994<sup>211</sup>, p.295).

---

<sup>208</sup> Bouquin, H., (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, Collection "Gestion", 5<sup>e</sup> ed.

<sup>209</sup> Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996), *Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard*, Boston (Mass.), Harvard Business School Press; trad. franç. *Le tableau de bord prospectif*, Ed. d'Organisation.

<sup>210</sup> Cinq objectifs principaux sont attribués à ce système :

- La cohérence stratégique (l'idée que la fonction contrôle de gestion doit se soucier de la pertinence stratégique constitue une relative nouveauté).
- La rationalisation des ressources (permanence de l'idée d'efficience).
- L'amélioration continue (une logique de contrôle non plus substantiel en raison de l'incertitude et de la complexité de l'environnement, mais de contrôle procédural. Le système de contrôle est fondé sur le principe que les individus connaissent les objectifs et l'esprit de la technologie et procèdent à un auto-contrôle sans que l'on puisse définir explicitement l'objectif en raison de l'incertitude et de la complexité du contexte.)
- La cohérence des comportements.
- La création de valeur.

<sup>211</sup> Otley D. (1994), "Management control in contemporary organizations : toward a wider framework", *Management Accounting Research*, 5, pp.289-299.

En conclusion, cette partie a permis de mettre en évidence les principes qui guident l'avènement d'un nouveau modèle de contrôle. Ce modèle se caractérise en particulier par un découplage des processus de planification stratégique, de contrôle de gestion et de contrôle opérationnel. Ce découplage rentre dans une logique générale de réactivité de l'organisation, fondée sur des apprentissages organisationnels efficaces. L'esprit du modèle d'organisation *transversale*, centré au départ sur les processus opérationnels, s'est diffusé à l'ensemble des processus de gestion. La fonction contrôle de gestion semble pouvoir jouer un rôle essentiel dans le découplage de l'organisation par les représentations dont elle est porteuse, et par ses propres découplages (l'élargissement de ses missions de contrôle).

Nous reviendrons plus loin sur la question de l'appropriation du modèle d'organisation intégrée. Cependant d'ors et déjà, nous avons évoqué le fait que les modèles insistent sur les mécanismes techniques et économiques justifiant l'efficacité des structures ; mais ils devront être compris en tenant compte des contextes socio-politiques et cognitifs spécifiques dans lesquels ils s'insèrent. Avant de développer cette question, nous entendons proposer une modélisation complète des facteurs techniques et économiques, justifiant les choix d'adoption de telle ou telle configuration de contrôle. La grille de lecture proposée par l'école de la contingence structurelle et les approches configurationnelles permettent de recenser un ensemble de facteurs déterminants.

## **1.2 Un certain déterminisme technique et économique**

Les analyses contingentes<sup>212</sup> permettent d'identifier un ensemble de facteurs "objectifs" (l'environnement, la stratégie, la technologie en particulier), qui déterminent les missions et l'organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de l'organisation (1.1.1.). Cependant, ces approches présentent certaines limites liées en grande partie à leur caractère déterministe (1.1.2.).

---

<sup>212</sup> Pariente P. (1999), "Les approches contingentes en contrôle de gestion", in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. Dupuy Y., Vuibert, Fnege.

## 1.2.1 Facteurs de contingence et configuration de contrôle

### 1.2.1.1 Comment définir une configuration de contrôle ?

Il existe de multiples approches des configurations de contrôle. Ainsi, selon les études, la configuration de contrôle est définie en référence :

- à ses moyens et procédés. Ouchi (1979<sup>213</sup>) identifie ainsi trois types de coordination : par les mécanismes de marché, par la bureaucratie ou par le clan. Bouquin (1991<sup>214</sup>) distingue la solution bureaucratique (parcellisation des tâches, règlements et procédures, recours à la voie hiérarchique, contrôle d'exécution), la direction par objectif (action en fonction d'objectif, motivation par activation des besoins d'accomplissement) et le contrôle fondé sur la théorie Z (favorise la considération d'objectifs et le partage des buts à long terme de l'organisation).
- à ses processus. Hofstede (1978<sup>215</sup>) repère des modèles cybernétiques (contrôle routinier, contrôle par l'expert, contrôle par essais et erreurs) et non cybernétiques (modèle politique ou modèle de la poubelle).
- au moment de sa réalisation (Flamholtz, Das et Tsui, 1985<sup>216</sup>),
- à son objet. Merchant (1982<sup>217</sup>) par exemple, distingue contrôle des résultats, des actions et des personnes.

En général, les études contingentes (souvent de nature quantitative) portent sur l'observation d'un nombre limité de variables de *design*<sup>218</sup>.

Les nombreuses typologies des configurations de contrôle, ne présentent pas toutes la même richesse. Chiapello (1996<sup>219</sup>) recense ces typologies et les facteurs de contingence associés. Elle propose en définitive une grille de lecture synthétique du contrôle dans l'organisation, à travers six questions (Figure 12).

---

<sup>213</sup> Ouchi W.G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25, pp.833-848..

<sup>214</sup> Bouquin, H., (1991), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, Collection "Gestion", 2<sup>e</sup> ed.

<sup>215</sup> Hofstede G. (1978), "The Poverty Of Management Control Philosophy", *Academy of Management Review*, juillet, pp.450-461.

<sup>216</sup> Flamholtz E.G., Das T.K, Tsui A.S.. (1985), "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n°1, pp.35-50.

<sup>217</sup> Merchant K.A.(1982), "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, été, pp.43-55.

<sup>218</sup> Les variables observées sont notamment :

- la quantité et l'ambiguïté des données (McIntosh, 1981 cité par Dent, 1990),
- l'équilibre entre données financières et non financières, internes ou externes, historiques ou prévisionnelles,
- la fréquence des *reportings*,
- le style d'usage des budgets,
- l'organisation du processus budgétaire et son impact relatif sur les managers des différents niveaux,
- la nature du contrôle, plutôt hiérarchique ou assurant un partage d'informations de manière décentralisée, le caractère procédural ou décisionnel, etc.

<sup>219</sup> Chiapello E. (1996), "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, sept, tome 2 vol 2, pp.51-74.

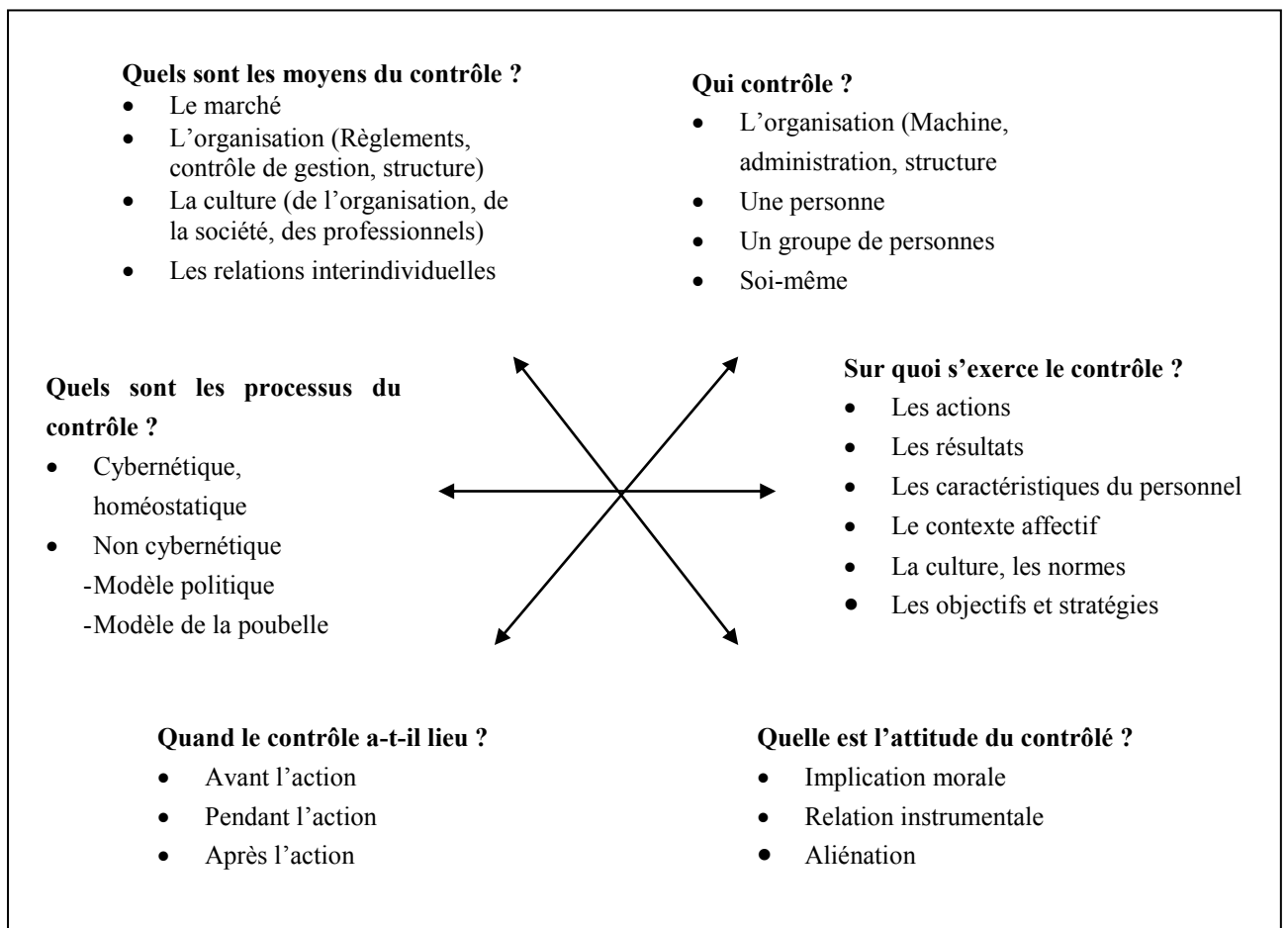


Figure 12 - Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation in Chiapello (1996, op.cité)

La grille d'analyse proposée par Chiapello permet de définir le type de contrôle présent dans une organisation. Cependant, une critique doit être émise quant à sa vision du contrôle de gestion en particulier. Cette vision nous semble restrictive, dans la mesure où elle situe le contrôle de gestion comme un des moyens du contrôle, distinct par exemple du "moyen culturel". Cette présentation relève d'une philosophie ancienne du contrôle de gestion (déjà dénoncée par Hofstede, (op cité, 1978<sup>220</sup>)), donnant une vision parcellaire de ses leviers d'action. En fait, la fonction contrôle de gestion mobilise également les fondements de la culture organisationnelle pour mener à bien ses missions.

Elle agit en outre dans le sens de la formation de cette culture. Par conséquent, il est réducteur de dire que la fonction contrôle de gestion mobilise un contrôle organisationnel strictement formel, concernant la question des moyens du contrôle.

<sup>220</sup> Hofstede G. (1978), "The Poverty of Management Control Philosophy", *Academy of Management Review*, juillet, pp.450-461.

Les autres dimensions de la grille d'analyse de Chiapello (à savoir la source, les objectifs, les processus, les moments et les attitudes des contrôlés) fournissent un cadre d'analyse relativement complet des différentes facettes du contrôle de gestion. Elles permettent de percevoir la variété des acteurs, des moyens, des outils et objets du contrôle. Au sein de chacune de ces dimensions, les différentes formes ne sont pas forcément exclusives. Par exemple, on peut observer à la fois des formes d'auto-contrôle, de contrôle interpersonnel, de contrôle par les procédures, avec cependant parfois une logique dominante localement ou globalement (Mintzberg, 1982<sup>221</sup>).

Notre recherche porte plus précisément sur la fonction contrôle de gestion (structure d'institutionnalisation des dispositifs de contrôle) au sein des organisations. L'analyse configurationnelle du contrôle sera donc centrée sur les processus de contrôle auxquels participent la fonction. Pour cela, nous étudierons les missions qui lui sont confiées, l'organisation et la répartition des rôles autour des processus de contrôle stratégique, de contrôle de gestion et de contrôle opérationnels et les outils mobilisés dans ces différents processus.

Les missions du contrôleur peuvent ainsi être plus ou moins étendues et variées. Il peut s'agir d'une participation plus ou moins grande à la planification stratégique, d'une mission essentiellement de *reporting* (transmission d'information) ou de réel support des opérationnels, d'un contrôle de gestion dans une logique très cloisonnée (selon la définition d'Anthony (1965<sup>222</sup>)) ou d'une participation active à des démarches de changement organisationnel dans une logique intégrée, etc.

L'étude des processus de contrôle recouvre différentes dimensions :

- Le rôle et la place des différents acteurs dans chaque processus : de planification stratégique, de contrôle de gestion et de contrôle opérationnel.
- L'articulation de ces processus : centralisation ou décentralisation (opérationnalisation), cloisonnement ou décloisonnement.

Enfin, nous analyserons les outils mobilisés, leur instrumentation (le sens qui leur est donné, les usages qui en sont faits), la manière dont ils contribuent à la définition d'une configuration de contrôle (en particulier l'influence des systèmes de gestion intégrés dans l'évolution de la fonction).

---

<sup>221</sup> Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris-Montréal, Editions d'Organisation-Agence d'Arc.

<sup>222</sup> Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems, A framework for Analysis*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.

### 1.2.1.2 L'identification des facteurs de contingence

L'approche contingente du contrôle de gestion se démarque du modèle universaliste du contrôle né de la conception *taylorienne* de la firme. Le modèle universaliste du contrôle de gestion agit comme un facteur simplifiant - une modélisation standard du fonctionnement des organisations. Il permet un pilotage efficace en référence à un idéal de rationalité unique, assurant une certaine intégration spatiale (coordination des différents acteurs) et temporelle (articulation des objectifs stratégiques avec les contraintes budgétaires et opérationnelles).

L'approche contingente correspond à une perspective de rationalité technique et économique, qui tient compte des spécificités internes et externes de la firme. Au modèle universaliste, se substitue la représentation d'un contrôle de gestion adaptable selon les types d'organisation (c'est-à-dire selon les caractéristiques de son environnement, sa stratégie, son secteur, sa taille, sa technologie, entre autres facteurs de contingence observables<sup>223</sup>). La contingence se situe alors à un double niveau : l'organisation générale est conditionnée par un environnement propre, et le contrôle de gestion est déterminé par le type d'organisation dans lequel il intervient. Par conséquent, la fonction contrôle de gestion (sous-système de l'organisation) est soumise de façon plus ou moins directe aux mêmes déterminants. Ainsi, à de nouvelles formes organisationnelles seraient associées de nouvelles formes de contrôle. "*Le contrôle de gestion participant des caractéristiques structurelles d'une organisation, il semblerait que ses configurations de contrôle fassent partie intégrante des configurations organisationnelles.*" (Naro, 1998<sup>224</sup>, p.57) C'est pourquoi, parallèlement à l'évolution des configurations organisationnelles, la fonction contrôle de gestion a changé.

Un faisceau de facteurs permet de comprendre la configuration du contrôle de gestion dans une organisation. Cependant, les auteurs de la contingence privilégient l'analyse de relations de causalité linéaires concernant l'influence de quelques facteurs ciblés sur les configurations de contrôle.

---

<sup>223</sup> L'influence d'une grande variété de facteurs de contingence de plus en plus fins peut être étudiée.

<sup>224</sup> Naro G. (1998), "La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 4, vol 2, septembre, pp.45-69.

Ces travaux peuvent être regroupés en fonction du type de facteurs de contingence privilégié (Chiapello, 1996, op cité, p.62; Sponem, 2002<sup>225</sup>) :

- les caractéristiques de l'environnement (Fisher, 1998<sup>226</sup>),
- la stratégie (Langfield-Smith, 1997<sup>227</sup>; Dent, 1990<sup>228</sup>)
- la technologie de production employée (Perrow, 1967<sup>229</sup>),
- les caractéristiques des outputs, objectifs ou résultats (Merchant, 1982, op.cité ; Ouchi, 1977<sup>230</sup>).
- les caractéristiques de l'échange (Ouchi, 1980<sup>231</sup>; Wilkins et Ouchi, 1983<sup>232</sup>).

Des modèles intégrés (Child, 1984<sup>233</sup> ; Mintzberg, 1982<sup>234</sup>) manient une pluralité de types de facteurs de contingence.

L'intérêt des démarches contingentes réside dans le fait qu'elles identifient l'influence d'un certain nombre de facteurs sur les configurations de contrôle adoptées par les organisations.

Elles permettent également de montrer que le contrôle administratif et comptable n'était qu'un moyen parmi d'autres de contrôler une organisation. Ainsi, dans certaines situations, il semble plus opportun de recourir à d'autres mécanismes de contrôle comme le contrôle par les normes sociales, les conventions ou l'autocontrôle (Hopwood, 1974<sup>235</sup>). Il n'existe donc pas une façon universelle de contrôler l'organisation, mais des modes de contrôle plus ou moins adaptés selon les facteurs de contingence.

Les travaux de Child (1984) présentent l'intérêt de constituer un modèle intégré, reprenant un ensemble de facteurs suffisamment représentatifs du contexte général. Mais cette démarche exclusivement contingente entraîne un risque majeur : il est difficile de démêler les liens de causalités directes (linéaires) dans un ensemble complexe d'interrelations entre des éléments tels que l'environnement, la stratégie, la structure, la technologie et le contrôle.

---

<sup>225</sup> Sponem S. (2002), "L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente", *Actes du XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*.

<sup>226</sup> Fisher J.G. (1998), "Contingency theory, management control systems and firm outcomes : past results and future directions", *Behavioural Research in Accounting*, 10, supplement, pp.47-64.

<sup>227</sup> Langfield-Smith K. (1997), "Management control systems and strategy : a critical review", *Accounting, Organizations and Society*, 22, pp.207-232.

<sup>228</sup> Dent J.F. (1990), "Strategy, organization and control : some possibilities for accounting research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°1/2, pp.3-25.

<sup>229</sup> Perrow C. (1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, vol.32, pp.194-208.

<sup>230</sup> Ouchi W.G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control", *Administrative Science Quarterly*, vol.22, n°1, mars, pp.95-113.

<sup>231</sup> Ouchi W. G. (1980), "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, March, pp.129-141.

<sup>232</sup> Wilkins A., Ouchi W. (1983), "Efficient Culture : Exploring the Relationship between Culture and Organization Performance", *Administrative Science Quarterly*, novembre.

<sup>233</sup> Child J. (1984), *Organization. A Guide to Problems and Practice*, London, Paul Chapman publishing Ltd., 2<sup>ème</sup> édition.

<sup>234</sup> Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris-Montréal, Editions d'Organisation-Agence d'Arc

<sup>235</sup> Hopwood A.G. (1974), *Accountancy and Human Behaviour*, Accountancy Age Books, Haymarket Publishing Ltd., Londres. cité par G. Naro (1998)

Dans ces études, le contrôle de gestion, (ou le contrôle budgétaire, lorsque l'étude est centrée sur cette instrumentation en particulier) est considéré comme une variable dépendante, alors qu'elle est en partie constitutive de la structure, de l'organisation générale. Ainsi, étudier le lien entre degré de centralisation et pratiques budgétaires conduit naturellement à montrer que plus les entreprises sont grandes, diverses et décentralisées, plus elles ont tendance à accorder de l'importance au contrôle budgétaire, avec un processus budgétaire sophistiqué et formalisé (Burns et Waterhouse, 1975<sup>236</sup>; Merchant, 1981<sup>237</sup>). Le contrôle de gestion manifeste bien alors son rôle de coordination spatio-temporelle des activités. Les niveaux de centralisation et de coordination sont dans une relation de complémentarité (Lawrence et Lorsch, 1967<sup>238</sup>), de co-détermination. L'identification de variables dépendantes et indépendantes nous semble un peu arbitraire. Une démarche "configurationnelle" nous apparaît de ce point de vue plus pertinente.

### 1.2.1.3 Les démarches "configurationnelles"

Dans une optique "configurationnelle", l'objet de la recherche n'est plus d'identifier des liens de causalité linéaires entre variables, mais plutôt une cohérence d'ensemble entre notamment, l'environnement, le système de contrôle, la forme organisationnelle générale, la stratégie et les technologies utilisées.

Le concept de *fit* (de cohérence) est central. Cette approche postule que "*la performance organisationnelle dépend du fit entre la structure et son contexte*" (Drazin et Van de Ven, 1985<sup>239</sup>, pp.514-515). La notion de *fit* peut être comprise selon trois perspectives : la sélection, l'interaction et l'approche système (Tableau 8).

---

<sup>236</sup> Bruns W.J., Waterhouse J.H. (1975), "Budgetary control and organizational structure", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp.177-203.

<sup>237</sup> Merchant K.A.(1981), "The design of the corporate budgeting system : influences on managerial behavior and performance", *The Accounting Review*, 4, pp.813-829.

<sup>238</sup> Lawrence P.R. and Lorsch J.W. (1967) "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12(1), June, pp.1-47.

<sup>239</sup> Drazin R., Van de Ven A.H. (1985), "Alternatives forms of fit contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp.514-539.



	Sélection	Interaction	Approche système
Définition	Sélection naturelle : seules les organisations adaptées survivent, le <i>fit</i> est le résultat d'un processus évolutionniste.	Le <i>fit</i> est la conformité à une relation contexte/design. Une faible performance est le résultat d'une déviation de cette relation.	Le <i>fit</i> est l'ensemble des designs d'égale performance (équifinalité) : cohérence des éléments structurels entre eux et avec l'environnement.
Auteurs	Perrow (1967), Hage et Aiken (1969)	Child (1974), Khandwalla (1974)	Miller (1981), Galbraith (1977)

**Tableau 8 - Les différentes approches en théorie contingente (d'après Drazin et van de Ven, 1985, op.cité)**

Les trois approches correspondent à des approches distinctes du point de vue de l'objectif de la recherche. L'approche sélection est plutôt de nature positiviste. L'approche interaction nous semble plus explicative et normative, s'inscrivant plutôt dans une logique contingente fonctionnaliste. Elle vise à définir la forme la plus adaptée étant donné un contexte externe et interne clairement identifié. De notre point de vue, c'est l'approche système qui est la plus pertinente. Elle semble plus ouverte, moins déterministe et normative. Elle permet de comprendre la diversité des pratiques pour un même contexte environnemental.

L'idée de cohérence induit une représentation étendue des déterminants du contrôle de gestion, qui n'est plus vu seulement comme une fonction qui s'adapte à des contraintes internes et externes. Le concept de *fit* suppose que les éléments constitutifs du système organisationnel se construisent en même temps et mutuellement. La relation est réciproque et non linéaire (Meyer et al., 1993<sup>240</sup>). Ainsi chez Simons (1987<sup>241</sup>, 1990<sup>242</sup>), il se trouve que les prospecteurs ont un système de contrôle plus interactif que les défenseurs, mais cela ne présume pas d'un sens de causalité. C'est autant parce que le système de contrôle d'une entreprise est interactif qu'elle a une stratégie de type prospecteur que l'inverse.

Par ailleurs, dans l'approche configurationnelle, le changement est vu comme un processus d'alignement. Il vise à atteindre le *fit* entre le contexte environnemental, la stratégie et les autres variables structurelles. Le changement est donc conçu selon une logique d'équilibres ponctués.

<sup>240</sup> Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of management journal*, vol.36, n°6, pp.1175-1195.

<sup>241</sup> Simons R. (1987), "Accounting Control Systems and Business Strategy : an empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, n°4, pp.357-374.

<sup>242</sup> Simons R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives.", *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.127-143.

Un exemple intéressant d'approche configurationnelle est celui du travail de Child (1984<sup>243</sup>) repris par Chiapello (op.cité, 1996).

Child (p.159, 1984, op.cité) recense quatre grandes configurations de contrôle : le contrôle personnalisé centralisé, le contrôle bureaucratique impersonnel, le contrôle des outputs, le contrôle culturel.

Le contrôle personnalisé centralisé	Supervision hiérarchique directe, centralisation des décisions et autorité personnelle fondée sur l'expertise ou le charisme.
Le contrôle bureaucratique impersonnel	Spécialisation des tâches, utilisation de règlements, de procédures, de contrôles comptables et budgétaires, automatisation du travail.
Le contrôle des outputs	Centres de responsabilité permettant de responsabiliser chacun sur un output, fixation d'objectifs, comptabilité par responsables et délégation des décisions.
Le contrôle culturel	Forte identification aux buts des dirigeants, autonomie, peu de contrôles formels, contrôle au recrutement, formation.

**Tableau 9 - Les caractéristiques de configurations de contrôle (d'après Child, 1984, op.cité)**

L'auteur construit ensuite le tableau suivant (Child, 1984, op.cité, p.168) identifiant des configurations de contrôle "pertinentes" selon huit facteurs de contingence.

---

<sup>243</sup> Child J. (1984), *Organization. A Guide to Problems and Practice*, London, Paul Chapman publishing Ltd., 2<sup>ème</sup> édition.

<b>Facteurs de contingence</b>	<b>Si</b>	<b>Stratégie de contrôle appropriée selon toute probabilité (/= et/ou)</b>
1. Demande pour les produits ou services (tension compétitive)	- Forte - Faible	→ Output/Culturel → Centralisé/Bureaucratique
2. Position des employés sur le marché du travail	- Forte - Faible	→ Output/Culturel → Supervision directe/Bureaucratique
3. Expertise et qualification du personnel	- Elevées - Basses	→ Output/Culturel → Centralisé/Bureaucratique
4. Variabilité de l'environnement (imprévisibilité des activités)	- Elevée - Faible	→ Output/Culturel → Centralisé/Bureaucratique
5. Technologie (variété et interdépendance)	- Complexe - Simple	→ Output/Culturel → Centralisé/Bureaucratique
6. Outputs des travaux réalisés	- Mesurables - Non mesurables	→ Output → Autres types
7. Connaissance des processus de transformation	- Bonne - Limitée	→ Centralisé/Bureaucratique → Output/Culturel
8. Taille de l'organisation	- Petite - Grande	→ Centralisé → Autres types

**Tableau 10 - Stratégie de contrôle et facteurs de contingence (Child, 1984, p.168, in Chiapello, 1996, p.6)**

Ces résultats présentent à nos yeux l'intérêt de permettre d'identifier les mécanismes techniques et économiques conduisant *a priori* à telle ou telle forme de contrôle. Un tel recensement de facteurs intervenant dans la structuration permet de procéder à une analyse du contexte dans lequel s'insère le contrôle de gestion.

Toutefois, les résultats empiriques des approches contingentes ou configurationnelles sont parfois contradictoires<sup>244</sup>. de plus, il existe des situations paradoxales, non expliquées par ce cadre d'analyse contingent (Bessire, 1998<sup>245</sup>).

### ***1.2.2 Les limites des approches strictement contingentes ou configurationnelles***

Les limites des approches contingentes ou configurationnelles du contrôle de gestion se situent à différents niveaux.

Tout d'abord, elles portent sur la qualité des résultats obtenus (1.1.2.1.). Ensuite, certains postulats majeurs méritent d'être discutés (1.1.2.2.). Enfin, les approches contingentes proposent une modélisation statique de l'organisation, peu adaptée à l'étude du processus de changement (1.1.2.3.).

#### **1.2.2.1 Des résultats décevants ou paradoxaux**

Les études quantitatives fondées sur les théories de la contingence appliquées au design des systèmes de contrôle ont donné des résultats décevants (Dent, 1990<sup>246</sup>, p.10). Plusieurs explications peuvent être proposées.

Tout d'abord, les recherches menées dans ce cadre visent à identifier l'influence de telle ou telle variable spécifique. Or, il semble difficile d'isoler le poids de chacune de ces variables.

Ensuite, l'explication du manque de validation empirique réside dans le fait que les modèles sont finalement trop peu spécifiés. Il manque des variables majeures, notamment celles relevant du contexte socio-politique des organisations. En particulier, Argyris (1972<sup>247</sup>) a montré l'influence du style de *leadership* sur les configurations de contrôle. Il semble ainsi que la marge de manœuvre managériale soit importante, relativement aux contraintes et opportunités du contexte. Si finalement les organisations, et les systèmes de contrôle choisis, sont faiblement couplés avec leur environnement, c'est parce qu'il existe des réponses possibles très variées face à des contextes identiques (Miles et Snow, 1978, op.cité). Le déterminisme organisationnel, développé par la "théorie des choix stratégiques" (Child, 1972<sup>248</sup>) s'exprime clairement. De tels résultats renvoient donc à la remise en cause d'un postulat fondamental de l'approche contingente, celui du déterminisme contextuel.

---

<sup>244</sup> Par exemple, concernant l'utilisation des données budgétaires dans la mesure de la performance, pour Merchant (1984) et Govindarajan (1984) l'incertitude induit une moindre utilisation de cet outil, alors qu'Ezzamel (1990) et Simons (1987) établissent une relation contraire (Sponem, 2002).

<sup>245</sup> Bessire D. (1998), "Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail et la banque commerciale", *Finance Contrôle Stratégie* – Vol. 1, n°4, décembre.

<sup>246</sup> Dent J.F. (1990), "Strategy, organization and control : some possibilities for accounting research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°1/2, pp.3-25.

<sup>247</sup> Argyris C. (1972), *The Applicability of Organizational Sociology* (Cambridge: Cambridge University Press) cité par Dent (1990).

<sup>248</sup> Child J.C. (1972) "Organization Structure, Environment and Performance, The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6, January, pp. 1-22

Pour être plus précis concernant les résultats paradoxaux, parfois obtenus dans un cadre d'analyse contingent, il est possible de s'appuyer sur l'étude de Bessire (1998, op.cité). Cette étude est consacrée à la comparaison des systèmes de contrôle dans le secteur du commerce de détail et le secteur bancaire. Elle montre que "*dans une perspective contingente, il devrait être possible de trouver plus de similitudes dans les systèmes de contrôle de gestion entre la banque commerciale et le commerce de détail intégré qu'entre ces secteurs et l'industrie.*" Or, "*l'analyse comparée des systèmes de contrôle de gestion utilisés dans les deux premiers secteurs met au contraire en évidence des oppositions systématiques, en même temps qu'elle révèle une étroite parenté entre les systèmes bancaires et les systèmes industriels traditionnels.*" (Bessire, 1998, op.cité p.13)

Bessire explique ce paradoxe, par le fait que le "design du contrôle de gestion" ne peut être compris qu'en tenant compte des logiques constructivistes (c'est-à-dire des jeux socio-politiques et cognitifs qui guident le choix des acteurs). Le cadre constructiviste permet ainsi d'expliquer "*des inclinaisons à organiser d'une certaine façon, des sortes de préférences (...) dont le poids peut être plus fort que celui des contingences environnementales*" (Desreumaux, 1981<sup>249</sup>, p.93). Ces limites nous amènent à remettre en cause le cadre conceptuel déterministe des théoriciens de la contingence.

### **1.2.2.2 Un cadre conceptuel réducteur**

Le cadre conceptuel proposé par les théoriciens de la contingence est fondé sur une représentation déterministe et normative du fonctionnement organisationnel. Le contrôle est appréhendé comme une solution au problème de l'action organisée. L'objectif et l'essence de la fonction contrôle de gestion est d'obtenir la maîtrise du système organisationnel par des dispositifs formels efficaces.

Ainsi, le contrôle de gestion est défini comme un phénomène stable, qui encadre l'action selon un principe d'adaptation de l'organisation à des contraintes externes (d'environnement institutionnel, technologique et économique) et internes (des principes d'organisation rationnelle). Ce cadre prescrit les comportements et limite les risques de déviations des actions individuelles vis-à-vis des objectifs d'optimisation économique de l'organisation. Le contrôle est plus ou moins prescriptif (selon qu'il s'applique aux actions ou seulement aux résultats), et dans ce cadre l'acteur dispose d'une éventuelle autonomie quant à la mobilisation des ressources pour atteindre les fins.

La question de savoir comment est définie la structure de contrôle trouve une réponse en référence à une sorte d'organisation maximisatrice du profit, assurant efficience et efficacité. Dans les approches fonctionnalistes, le contrôle est vu comme une solution au problème de coordination d'individus pouvant avoir des intérêts divergents de ceux de l'organisation.

---

<sup>249</sup> Desreumaux A. (1981), "Histoire et structure des entreprises", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°32.

Il est donc représenté comme une condition à l'organisation efficace, tenant compte exclusivement des systèmes de gestion formel et ignorant les régulations autonomes.

Il est possible d'identifier différents courants centrés sur l'infrastructure technique formelle. Pour les théoriciens de la contingence, les conditions contextuelles déterminent le design efficace du contrôle de gestion. Dans le même esprit fonctionnaliste<sup>250</sup>, les théoriciens de l'agence (Jensen et Meckling, 1976<sup>251</sup>) soulignent les conditions de rationalité limitée, d'asymétrie d'information, et d'opportunisme des acteurs qui justifient la mise en place de structures de contrôle adéquates.

Cependant, ces approches des comportements au sein de l'organisation sont finalement limitées. Les mécanismes psycho-sociologiques sont éludés, et la question du jeu des acteurs est réduite à un cadre d'individualisme méthodologique.<sup>252</sup> Ces approches, bien que différentes, s'intègrent dans une analyse utilitariste de l'organisation formelle, dont la mission est d'être efficace par rapport à des facteurs objectifs donnés. Dans cette lignée, les recherches en contrôle de gestion conduisent à la mise au point d'outils normatifs, essayant de limiter au maximum les zones de non-contrôle<sup>253</sup>.

Pourtant, en restant dans un cadre fonctionnaliste contingent, il n'est pas possible de donner une explication à toutes les configurations de contrôle choisies.

Pour comprendre celles-ci, il est nécessaire d'élaborer un modèle intégrant l'analyse des phénomènes psycho-sociologiques et politiques, dans une logique non-déterministe. C'est ce que proposent en particulier les théoriciens des organisations qui s'appuient sur les travaux des sociologues (Merton, 1936<sup>254</sup>; Parson, 1964<sup>255</sup>; Selznick, 1957<sup>256</sup>). Une dernière limite des approches contingentes et configurationnelles réside dans l'exclusion de la dimension processuelle du changement.

---

<sup>250</sup> C'est-à-dire qui vise à définir la structure de contrôle optimale, la plus adaptée au contexte pour les uns, la plus sûre face à l'opportunisme des acteurs pour les autres.

<sup>251</sup> Jensen M.C. et Meckling W. (1976), "Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, octobre, p.305-360.

<sup>252</sup> La question de savoir comment est définie la structure de contrôle (Par qui ? Avec quels objectifs, éventuellement multiples et contradictoires ?) trouve une réponse en référence à une sorte d'organisation maximisatrice du profit assurant efficience et efficacité.

<sup>253</sup> Dans le modèle fonctionnaliste, le système de contrôle a comme mission d'encadrer au maximum l'action, sans tenir compte ni du phénomène de régulation conjointe, ni des processus cognitifs complexes. Or la régulation autonome n'est pas forcément un mécanisme "nuisible" au bon fonctionnement organisationnel (y compris d'un point de vue normatif). D'un point de vue positif, les modèles fonctionnalistes donnent une vision partielle, une simplification excessive de ce qui crée la régulation autonome, des mouvements et conséquences pour l'organisation.

<sup>254</sup> Merton R.K. (1936), "The unanticipated consequences of purposive social action", *American Sociological Review*, vol.1, p.894-904.

<sup>255</sup> Parsons T. (1964), "A sociological approach to the theory of organizations", in Parsons T., *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, III.

<sup>256</sup> Selznick P. (1957), *Leadership in Administration : a Sociological Interpretation*, Harper&Row, New-York.

### 1.2.2.3 L'importance de la dimension processuelle

Les recherches de nature contingente (qu'elles s'inscrivent dans une représentation du changement incrémental ou par la voie d'équilibres ponctués) n'analysent pas vraiment les modes d'articulation des processus de changement. Ainsi, le lien entre stratégie et système de contrôle est-il étudié plus en référence à la stratégie comme position (c'est-à-dire en termes de contenu) que comme processus (la façon dont elle est définie et mise en œuvre). Or, il nous semble que le lien entre la stratégie et le contrôle de gestion doit s'analyser plus finement comme une relation entre processus. Cette relation dans l'action a un impact sur les formes organisationnelles, stabilisées à un moment donné. Les études sur l'instrumentation des outils de contrôle dans les changements stratégiques (Simons, 1990, op.cité et 1995<sup>257</sup>) manifestent bien à cet égard l'insuffisance du cadre analytique contingent. Ces travaux adoptent une perspective longitudinale par études de cas, qui permet d'identifier plus subtilement comment s'articulent les différents processus et comment se manifeste le changement (Autissier, 1997<sup>258</sup>, Berland, 1999<sup>259</sup>; Chevalier-Kuzla, 2000<sup>260</sup>).

En conclusion, cette section a permis de présenter les évolutions de la fonction contrôle de gestion dans une logique d'adaptation contingente aux évolutions du contexte externe et interne. Les théories de la contingence structurelle et les approches en termes de configuration permettent d'envisager ces évolutions comme un mécanisme de mise en cohérence entre un environnement économique, technologique et institutionnel plus turbulent et des agencements internes plus souples et en même temps bien coordonnés. En particulier, pour répondre de manière plus pertinente à la variabilité externe, il semble nécessaire de mettre en place des dispositifs de contrôle stratégique. Cela signifie que le contrôle n'est plus considéré comme un système managérial cloisonné, dans lequel les attributions des managers opérationnels, des contrôleurs de gestion et du sommet stratégique correspondraient à une stricte spécialisation. Au contraire, la planification stratégique, le contrôle et l'action s'intègrent dans des relations interactives, contribuant à une construction mutuelle au cours d'un processus continu visant l'efficacité, l'efficacité et la pertinence stratégique. Dans ce décroisement, la fonction contrôle de gestion semble devoir jouer un rôle d'interface, d'intégration, assurant à la fois la stabilité de l'organisation et la coordination du changement. Elle n'a donc plus seulement une mission homogène de déploiement de la stratégie au travers d'outils essentiellement comptables, mais également une mission dans les processus d'émergence stratégique et d'apprentissage organisationnel, mobilisant des dispositifs de contrôle enrichis.

---

<sup>257</sup> Simons R. (1995), *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

<sup>258</sup> Autissier D. (1997), "Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation", thèse Paris I.

<sup>259</sup> Berland N. (1999), *L'histoire du contrôle budgétaire en France*, Thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine.

<sup>260</sup> Chevalier-Kuzla C. (2000), "Théorie de la structuration et *Activity-Based-Management* : clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique", in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.

Dans le cadre d'analyse présenté dans cette section, la configuration de contrôle résulte d'une adaptation quasi-mécanique au contexte, dans une logique d'efficacité formelle des systèmes de gestion. Cette représentation fonctionnaliste pourra être enrichie et nuancée en tenant compte du constructivisme des acteurs, et de la dynamique de la structuration. Ces dimensions impliquent une évolution de la fonction contrôle de gestion plus ou moins fidèle au modèle présenté dans cette section.



## 2 Section 2 - Visées constructivistes

Le cadre d'analyse constructiviste permet de comprendre les "déterminants" du contrôle de gestion de façon plus subtile et contextuelle que le simple cadre contingent. Il développe l'idée que les choix stratégiques, organisationnels et technologiques ne sont pas totalement prescrits par l'environnement, mais en partie dessinés par les processus socio-cognitifs et politiques de l'organisation. Il s'agit d'une perspective centrée sur l'acteur et les interactions sociales. Le système de contrôle est considéré comme le résultat de ces interactions. Cela implique qu'il ne constitue pas un impératif fonctionnaliste gage d'efficacité. Il n'y a pas de déterminisme absolu quant à sa forme et à ses modalités. Les courants organisationnels qui s'inscrivent dans cette démarche sont nombreux et variés<sup>261</sup>.

Tout d'abord, nous verrons comment l'identification des jeux sociaux et politiques permet d'analyser le contrôle tantôt comme l'objet de *dysfonctions*, tantôt comme un système de double régulation (Reynaud, 1988<sup>262</sup>, 1989<sup>263</sup>) (2.1.).

Ensuite, nous montrerons comment la fonction contrôle de gestion peut être comprise comme un système de signification alimentant les structures cognitives des agents et évoluant au fur et à mesure de sa confrontation au contexte dans l'action (2.2.).

### 2.1 Jeux sociaux et politiques

L'approche constructiviste du contrôle de gestion est largement fondée sur les travaux déjà anciens des sociologues des organisations (Merton, 1936<sup>264</sup>; Parson, 1964<sup>265</sup>; Selznick, 1957<sup>266</sup>). Ils mettent en évidence notamment les mécanismes "dysfonctionnels" de l'organisation bureaucratique, qui nuisent à l'utilité des systèmes de gestion. Cependant, cette approche peut être dépassée pour comprendre les systèmes de contrôle notamment comme des processus de régulation formels et informels. Cette double régulation est la manifestation de jeux socio-politiques inhérents à l'organisation, mais elle n'exclut pas la pertinence des systèmes de contrôle formel.

---

<sup>261</sup> Il s'agit notamment de l'Ecole behavioriste (Argyris, 1952), de l'approche sociotechnique (Cyert et March (1963); Hofstede (1977)) et de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977; Friedberg, 1993).

<sup>262</sup> Reynaud J.-D. (1988), "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, XXIX.

<sup>263</sup> Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.

<sup>264</sup> Merton R.K. (1936), "The unanticipated consequences of purposive social action", *American Sociological Review*, vol.1, pp.894-904.

<sup>265</sup> Parsons T. (1964), "A sociological approach to the theory of organizations", in Parsons T., *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, III.

<sup>266</sup> Selznick P. (1957), *Leadership in Administration : a Sociological Interpretation*, Harper&Row, New-York.

### 2.1.1 Les dysfonctions liées au système de contrôle

Pour les sociologues des organisations (notamment Merton (1936) et Parson (1964)), les faits collectifs (tels que les structures de contrôle) sont le résultat d'un ensemble d'actions individuelles. Plus précisément, les outils de gestion ne seraient que des enjeux de négociation, des leviers de pouvoir aux mains de certains individus. Cela revient à disqualifier la légitimité de la démarche du gestionnaire du point de vue de la rationalité technique et économique des outils mis en place. L'utilité de la démarche du contrôleur est mise en cause en particulier par des mécanismes *dysfonctionnels* qui se manifestent de trois façons :

- Par des phénomènes d'intériorisation des règles : on assiste à un déplacement d'objectifs quand la règle prend une valeur en elle-même et non plus par rapport aux finalités.
- Par l'édiction de règles, détournées en faveur d'un intérêt personnel.
- Par un formalisme bureaucratique qui limite la recherche de nouvelles solutions.

En raison de ces déviations, l'organisation et les formes réelles de contrôle sont considérées comme issues de déterminants internes socio-politiques au détriment de l'adaptation à l'environnement. Argyris (1952<sup>267</sup>) développe ainsi l'idée selon laquelle le budget est un instrument neutre en soi, mais dont les modes d'utilisation peuvent être sources de tensions ou de dysfonctionnements. Il fait apparaître en particulier quatre types de problèmes :

- La pression budgétaire peut conduire les employés à s'unir contre le management et ainsi à créer une tension du côté de l'encadrement.
- La réussite du contrôleur tient à la dénonciation des écarts et induit un sentiment d'échec du contrôlé.
- Le budget risque de restreindre le champ de vigilance de l'acteur à son seul domaine de responsabilité formel au détriment des intérêts de l'ensemble de l'organisation.
- Le budget est utilisé comme la manifestation d'un style de direction plus ou moins autoritaire (plus ou moins favorable à la sérénité du climat social).

Une autre forme de *dysfonction*, liée aux jeux socio-politiques, se manifeste dans la propension des acteurs à générer un "*slack budgétaire*" (Cyert et March, 1963<sup>268</sup>). Ce *slack* correspond à une tendance des managers à "*formuler intentionnellement des demandes excessives de ressources dans le budget ou à sous-estimer volontairement leurs capacités productives*" (Young, 1985<sup>269</sup>).

---

<sup>267</sup> Argyris C (1952), *The Impact of Budgets on People*, Cornell University. Ses travaux portent notamment sur les aspects comportementaux de la pratique budgétaire.

<sup>268</sup> Cyert R.M., March J.C. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

<sup>269</sup> Young (1985), "Participative Budgeting : the Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack", *Journal of Accounting Research*, automne, pp.829-849.

Au cours des années 1980, une littérature anglo-saxonne assez importante porte sur la question du *slack* et sur les conditions qui favorisent un tel comportement ou au contraire le limite (Merchant, 1985<sup>270</sup>; Naro, 1998<sup>271</sup>).

Cette analyse du système de contrôle et de ses *dysfonctions* peut être transposée à celle de tous les outils de contrôle (car la relation contrôleur-contrôlé présente une certaine permanence). Même si l'esprit du contrôle a évolué depuis les principes d'administration de Fayol (1916), le rôle du contrôleur et sa réussite tiennent toujours dans une certaine mesure à sa capacité à dénoncer les écarts. De même, dans la fixation de leurs objectifs, les managers opérationnels ont toujours tendance à créer un *slack*.

Ces différents phénomènes permettent d'expliquer des pratiques de contrôle variées face à un même contexte. C'est pourquoi, nous étudierons précisément à la fois les conditions contextuelles objectives et les jeux socio-politiques. Ces éléments permettent de comprendre précisément le rôle, le fonctionnement et les enjeux des systèmes de contrôle à l'œuvre sur nos lieux d'observation. En particulier, nous verrons plus loin comment la mise en place d'un SGI (système de gestion intégré) est l'occasion de redéfinir les rapports de forces et les rôles des différents acteurs de l'organisation (Besson, 1999<sup>272</sup>; Gilbert, 2001<sup>273</sup>). Cette question sera approfondie pour comprendre les éventuels *dysfonctions*, liées à l'implantation d'un tel outil.

Le phénomène de *dysfonction* peut cependant être analysé dans une perspective duale du système de contrôle. Les *dysfonctions* sont des formes de régulation indispensables au bon fonctionnement organisationnel, complémentaires du système de contrôle formel.

En définitive, la *dysfonction*, dans sa dimension péjorative, n'existe que dans la mesure où l'on a voulu nier la logique de régulation duale, par l'imposition d'un modèle unilatéral dans une structure politisée.

L'approche par la double régulation trouve sa source notamment dans les travaux de Selznick (1957<sup>274</sup>), lequel identifie une organisation formelle et informelle<sup>275</sup>.

---

<sup>270</sup> Merchant K.A. (1985), "Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A field Study", *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, n°2, pp.201-210.

<sup>271</sup> Naro G. (1998), "La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 4, vol 2, septembre, pp.45-69.

<sup>272</sup> Besson P. (1999), "Les ERP à l'épreuve de l'organisation", *Système d'information et Management*, vol.4., pp.21-51.

<sup>273</sup> Gilbert P. (2001), "Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel", *Actes du XII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, pp.620-633.

<sup>274</sup> Selznick P. (1957), *Leadership in Administration : a Sociological Interpretation*, Harper&Row, New-York.

<sup>275</sup> Cette dualité est reprise sous la forme de "régulation de contrôle" et "régulation autonome".

### ***2.1.2 L'organisation, un système de régulation dual***

La dualité de l'organisation en matière de contrôle est un principe défini par nombre de sociologues des organisations (Crozier et Friedberg, 1977<sup>276</sup>; Friedberg, 1993<sup>277</sup> et Reynaud, 1988, 1989; op.cités, en particulier). Elle réside dans le fait que l'organisation est le fruit à la fois d'une structure formelle (une *régulation de contrôle*, un ensemble de règles qui encadrent l'action collective), et d'un système de relations informelles entre les acteurs (régi par une *régulation autonome*).

L'objet de cette partie est de montrer comment s'articulent régulation de contrôle et régulation autonome. Nous définirons successivement les principes de la régulation de contrôle et de la régulation autonome. Puis, nous verrons comment les deux systèmes interagissent pour constituer le système de contrôle effectif.

#### **2.1.2.1 Structure formelle et informelle**

##### ***La structure formelle, une régulation de contrôle***

La structure formelle correspond à l'ensemble des règles de coopération fixées par les acteurs au cours d'une négociation.

*"Elle n'est pas la simple expression d'une logique de l'efficacité. En tant qu'instrument de gouvernement et de régulation de l'organisation, elle est le produit d'une négociation entre ses membres, elle est l'expression cristallisée et codifiée d'un rapport de force, d'un compromis entre les participants qu'elle a en même temps pour fonction de figer. Ses caractéristiques sont donc profondément liées aux pratiques des participants (des dirigeants aux exécutants), pratiques qui renvoient elles-mêmes aux capacités organisationnelles de ceux-ci, c'est-à-dire à leurs capacités cognitives et relationnelles à jouer le jeu organisationnel de la coopération et du conflit"* (Friedberg, 1993, op.cité, pp.154-155). La structure formelle résulte donc à la fois des "facteurs de contingence" emprunts d'une rationalité technico-économique (qui n'est naturellement pas exclue de la négociation) et des caractéristiques cognitives, psychosociologiques et politiques des acteurs. Une structure très formalisée et centralisée peut ainsi traduire le fait que le dirigeant (qui détient un pouvoir lié à ses ressources financières et à son expertise par exemple) satisfait ainsi un "besoin de tout contrôler". Formaliser à l'extrême le cadre d'action des agents auxquels il "délègue" une responsabilité, peut rentrer dans une logique identique.

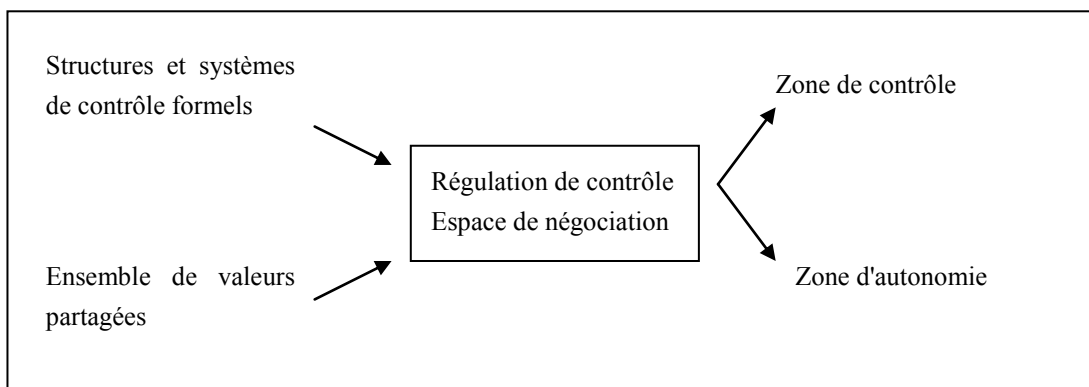
La régulation de contrôle correspond à l'ensemble des éléments structurels formels qui encadrent l'action. Cependant, il peut exister dans la régulation de contrôle une partie tacite. Cette partie tacite relève de la régulation de contrôle lorsqu'elle résulte d'une forme de négociation et prescrit le comportement des acteurs.

---

<sup>276</sup> Crozier M. et Friedberg E. (1977, réed. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.

<sup>277</sup> Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil.

Ainsi la culture organisationnelle constitue un système de valeurs partagées, un ensemble de règles tacites qui canalisent les comportements dans un cadre normatif plus ou moins négocié (Figure 13).



**Figure 13 - La structure de contrôle, comme espace de négociation des zones de contrôle et d'autonomie**

Remarquons enfin que la régulation de contrôle ne constitue pas un objet figé. Elle agit comme un ensemble de ressources, un savoir, des règles relativement stabilisés à un moment donné, mais qui peuvent être modifiés.

L'"ordre établi" évolue pour des raisons diverses liées au contexte. Par exemple, de nouvelles opportunités, l'apprentissage de nouvelles capacités, de nouvelles ressources, modifient les rapports de forces et les représentations de la réalité. Ces éléments contribuent à définir un nouveau jeu avec de nouvelles règles.

### ***La structure informelle, un système de régulation autonome***

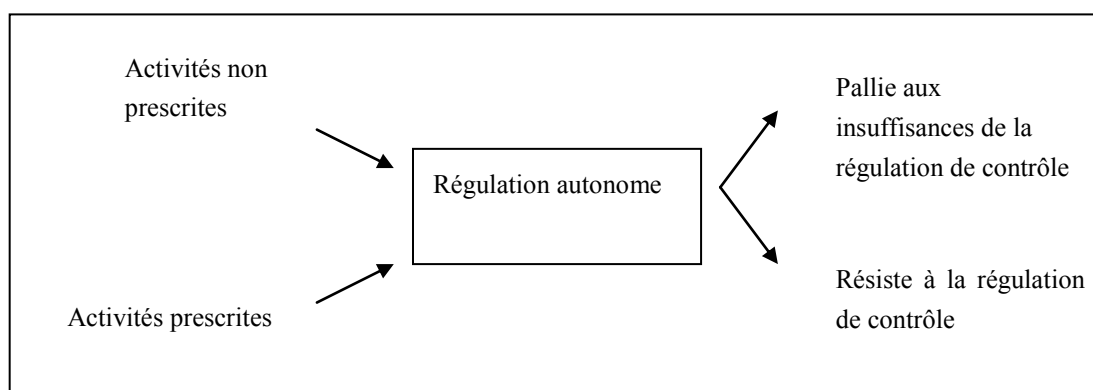
Le système de régulation autonome correspond à l'ensemble des activités menées au sein de l'organisation et qui ne sont pas prévues par la structure formelle. La structure informelle renvoie ainsi aux pratiques effectives et aux interactions non officielles.

Les limites de l'autonomie des individus s'étendent ou se resserrent au gré des circonstances. Pour Katz (1965<sup>278</sup>), la régulation autonome est d'autant plus importante qu'une marge d'autonomie (un cadre d'activités non prescrites par la régulation de contrôle) est laissée aux individus. Cette position est discutable, parce qu'on peut constater également le schéma inverse : plus l'activité de l'individu est prescrite et contraignante, plus il a besoin et trouve des sources d'autonomie (un besoin psychosociologique bien mis en évidence par Bettelheim (1972<sup>279</sup>)). Ainsi, un système de contrôle extrêmement formalisé et serré peut induire une régulation autonome importante, nécessaire à la "survie" des acteurs et à leur participation à l'organisation.

<sup>278</sup> Katz F. (1965), "Explaining Informal Work Groups in Complex for Organizations : The Case for Autonomy in Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol.10, sept., pp.204-233.

<sup>279</sup> Bettelheim B. (1972), *Le cœur conscient. Comment garder son autonomie et parvenir à l'accomplissement de soi dans une civilisation de masse*, Paris, Laffont.

La régulation autonome est à la fois indispensable au bon fonctionnement de l'organisation et peut, en même temps, constituer une forme de résistance organisationnelle (Figure 14).



**Figure 14 - La régulation autonome, complémentaire d'une régulation de contrôle**

Elle est indispensable au bon fonctionnement, dans la mesure où les acteurs n'agissant qu'en référence à des activités strictement prescrites, vont inévitablement être bloqués à un moment donné<sup>280</sup>. La règle ne peut être structurante de manière efficace que si son application peut être suspendue ; donc si elle laisse la place à une régulation autonome. L'acteur doit pouvoir réagir face à un problème non prévu par la règle. Cette réaction est en partie prescrite car limitée par le cadre du système de valeurs. La culture est donc bien un phénomène mixte en matière de contrôle. Selznick (1957, op.cité) évoque à ce sujet, un phénomène "d'acculturation", qui correspond à une assimilation par les membres de l'organisation de valeurs et de normes générées par le collectif. Ce phénomène est d'autant plus nécessaire que l'on assiste à une délégation et à un découpage fonctionnel. Dans un tel contexte, la structure formelle engendre l'apparition de sous-objectifs qui risquent d'être privilégiés au détriment des objectifs globaux, si un ensemble de normes et valeurs ne contribuent pas au contrôle. On voit ainsi l'efficacité d'une régulation autonome.

En revanche, la régulation autonome a également été mise en évidence comme un facteur de résistance (de blocage face à des dispositifs répondant à une rationalité technique ou économique). ce point est souligné notamment par l'Ecole des Relations Humaines ou les sociotechniques<sup>281</sup>. D'un point de vue normatif, les structures informelles sont donc considérées comme un élément à contrôler, à canaliser pour éviter désordre et confusion.

Il s'agit d'assurer un compromis entre les formes de régulation, reconnaissant le rôle à la fois de la structure formelle et de la structure informelle dans une logique d'efficacité.

<sup>280</sup> Parce que toutes les situations ne peuvent pas être prévues. L'impasse apparaît clairement lorsque les salariés font la "grève du zèle".

<sup>281</sup> L'*effet Hawthorne*<sup>281</sup> est l'expression manifeste d'une régulation autonome. Alors que dans des conditions de travail plus difficiles, la productivité devrait baisser, elle continue à augmenter. Cela s'explique par le fait que l'on porte attention aux ouvrières et qu'elles le ressentent positivement. On assiste à un phénomène psychosociologique tacite qui conduit à "augmenter la cadence".

### 2.1.2.2 L'organisation, un système de régulation conjointe

#### *La complémentarité des deux modes de régulation*

Vis-à-vis du contrôle, les fondateurs de la sociologie des organisations opposent les fonctions d'adaptation et d'ajustement du système (le débat, l'ambiguïté, l'incertitude sont générateurs de changements) aux mécanismes de stabilité et de prédictibilité du contrôle (qui inhibe ces phénomènes générateurs de changement). Il existerait un antagonisme entre les mécanismes de contrôle et le processus d'évolution organisationnelle (Amintas, 1999<sup>282</sup>).

Cet antagonisme de représentation entre gestionnaires et sociologues va être progressivement levé. Ainsi, pour le courant des "institutionnalistes" (Boltanski et Thévenot, 1987<sup>283</sup>), l'organisation est un espace créateur de normes. Les mécanismes formels de coordination s'appuient à la fois sur des contraintes objectives et sur un ensemble de normes et conventions - de construits collectifs propres à chaque organisation.

Par conséquent, la structure de contrôle résulte de deux mécanismes. D'une part, elle est contingente ; elle vise une représentation "réaliste"<sup>284</sup> du contexte pour mieux contrôler l'action. D'autre part, elle naît des mécanismes socio-politiques, par lesquels les acteurs construisent les structures médiatisant les représentations (dont celles du contrôle). Les outils de gestion condensent ainsi dans leur instrumentation un savoir collectif institué, élaboré à partir d'une structure (sociopolitique et cognitive) génératrice de valeurs et de normes (Hatchuel et Weil, 1992<sup>285</sup> ; Moisdon, 1997<sup>286</sup>).

L'ancienne équivalence entre règles de gestion et procédures rigides est remise en cause. Le système de contrôle doit être considéré comme un système de régulation conjointe, dans lequel régulation de contrôle et régulation autonome s'alimentent mutuellement. La tendance à voir la structure formelle comme une "façade", une "fiction", sans rapport avec la richesse et la complexité de la structure informelle, doit être dénoncée (Friedberg, 1993, op.cité). La complémentarité entre les deux formes de régulation se manifeste de plusieurs façons.

Tout d'abord, la régulation opérée par la structure formelle n'est jamais totale, ni parfaite, car elle est fortement contextuelle. Adaptée au contexte dans lequel elle a été définie, elle peut présenter des lacunes dans l'action. Ainsi, la structure formelle correspond à un savoir "acquis", qui sert à l'interprétation du contexte pour l'action. Ce savoir, stabilisé à un moment donné, peut évoluer.

---

<sup>282</sup> Amintas A., "Contrôle de gestion et sociologie des organisations : les règles et les jeux." in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy 1999. ed FNEGE.

<sup>283</sup> Boltanski L. et Thévenot L. (1987), "Les économies de la grandeur", Cahier du centre d'études pour l'emploi, PUF. cité par Amintas (1999).

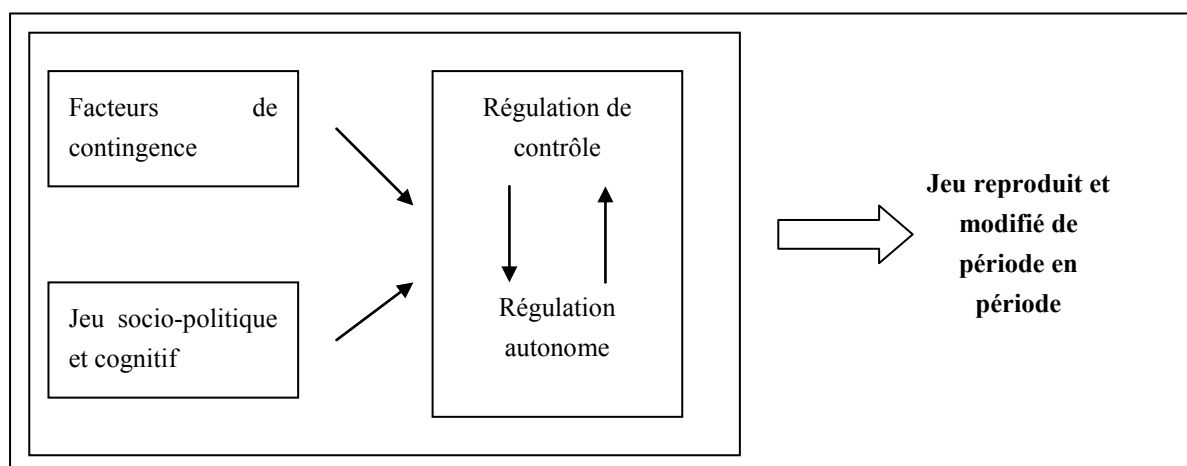
<sup>284</sup> La représentation "réaliste" est définie par Lorino (1995) comme ayant un objectif de reproduction fidèle de la réalité, qui implique une polyvalence applicative, mais également un fort coût d'obtention.

<sup>285</sup> Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

<sup>286</sup> Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

Ensuite, on peut souligner un certain paradoxe de la règle : elle crée ses propres limites. Ainsi, les procédures, les techniques de gestion "*ne réussissent jamais à éliminer les incertitudes, elles ne font que les déplacer et en créer d'autres qui peuvent à leur tour être utilisées par les participants et qui compliquent donc leur fonctionnement et déstabilisent partiellement le contexte d'action.*" (Friedberg, op.cité, p.157).

Le rôle de la règle, est donc de définir des espaces de négociation et de jeu entre acteurs. Ces espaces sont comblés par une régulation autonome. Régulations de contrôle et autonome entretiennent donc une "tension créatrice" (des relations de construction mutuelle). Ainsi, les formes de régulation autonome, "résistantes" - *dysfonctionnelles* relativement au modèle inscrit dans les règles - peuvent être appelées à un moment donné à devenir la norme (la nouvelle règle formelle). La cohabitation du formel et de l'informel correspond à un besoin d'équilibre entre stabilité et souplesse. Cet équilibre permet le changement organisationnel comme interaction des contraintes structurelles et des apprentissages dans l'action (Figure 15)



**Figure 15 - Régulation de contrôle et autonome en co-construction**

En définitive, les individus agissent ainsi toujours dans le cadre d'une régulation mixte dont la nature dominante (contrôlée ou autonome) est variable selon le contexte. L'ajustement entre les deux formes de régulation peut conduire à une organisation et à des formes de contrôle non homogènes. Un tel ajustement laisse la place à une certaine régionalisation du système social (Giddens, 1984, op.cité), c'est-à-dire à la cohabitation d'ordres locaux et globaux.

### ***Ordre global et régulation locale***

La régulation autonome contribue à créer des ordres locaux en marge de la régulation globale. Cela s'explique par le fait que la règle globale est "filtrée" par les acteurs qui définissent des zones de régulation conjointe locales (ces zones rendent possibles la coopération des acteurs autour de problèmes concrets).



Ce mécanisme se manifeste par exemple lorsque des outils locaux sont mobilisés en marge d'un outil de gestion global standard pour tenir compte des spécificités du contexte (Encadré 3).

L'équilibre global peut être, dans ces circonstances, potentiellement instable et changeant. Cela nous conduit à souligner l'importance de mener des analyses multiniveaux, plutôt que d'appréhender l'organisation comme un objet homogène et cohérent par nature. L'idée de cohérence a un caractère normatif. La régulation de contrôle vise éventuellement cette cohérence, en s'inscrivant dans le cadre d'une régulation conjointe pertinente.

### Encadré 3 - Une illustration de la dualité des systèmes de contrôle : l'"effet katangais"<sup>287</sup>

*Le cas présenté est celui d'un grand groupe industriel français, ayant mis en place un système de contrôle de gestion informatisé, unifié pour l'ensemble du groupe. Ce système calcule périodiquement des écarts sur un ensemble d'indicateurs de gestion, qui guident la conduite des unités au jour le jour.*

*Ces indicateurs globaux et synthétiques étaient jugés peu adaptés aux besoins des responsables opérationnels locaux. Pour pallier l'inadaptation du système global, les responsables opérationnels avaient donc mis en place leur propre système de gestion. Celui-ci leur permettait de savoir "où ils en étaient réellement". Ces systèmes constituaient bien un système de contrôle, chargé de tenir les comptes et d'assurer le suivi budgétaire à la main.*

*Les chiffres produits par les deux systèmes ne se recoupaient que partiellement. L'enjeu réel du suivi budgétaire et de la procédures de contrôle de gestion n'était pas seulement de justifier les écarts constatés dans le système global ; il s'agissait également d'établir un compromis argumenté pour définir l'écart réel, et fonder un jugement sur les chiffres produits par le système "katangais" (de contrôle dissident) et sur ceux produits de manière centralisée. La morale, tirée par F. Pavé n'est pas de dire que le système central ne sert à rien. Il a au contraire un impact fondamental, mais par des voies détournées :*

- Il oblige les responsables opérationnels à bien comprendre la logique du système de contrôle, pour pouvoir justifier du caractère inapproprié du système centrale.*
- Il conduit à rentrer dans une logique de suivi budgétaire et de contrôle pour développer et utiliser des outils locaux.*
- Il oblige à une réflexion sur la manière de concilier les objectifs.*

*En définitive, l'implantation d'un système global de contrôle de gestion, même inadapté, conduit à l'adoption d'un référentiel d'action, que ce soit dans le strict cadre d'une régulation de contrôle ou dans un système de régulation conjointe avec des outils autonomes.*

---

<sup>287</sup> Pavé F. (1989), *L'illusion informaticienne*, Paris, L'Harmattan. repris par Friedberg (1993, op.cité, pp.158-159).

En conclusion, ce cadre d'analyse intégrant des jeux socio-politiques, permet d'analyser les configurations de contrôle dans une perspective de double régulation. Le contrôle ne sera donc pas analysé du seul point de vue des processus formels - du modèle d'organisation affiché - mais également du point de vue des jeux qu'il induit (et qui permettent de comprendre le fonctionnement effectif de l'organisation).

Par ailleurs, nous allons voir maintenant comment le contrôle constitue un système socio-cognitif, de pilotage et de coordination des représentations. Cette modélisation du contrôle de gestion permet d'analyser la contribution de la fonction à l'apprentissage organisationnel.

## **2.2 Contrôle et systèmes de représentations**

Le système de contrôle résulte à la fois de facteurs contextuels objectifs et de jeux socio-politiques complexes. Ce modèle, nuançant tout déterminisme, va être complété par la prise en compte de la dimension cognitive du système de contrôle.

Lorino (1991<sup>288</sup>, 1995<sup>289</sup>) définit un modèle de contrôle de gestion constituant un référentiel cognitif souple, résultant des interactions des individus dans l'action (2.2.1.). Cette approche du contrôle de gestion comme système de "pilotage des représentations", offre une grille de lecture complémentaire pour comprendre comment l'implantation d'un SGI influence l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation. Nous verrons également comment, les représentations ne sont pas simplement issues de mécanismes cognitifs et sociaux, mais sont également le fruit de jeux de pouvoir (2.2.2.).

### **2.2.1 Un contrôle fondé sur le pilotage des représentations**

Les travaux de March (1991<sup>290</sup>), March et Olsen (1975<sup>291</sup>), Simon (1982<sup>292</sup>) et Weick (1979, op.cité) nourrissent abondamment le modèle de Lorino. Dans ce modèle, la problématique du contrôle est définie relativement au constat d'une double autonomie des acteurs : politique<sup>293</sup> et cognitive<sup>294</sup>.

---

<sup>288</sup> Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod.

<sup>289</sup> Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

<sup>290</sup> March J. (1991), *Décisions et organisations*, les Editions d'organisation, Paris.

<sup>291</sup> March J.G., Olsen J.P. (1975), "The uncertainty of the past: organizational : orgnizational learning under ambiguity", *European Journal of Political Research*, n°3, pp.147-171.

<sup>292</sup> Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, MIT-Press, Cambridge (Mas).

<sup>293</sup> Autonomie liée à la zone d'incertitude du cadre de l'analyse stratégique.

<sup>294</sup> Cette autonomie correspond à la part de connaissance de chacun nécessaire à l'action collective.

Le pilotage dans le cadre de cette double autonomie ne va intervenir qu'indirectement en agissant sur les interprétations dans un champ structuré par les technologies, les modes opératoires et les caractéristiques culturelles, aux niveaux individuel et organisationnel.

Etant donné la complexité et la variabilité de l'environnement, le contrôle de gestion ne peut plus opérer efficacement en référence à un modèle unique et stable de l'organisation. L'important n'est plus tant de fournir des indicateurs de vérité (avec le risque de réduire la complexité) que des signaux qui induisent les comportements permettant la réalisation de la stratégie (Burlaud, 1997<sup>295</sup>). La mission du contrôle de gestion demeure cependant la même, indépendamment du contexte : orienter les activités des individus dans le sens des buts organisationnels (avec efficacité et efficacie), et assurer la pertinence de ces fins avec les caractéristiques contextuelles.

Lorino (1995, op.cité) définit ce contrôle plus comme un "pilotage des représentations" (de la structure socio-cognitive), que comme un instrument agissant directement sur les décisions dans l'action. Il s'agit bien sûr d'une instrumentation complémentaire des systèmes qui, dans certains contextes stables, permettent la prise de décision automatique.

Ce pilotage rentre dans une logique de rationalité instrumentale<sup>296</sup> en raison des capacités cognitives de l'acteur et du contexte de la décision.

Le contrôle de gestion s'inscrit alors dans une conception non déterministe du pilotage, liée à deux hypothèses fondamentales :

- la rationalité limitée des acteurs, leur multiplicité et donc la multiplicité des représentations;
- la complexité et la variabilité à la fois du système à piloter et de son environnement.

Pour assurer la cohérence des représentations, les instruments du contrôle aident à la réflexivité individuelle et collective. *"Le pilotage organisationnel n'agit pas directement sur l'action, mais sur les interprétations que réalisent les acteurs en vue de leur action. L'interprétation est indissolublement liée à l'action : l'action est une modalité particulière d'interprétation. En retour, l'action et ses résultats alimentent l'activité interprétative."* (Lorino, 1995, op.cité, p.57). On retrouve donc ici le principe de réflexivité entre le structurel et l'action développé par Weick.

Au niveau collectif, l'objectif est d'assurer la cohérence des représentations et l'effectivité du système d'apprentissage organisationnel. *"Avec l'autonomie cognitive, la sémantique"*<sup>297</sup>

---

<sup>295</sup> Burlaud A.(1997), *Le contrôle de gestion*, Repères, Ed La découverte.

<sup>296</sup> Par opposition à la rationalité substantive.

*devient multiple. La reconstruction permanente des significations impose la reconstruction permanente des modèles syntaxiques<sup>298</sup>, qui sont indissolublement imbriqués avec le niveau sémantique"* (Lorino, 1995, op.cité, p.73). Cela signifie que le système d'information et les outils du contrôle de gestion font l'objet de "mises à jour" destinées à assurer la cohérence interne (les individus partagent le même langage) et externe (ce langage renvoie à une perception commune de la "réalité").

Le contrôle des représentations devient ainsi une des missions essentielles du système de pilotage (alors que dans le paradigme de la rationalité substantive, il existait une théorie *interprétable* unique et partagée par tous dans l'organisation de manière "spontanée"). A cet égard, un des enjeux de l'implantation d'un système de gestion intégré est justement la canalisation des différentes théories encadrant l'action. Cependant, il existe une double dimension dans la construction d'une théorie *interprétable* unique. Si on se limite à la perspective fonctionnaliste, on peut penser qu'en homogénéisant le système d'information et en créant une base de données unique, on assure l'unicité des référentiels d'action. C'est partiellement vrai, mais insuffisant dans la mesure où cette base de données unique ne suffit pas à assurer l'homogénéité de l'interprétation et de la prise de décision. Ces mêmes données peuvent déboucher sur des décisions différentes selon les acteurs. Le rôle du contrôleur de gestion est donc d'aider à la création et à l'évolution d'un savoir commun.

Le modèle de Lorino remet en cause le déterminisme absolu du modèle structuro-fonctionnaliste. Toutefois, ce constat n'exclut pas l'existence d'une relative stabilité structurelle et donc d'une relative stabilité des systèmes de gestion.

Malgré la diversité et la variabilité des situations et de leurs interprétations, il existe un référentiel commun important (éventuellement remis en cause dans l'action, mais qui l'encadre initialement). Le système de contrôle de gestion est constitué de façon récurrente selon un processus "d'équilibration".

*"L'équilibration suppose l'application à des faits nouveaux de théories de l'action existantes (assimilation) ou la modification de celles-ci lorsque les faits nouveaux sont "réfractaires" à l'assimilation (accommodation). Le jeu simultané de l'assimilation et de l'accommodation permet d'adapter les théories de l'action aux nouveaux états du monde (rationalité adaptative). L'équilibration traite le changement sans jamais repartir de zéro.*

*Elle passe par un retour réflexif de l'organisation sur elle-même pour reproduire en les adaptant et en les généralisant les théories de l'action antérieures (abstraction réfléchissante), par paliers de plus en plus larges.*

---

<sup>297</sup> Une sémantique est la mise en relation des signes avec les événements ou les objets réels, pour leur donner un sens par rapport à l'action.

<sup>298</sup> Une syntaxe est un corpus de règles qui régit la combinaison des signes entre eux et assure la cohérence formelle et logique de l'ensemble.

Elle doit donc assurer une double fonction :

- critiquer la structure cognitive existante (changement),
  - préserver la continuité de la structure cognitive (continuité)."
- (Lorino, 1995, op.cité, p.217).

## 2.2.2 Interdépendances entre jeu de pouvoir et système de représentation

Les mécanismes cognitifs et les jeux socio-politiques présentent de fortes interdépendances, si bien qu'il est difficile de les analyser distinctement. Ainsi, c'est parce que l'individu dispose d'informations "privées", de compétences propres, qu'il détient un pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Il profite ainsi de l'asymétrie d'information pour induire des représentations admises au niveau organisationnel, qui lui permettent de renforcer ce pouvoir. C'est le jeu de l'ensemble des acteurs et leurs interactions qui fondent une organisation à peu près "réaliste" et cohérente. Cependant, il faut bien admettre que les résultats produits par les instruments de gestion sont biaisés par rapport à un idéal rationnel. Il y a un usage stratégique des instruments de gestion, tout autant dans les stratégies de changement des initiateurs des instruments que dans les stratégies éventuelles de contournement des utilisateurs.

Dans cet esprit, Nizet et Pichault (1999<sup>299</sup>) proposent de tenir compte d'un écart entre les mécanismes de coordination formels affichés (repris et développés par Mintzberg, 1982<sup>300</sup>) et l'effectivité de ces mécanismes. Cet écart est lié à un jeu sur les représentations de nature cognitive et politique, qui peut être schématisé comme suit (Figure 16).

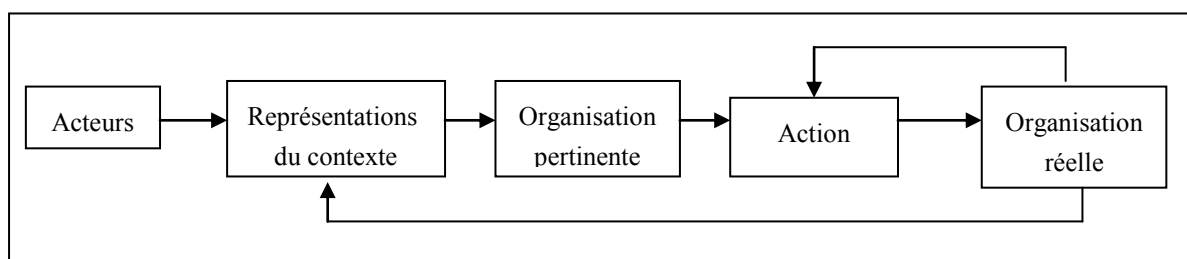


Figure 16 - Jeu sur les représentations et jeu dans l'action (d'après Nizet et Pichault, 1999)

Par exemple, il peut être plus efficace de décentraliser certaines prises de décision lorsque l'environnement manifeste une certaine complexité.

Connaissant ce principe de gestion, les opérateurs qualifiés peuvent alors jouer un double jeu :

- présenter le marché comme très complexe pour garder une marge d'autonomie (et de responsabilité) vis-à-vis de l'autorité du niveau hiérarchique supérieur.

<sup>299</sup> Nizet J. et Pichault F. (1999), "Configuration organisationnelle : Mintzberg revisité." *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.30-43.

<sup>300</sup> Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris-Montréal, Editions d'Organisation.

- puis dissimuler la réalité des contraintes environnementales (réalité qui pourrait apparaître au cours de l'action).

Cette grille de lecture autour du constructivisme des acteurs nous semble pertinente pour comprendre une partie de la problématique de l'influence d'un SGI sur les évolutions du contrôle de gestion. Cette grille doit être comme complémentaire au cadre contingent. Elle va orienter la formulation des conjectures (les questions qui feront l'objet d'une analyse approfondie des données de terrain dans la seconde partie de la thèse). Nous reviendrons plus précisément sur ces conjectures dans le chapitre 3, mais d'ors et déjà certaines questions peuvent être posées. Celles-ci permettent de relier le cadre théorique présenté avec notre problématique et son application spécifique. Ainsi, le choix d'implantation d'un nouvel outil de gestion procède de multiples rationalités technico-économiques, et de jeux socio-politiques et cognitifs. Comment interviennent ces différents mécanismes lors de l'implantation d'un SGI ? Quels sont les acteurs du jeu conduisant à la décision d'investir ? Quelle représentation de l'organisation est associée à un tel outil ? Quels sont les objectifs en termes de pilotage des représentations ? Toutes ces questions pourront être analysées par le cadre du modèle d'analyse contextuel proposé.

En définitive, les grilles de lecture contingentes et constructivistes identifient un ensemble des mécanismes intervenant dans la définition d'une configuration de contrôle. L'approche constructiviste permet en particulier de tenir compte des jeux socio-politiques et cognitifs qui donnent au système de contrôle sa dualité. Le système de contrôle ne peut être compris que dans le cadre d'une régulation conjointe, dans laquelle la régulation autonome suscite des apprentissages et fait évoluer les systèmes de contrôle. La fonction contrôle de gestion aura pour mission d'encadrer cette dualité (pour créer une synergie entre les différentes formes de régulation), et d'assurer un équilibre entre les forces de stabilité et celles de changement.

Dans ce cadre, la fonction contrôle de gestion et le système qu'elle incarne, se situent au sein d'un processus récursif de structuration. La fonction contrôle de gestion encadre l'action, mais également, elle résulte elle-même de l'action par une adaptation aux évolutions du contexte et par une structuration liée aux jeux socio-politiques et cognitifs. Cette construction des configurations de contrôle dans un processus de structuration complexe est particulièrement bien comprise dans le cadre de la théorie de la structuration.

### 3 Section 3 - Les médiations du cadre structurationniste

Elaborée à l'origine pour modéliser des phénomènes macro-sociaux, la théorie de la structuration fait l'objet de transpositions récentes pour étudier les organisations (Autissier et Wacheux, 2000<sup>301</sup>) et notamment les systèmes de contrôle (Macintosh et Scapens, 1990<sup>302</sup>; Autissier, 1997<sup>303</sup>; Chevalier-Kuzla, 1998<sup>304</sup>, 2000<sup>305</sup>).

Voyons en premier lieu comment le contrôle de gestion constitue un élément du *structurel* (3.1.). Montrons ensuite la pertinence du cadre structurationniste pour comprendre les évolutions récentes de la fonction contrôle de gestion dans les organisations (3.2.).

#### 3.1 Le contrôle de gestion, un élément du structurel

Le contrôle de gestion est un des éléments du structurel. Il constitue une ressource (un système d'information, de coordination, à l'interface de la stratégie et de l'action), mobilisée dans l'action selon un usage particulier définissant ainsi les caractéristiques d'une organisation. Comme élément du structurel, il recouvre trois dimensions - déjà en partie évoquées dans la section précédente - : il est à la fois un système de signification, de domination et de légitimation. Il est ensuite le résultat d'un processus récursif entre le structurel et l'action.

##### 3.1.1 Un système de signification, domination et légitimation

La définition du contrôle de gestion, comme système de signification, de domination et de légitimation, correspond à une transposition des trois dimensions du structurel définies par Giddens (1984, op.cité). Ces trois dimensions sont pertinentes pour définir le contrôle de gestion. C'est ce que nous avons montré en partie et de manière séquentielle dans la section précédente, en insistant particulièrement sur les dimensions signification et domination, c'est-à-dire sur le pilotage des représentations et sur le contrôle des jeux de pouvoir. La dimension légitimation est plus complexe à saisir, mais nous essaierons de préciser son sens. Enfin, définir le système de contrôle par ces trois dimensions doit nous permettre d'insister sur leurs interrelations.

---

<sup>301</sup> Autissier D., Wacheux F. (2000), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan.

<sup>302</sup> Macintosh N.B., Scapens R.W. (1990), "Structuration Theory in Management Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°5, pp.455-477.

<sup>303</sup> Autissier D. (1997), *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*, thèse Paris I.

<sup>304</sup> Chevalier-Kuzla C. (1998), "La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, pp.81-96.

<sup>305</sup> Chevalier-Kuzla C. (2000), "Théorie de la structuration et *Activity-Based-Management* : clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique", in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, L'Harmattan.



Le système de contrôle de gestion est un système de signification. Il alimente les structures cognitives des acteurs, par des représentations du fonctionnement organisationnel (en référence à certains critères de performance). Le contrôle se concrétise par des outils de communication et des informations qui agissent sur les schémas d'interprétation des acteurs et sur leurs modes de coordination. Mais, il ne s'agit pas seulement d'un outil de communication des objectifs stratégiques et des critères de gestion. C'est également un instrument de construction de ces référentiels. Ainsi, Roberts et Scapens (1985<sup>306</sup>) insistent-ils sur le fait que les acteurs de l'organisation donnent aux référentiels du contrôle de gestion un sens, défini dans le contexte d'action, dans les pratiques à l'œuvre. Ils établissent ainsi une distinction entre les modèles de contrôle de gestion (définis de façon extérieure à l'organisation comme des idéaux) et les pratiques effectives. Ces pratiques donnent signification et légitimité aux référentiels. La fonction contrôle de gestion a une mission essentielle "d'équilibration" des systèmes de représentations. Cela implique qu'elle doit à la fois garantir une certaine stabilité des référentiels d'action (des découpages budgétaires, des critères de performance, etc.), et permettre une adaptation de ces référentiels à l'évolution des contraintes spatio-temporelles (Lorino, 1995<sup>307</sup>, op.cité).

Le concept de domination est omniprésent dans l'analyse du contrôle. La domination peut en effet être définie à la fois en termes de contrôle des ressources et de contrôle des personnes. Le contrôle des ressources est lié au fait de détenir un budget plus ou moins important. Dans une organisation, le budget est une des premières manifestations du pouvoir.

Au contrôle des ressources est souvent associé un contrôle sur les personnes. Le contrôle des personnes tient à la mission de coordination des activités individuelles. Il peut se manifester dans tout type de relation, hiérarchique ou fonctionnelle. Il peut avoir un caractère officiel ou tacite. Selon les organisations, le contrôleur dispose ou non d'une autorité sur les opérationnels. Cette dévolution d'autorité dépend en particulier de la façon dont l'organisation (les acteurs dominants éventuellement) a défini les rôles des acteurs impliqués dans le contrôle de gestion. Il y a donc un jeu de pouvoir définissant la place des différents acteurs autour des processus du contrôle de gestion. Les outils formels du contrôle (l'organisation des processus de planification stratégique ou du contrôle budgétaire notamment) induisent certaines relations de pouvoir. Ils sont également le fruit des relations de pouvoir préexistantes<sup>308</sup>. En particulier, le partage de l'information lié au système de contrôle reflète une certaine organisation du pouvoir.

Le fait que le contrôleur ou le supérieur hiérarchique ait accès en permanence à la base de gestion détaillée du manager opérationnel induit pour lui une situation de domination.

---

<sup>306</sup> Roberts J. & Scapens R.W. (1985), "Accounting Systems and Systems of Accountability - Understanding Accounting Practices in their Organizational Contexts", *Accounting, Organizations and Society*, pp.443-456.

<sup>307</sup> Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

<sup>308</sup> Nous reviendrons plus loin sur la dualité du système de contrôle, comme "cadre" et "résultat" du jeu.

Le pouvoir de chaque individu dans l'organisation tient en effet à la part d'information qu'il contrôle de manière exclusive (Crozier et Friedberg, 1977, op.cité). Ainsi, le développement d'outils tendant à partager l'information peut-il modifier la distribution du pouvoir. Cette dimension sera donc essentielle pour comprendre l'évolution du contrôle de gestion en liaison avec l'implantation d'un système de gestion intégré.

Le contrôle de gestion constitue enfin un outil de légitimation dans la mesure où il contribue à définir de façon informelle des normes d'action, des codes moraux, des valeurs qui justifient les actes. Le contrôle de gestion s'inscrit donc dans une culture commune aux membres de l'organisation.

Morin (1984<sup>309</sup>) définit la culture comme un système qui permet à une expérience existentielle personnelle et à un savoir collectif constitué de communiquer.

Le savoir est enregistré et codé au cours de l'action. C'est par la participation à cette expérience organisationnelle que l'individu peut décoder le savoir collectif. Ainsi, le concept de culture repose sur l'idée que tout groupe a tendance à engendrer des croyances, valeurs, normes collectives qui ne sont pas toujours explicitées. Chaque groupe humain se construit ainsi une culture, par nature informelle. Cette culture constitue cependant un moyen de contrôle parce que les individus doivent s'y soumettre sous peine d'encourir des sanctions. Le thème du contrôle par la culture a particulièrement été analysé par Ouchi (1979<sup>310</sup>) et Wilkins et Ouchi (1983<sup>311</sup>). Ils proposent un modèle de contrôle par le clan, dans lequel le système de contrôle relève majoritairement de l'idée de "comportement légitime". Le contrôle par le clan renvoie à des valeurs partagées plutôt qu'à un système formel de représentation et de pouvoir. Ce modèle s'intègre dans une typologie des modes de contrôle : par le marché, par les systèmes de contrôle formels, et par le clan<sup>312</sup>. Cette typologie des modes de contrôle présente l'intérêt de souligner la complémentarité des formes de contrôle effectives dans une organisation. Les outils formels du contrôle de gestion sont perçus dans une relation de complémentarité avec les normes et valeurs qui encadrent la régulation autonome.

---

<sup>309</sup> Le contrôle par le marché est pertinent dans des situations peu ambiguës. Les systèmes de contrôle bureaucratiques formels tels la hiérarchie, les procédures, etc., sont pertinents pour encadrer l'action, mais présentent des limites dues au principe de rationalité limitée (on ne peut prévoir toutes les situations). Le contrôle informel, tel que le contrôle par le clan permet de pallier cette limite, en assurant aux individus que leurs intérêts et ceux de l'entreprise (du clan) convergent. Le contrôle par le clan repose sur l'idée que l'engagement des individus sera traité avec équité. Un tel contrôle suppose une certaine stabilité de l'organisation sur le long terme. C'est le modèle de l'entreprise japonaise dans les années 1980, mis en cause à la fin des années 1990, période de crise pour le Japon.

<sup>310</sup> Ouchi W.G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25, pp.833-848.

<sup>311</sup> Wilkins A., Ouchi W. (1983), "Efficient Culture: Exploring the Relationship between Culture and Organization Performance", *Administrative Science Quarterly*, novembre.

<sup>312</sup> Morin E. (1984), *Sociologie*, Fayard.

Les travaux de Hofstede (1994<sup>313</sup>) sont également très utiles pour la compréhension du contrôle par la culture. Hofstede définit la culture en référence à un certain déterminisme de la culture nationale<sup>314</sup>. Pour lui, il est nécessaire de bien connaître le contexte culturel pour éviter de mettre en place des systèmes de contrôle formels inadaptés aux caractéristiques culturelles locales. Néanmoins, chaque entreprise peut promouvoir des valeurs qui lui sont propres, compatibles avec la culture nationale. La culture de chaque organisation peut être définie du point de vue des valeurs sociales promues, comme par exemple une culture de la performance individuelle ou au contraire, la valorisation de la coopération. Elle peut également constituer un référentiel d'actions opérationnelles.

Par exemple, les acteurs du secteur de la construction automobile ont pendant longtemps été guidés par une *culture d'ingénieur* (c'est-à-dire un idéal technique indépendant des considérations marchandes). La stratégie et la culture (en particulier celle des ingénieurs) ont évolué pour soumettre la technique au marché (Midler, 1993<sup>315</sup>). L'esprit marchand a été diffusé dans l'organisation, par le travail en groupes de projet multi-fonctionnels, avec notamment un renforcement des équipes du contrôle de gestion et du marketing. Les objectifs et critères de mesure de la performance s'expriment en termes de coûts et d'instruments d'analyse de la valeur.

La culture est alors conçue comme un phénomène que l'on peut influencer. Cela suppose de mettre en place des outils de contrôle cohérents avec les objectifs de l'organisation et la culture que l'on souhaite développer. Ainsi, instaurer une culture de la coopération plutôt que de la performance individuelle suppose de mettre en place des référentiels adaptés. Il peut s'agir, par exemple, de tableaux de bord communs aux différentes équipes et d'indicateurs de performance liés à la qualité des coopérations.

Ces référentiels ont, au départ, un caractère de contrôle formel, s'inscrivant progressivement dans les structures mentales comme système de valeur, de normes tacites. On peut alors vraiment parler de culture, lorsqu'il n'est plus besoin d'avoir un système d'évaluation formel d'un tel comportement.

L'analyse du changement d'un système de contrôle de gestion s'articule donc autour des trois dimensions (signification, domination, légitimation) et de leurs évolutions simultanées. La démarche analytique implique en général une décomposition pour comprendre les différentes strates des systèmes de contrôle à l'œuvre. Cette décomposition est "fictive", les trois dimensions étant en fait inextricablement liées.

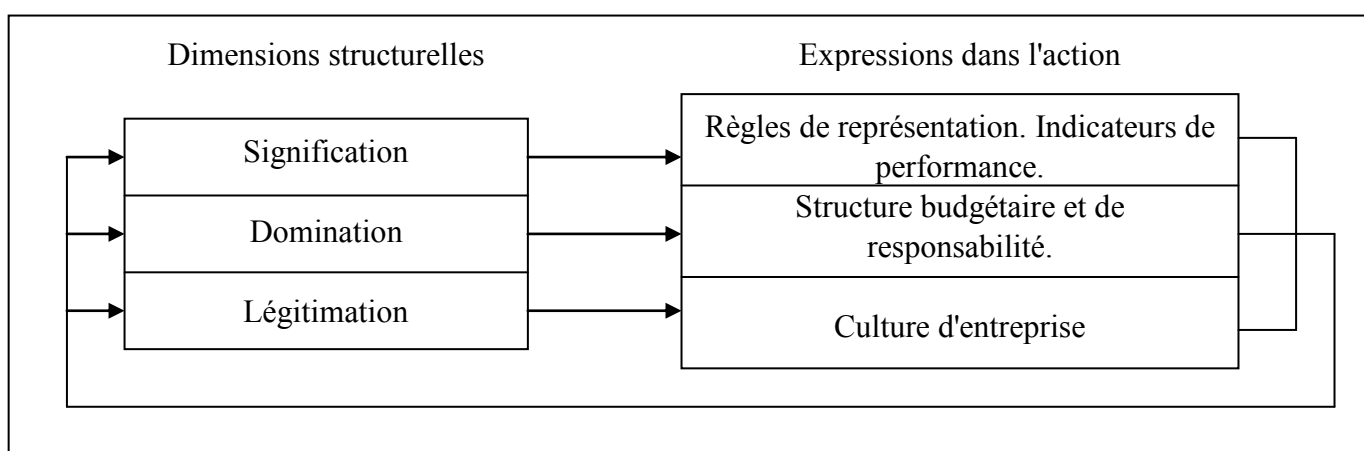
---

<sup>313</sup> Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Le Editions d'Organisation, traduit de : *Cultures et Organizations, Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill International, 1991.

<sup>314</sup> Il identifie ainsi différentes dimensions qui permettent de définir une culture d'entreprise fondée sur : la distance hiérarchique, le degrés d'individualisme, le degrés de masculinité (les sociétés masculines définissant des rôles clairement différenciés), le besoin de contrôle de l'incertitude.

<sup>315</sup> Midler C., (1993) *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEdition, Paris.

Par exemple, si le contrôleur demande des comptes à un manager opérationnel, l'enjeu s'exprime à la fois en termes de signification et de pouvoir. Il s'agit de donner du corps (une signification plus riche) aux données comptables, et en même temps de réduire l'asymétrie d'information (source potentielle de pouvoir du manager opérationnel). La relation de pouvoir à court terme doit en outre être comprise dans le système de valeur, qui permet d'expliquer le comportement des parties sur le long terme. C'est parce que le manager sait qu'il n'est pas "correct" de garder trop d'informations privées, qu'il en livre une partie<sup>316</sup>. Il opère alors un compromis entre ses objectifs propres et le cadre normatif tacite. On constate bien dans cette relation de contrôle, un jeu à la fois en termes de signification, de domination et de légitimation (Figure 17).



**Figure 17 - Transformation des dimensions structurelles du contrôle de gestion**

L'efficacité du contrôle organisationnel tient à la cohérence de ses différentes dimensions (politique, cognitive et culturelle; globale et locale). Cela ne signifie pas que l'organisation doit tout coordonner de façon formelle, mais qu'elle s'assure d'un minimum de cohérence au sein de la double régulation, du contrôle global et des adaptations locales. Dans les périodes de changement notamment, les troubles (ou conflits) peuvent s'expliquer par des situations paradoxales (par exemple avec des injonctions formelles incohérentes au regard du système de valeurs préexistant). Le paradoxe s'exprime souvent en raison des décalages spatio-temporelles inhérents à tout processus de changement. Cela se manifeste en particulier lorsque de nouveaux outils ou une nouvelle organisation du contrôle formel sont mis en place et ne correspondent pas à l'ancien système de valeurs.

<sup>316</sup> A long terme, la révélation de l'information le trahira et on pourra lui reprocher un comportement en désaccord avec les valeurs de la firme.

Par conséquent, comprendre l'influence de l'implantation d'un SGI sur l'évolution du contrôle de gestion suppose d'analyser non seulement la structure formelle du contrôle, mais également les dimensions tacites en termes de signification, de légitimation, de domination, et dans leurs interrelations (Encadré 4).

**Encadré 4 - Une illustration des évolutions du contrôle en termes de signification, de domination et de légitimation**

***Le cas FT<sup>317</sup> est une entreprise ayant un réseau d'agence et offrant un service de réseau.***

*Cette entreprise a mis en oeuvre une démarche de changement organisationnel, au milieu des années 1990. Ce changement concerne toute l'organisation : la structure formelle, l'organisation du travail, les systèmes de gestion (en particulier le système de contrôle de gestion).*

***L'organisation du travail***

*L'entreprise ST est passée d'une organisation spécialisée par métier (construction/exploitation/vente) à une spécialisation autour des processus (client/réseau) avec un détachement des compétences fonctionnelles dans les différentes unités. Le modèle organisationnel visé est celui d'une entreprise au service du client, en développant des relations "client-fournisseur" tout au long de la chaîne de création de valeur.*

***L'évolution du contrôle de gestion***

- *De nouveaux outils de contrôle de type tableau de bord qualitatif : contrôle qualité par sondage auprès de la clientèle, création de nouveaux indicateurs orientés vers une meilleure coordination des processus reliant plusieurs unités.*
- *Evolution dans la procédure budgétaire : La procédure antérieure consistait en l'attribution d'une enveloppe financière dans un cadre objectifs-moyens à des établissements opérationnels (logique qui n'est pas vraiment celle d'un budget) ; la procédure actuelle permet l'établissement de budgets (sous la responsabilité d'un directeur d'unité d'affaire, qui n'a plus de tutelle) et la décentralisation des responsabilités de gestion au niveau opérationnel.*
- *Une comptabilité centrée sur les activités : la nouvelle comptabilité concerne uniquement les activités , puis les processus. Ce nouveau système d'affectation des coûts aux processus permet une facturation plus juste. Le cadre comptable amène à développer la finalité client là où les finalités techniques étaient prédominantes. Il y a ainsi une diffusion de l'idée stratégique, mission en plein développement de la fonction contrôle de gestion.*

---

<sup>317</sup> Defélix C. (1999), "Transversalité, contrôle et GRH : un cas de pilotage à l'épreuve des processus", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.2, n°2, juin, pp.51-70.

*La présentation de ce mini-cas illustre les implications en termes de signification, de domination et de légitimation, d'un changement de système de contrôle. Il s'agit ici d'un changement organisationnel profond auquel est associée la fonction contrôle de gestion. L'évolution des outils et des processus de contrôle est symptomatique du changement organisationnel global. Le développement du tableau de bord qualitatif, intégrant des indicateurs de satisfaction du client est un phénomène très fort en termes de signification et de culture.*

*L'entreprise FT est passée en peu de temps d'un fonctionnement bureaucratique, associé à une culture managériale centrée sur le respect de la règle, à un fonctionnement centré sur la réactivité vis-à-vis des attentes du client. C'est donc une culture orientée vers le marché qui doit progressivement s'implanter.*

*On imagine bien qu'un tel changement ne se fait pas forcément rapidement. Cependant les outils de contrôle ont bien des implications doubles en termes de signification et de légitimation (à termes les acteurs n'auront plus besoins du référentiel formel pour adopter des comportements adaptés à la logique de service au client).*

*Enfin le deuxième changement très significatif, correspond à la procédure d'attribution des budgets. Tout d'abord, il y a une nouvelle répartition du pouvoir, liée au contrôle des ressources (puisque les budgets sont alloués directement aux directeurs d'unité d'affaire, et non plus à des responsables d'établissement). Ensuite, en termes de signification, les budgets correspondent à des plans détaillés et formels charges-produits ; alors qu'auparavant ils étaient plus l'expression du pouvoir de négociation du directeur d'établissement. On imagine bien que la nouvelle organisation du contrôle budgétaire n'a pas été implantée sans conflits ni heurts.*

*L'étude précise des conditions d'utilisation des dispositifs de contrôle met en évidence les trois dimensions (signification, domination et légitimation) de ces dispositifs.*

### **3.1.2 Le contrôle de gestion, un processus récursif entre le structurel et l'action**

La préoccupation des modèles fonctionnalistes était de savoir comment contrôler plus efficacement les acteurs et l'organisation (dans une perspective tantôt de déploiement, tantôt d'émergence). Le système de contrôle est alors un outil au service de l'entreprise, qui rentre dans une logique mécaniste. Il est le fruit d'une rationalité technique et économique et vise un fonctionnement optimal de l'organisation.

Dans les approches constructivistes, la dimension partiellement émergente (et indéterminée) des systèmes de contrôle est mise en évidence.

Ainsi, pour Lorino, le système de contrôle résulte d'un équilibre entre :

- un pilotage à partir de modèles fortement couplés avec la réalité (mais qui risquent d'être dépassés à un moment donné) ;
- et un pilotage fondé sur un modèle abstrait de la réalité, lâche (qui offre des interprétations souples et donc une certaine réactivité).

Le compromis ("l'équilibration") entre ces deux optiques laisse déjà envisager un modèle de récursivité dans la définition des systèmes de contrôle<sup>318</sup>. Le contrôle de gestion encadre l'action, mais évolue avec la confrontation socio-politique et cognitive de ses référentiels au contexte pendant l'action. La structuration des systèmes de contrôle peut être comprise dans le cadre de cette récursivité. Les systèmes de contrôle fournissent des règles de comportements tout en étant eux-mêmes le résultat de pratiques sociales (Macintosh et Scapens, 1990<sup>319</sup>; Chevalier, 1996<sup>320</sup>).

Nous analysons la dualité du système de contrôle en deux temps. Tout d'abord, nous expliquons comment le système de contrôle encadre l'action et se faisant reproduit ses référentiels. Ensuite, nous montrons comment les référentiels et le système de contrôle de gestion lui-même peuvent être remis en cause, face à des conséquences inattendues de l'action.

#### **3.1.2.1 L'installation des normes au cœur de l'action**

Par les référentiels d'action qu'elle définit, en termes d'indicateurs de performance, de processus formalisés, et également de normes tacites, la fonction contrôle de gestion encadre l'action.

---

<sup>318</sup> Même si cette récursivité n'est pas toujours clairement exprimée.

<sup>319</sup> Macintosh N.B., Scapens R.W. (1990), "Structuration Theory in Management Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°5, p.455-477.

<sup>320</sup> Chevalier C. (1996), "L'apport de la théorie de la structuration dans l'évaluation de la relation stratégie/contrôle : une analyse à travers l'étude des changements stratégiques d'une entreprise du secteur informatique", *Actes du XVIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 30-31 mai 1<sup>er</sup> juin, vol.2.

Elle permet notamment à l'individu d'apporter des réponses automatiques à certains problèmes de gestion. On se situe alors dans le cadre de routines<sup>321</sup>. Le système de contrôle permet à l'acteur une rationalisation de ces décisions *a posteriori*, même quand il existe plusieurs réponses possibles *a priori*. Cette rationalisation est définie comme une *réflexivité discursive*. Cette réflexivité discursive permet en général aux agents d'expliquer leurs choix, en référence au cadre sociocognitif structurel, même s'ils n'étaient pas *a priori* conscients des conséquences de leurs choix. Le système de contrôle permet que de telles pratiques réflexives aient lieu. Il facilite la *routinisation* des actions, grâce aux référentiels qu'il instaure.

Il est le fruit d'un apprentissage, d'une constitution collective d'un savoir sur lequel l'individu peut s'appuyer pour agir.

De manière plus générale, en orientant les actions de chaque individu, le système de contrôle assure la coordination de l'organisation. Les individus sont à même d'interpréter le comportement des autres en référence au *savoir commun* inscrit notamment dans les référentiels du contrôle. Le système de contrôle, en facilitant l'instauration de routines, répond au besoin ontologique de sécurité de l'individu<sup>322</sup>.

Dans le même temps, par l'action et la rationalisation de l'action encadrée, l'individu renforce la légitimité des routines en place. En effet, par l'action, l'individu opère une médiation entre le structurel (un référentiel général emprunt d'une rationalité limitée) et le contextuel (un problème de gestion spécifique), et ainsi renforce la validité de la routine. Pour bien comprendre les mécanismes de cette médiation, le système de contrôle doit être analysé dans ses multiples dimensions. Le contrôle de gestion donne un cadre cognitif général qui permet d'interpréter le contexte et de prendre une décision face à un problème local. Il doit pour cela être assez général pour proposer une démarche adaptée à la variété des contextes. En même temps, il doit être suffisamment restrictif pour garantir la coordination des acteurs. Si le structurel offre la possibilité d'interprétations trop divergentes, il risque de mettre en cause la cohérence et la pérennité de l'organisation.

Pour assurer ce compromis, le système de contrôle doit donc être bien compris en référence à des structures formelles comptables, mais également en référence à des structures tacites.

---

<sup>321</sup> Les routines constituent des règles de décision établies par les firmes de manières formelles ou tacites (Nelson et Winter, 1982). Il existe différents types de routines, qui n'offrent pas toutes la possibilité d'une réponse automatique à chaque problème de gestion. Cependant, elles définissent au minimum un cadre légitime d'action; elles précisent la "manière de résoudre le problème" (routines de *search*). Ce dernier type de routine induit ainsi une certaine automaticité, ou du moins permet à l'agent de justifier d'une "bonne application de la procédure".

<sup>322</sup> Le besoin ontologique de sécurité correspond à l'inconscient de l'individu et constitue une hypothèse fondamentale, parfois contestée, du modèle de Giddens.



Ces structures tacites assurent une grande part de la coordination<sup>323</sup>. Elles résident notamment dans une *conscience pratique*, définie comme une "*connaissance tacite appliquée avec compétence dans l'agissement (enactment) de conduite, en situation de coprésence, mais que l'acteur n'est pas capable d'expliquer de façon discursive.*" (Rojot, 2000<sup>324</sup>, p.52)

Ainsi, les structures existent en partie de manière abstraite dans le temps et l'espace et se manifestent de façon concrète via l'action des individus, dans des contextes spatio-temporels spécifiques. Elles sont le résultat des actions et interactions des individus. (Macintosh et Scapens, 1990, op.cité)

De cette façon, "*les agents produisent et reproduisent les conditions mêmes qui rendent leurs activités possibles. La récursivité implique qu'il n'existe pas de relations univoques "cause-effet" mais bien des relations circulaires, des anneaux de causalité, dans la terminologie de Weick (1979)*" (Rojot, 2000, op.cité, p.48).

La reproduction du système social, le renforcement du structurel n'est cependant pas toujours la règle. La récursivité entre le structurel et l'action peut donner lieu à un changement organisationnel, à une évolution du contrôle de gestion.

### **3.1.2.2 L'interprétation des conséquences inattendues de l'action**

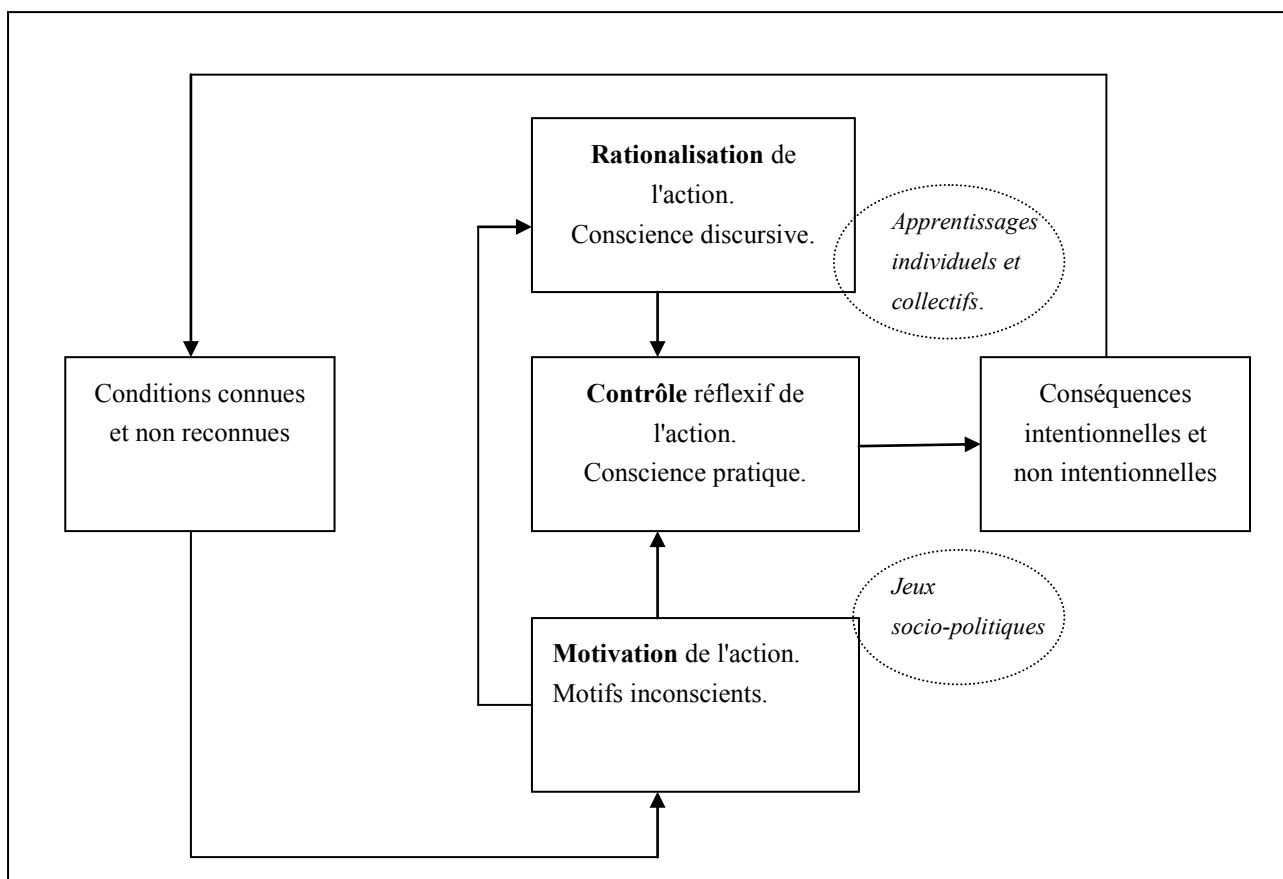
Le modèle de stratification de l'action (Giddens, 1984<sup>325</sup>) permet de percevoir comment un système de contrôle de gestion évolue selon deux perspectives : horizontale (conditions/mécanismes/conséquences) et verticale (motivation/contrôle/rationalisation). Ce modèle peut être schématisé de la façon suivante (Figure 18).

---

<sup>323</sup> On retrouve ici le principe de double régulation.

<sup>324</sup> Rojot J. (2000), "La théorie de la structuration chez Anthony Giddens " in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.

<sup>325</sup> Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, trad.(1987) *La constitution de la société*, Paris , Presse Universitaire de France.



**Figure 18 - Le modèle de stratification de l'action (d'après Giddens, 1984)**

La perspective horizontale (conditions, contrôle, conséquences) correspond à un schéma relativement fonctionnaliste, qui s'apparente à une forme élaborée de contrôle cybernétique. Dans ce cadre, l'action n'est pas la manifestation d'une causalité directe totalement intentionnelle, mais elle s'inscrit dans le cadre des routines institutionnalisées par la fonction contrôle de gestion. L'organisation est alors la conséquence intentionnelle et non intentionnelle des actions.

Plus précisément, l'action peut avoir des conséquences non intentionnelles, parce qu'elle se situe dans un contexte dont les conditions n'ont pas été reconnues par les acteurs. Si ces conditions n'ont pas été reconnues, c'est peut-être parce que le système de contrôle ne permet pas de les percevoir. Ainsi, une première remise en cause du système de contrôle réside dans son aptitude à offrir un cadre adéquat de perception du contexte. Le structurel doit permettre de concevoir le contextuel. A ce stade, l'acteur doit pouvoir faire évoluer les référentiels de contrôle en conséquence et ce changement peut être de plus ou moins grande ampleur.

Si la structure du contrôle préexistante induit des apprentissages et de nouvelles représentations sans modification profonde de son organisation, il s'agit alors d'un apprentissage par "simple boucle".

Dans ce cadre, le contrôle est vecteur d'apprentissage, parce qu'il donne une représentation informationnelle d'un état réalisé et souhaité. Il permet la confrontation de nouvelles représentations à celles qui préexistaient.

Sur les incohérences se greffent des apprentissages (dont les manifestations sont perceptibles au travers des pratiques), sans qu'il y ait remise en cause profonde de la structure de contrôle (qui génère les représentations).

C'est le cas par exemple, lorsque l'on met en place un système de comptabilité fondé sur les activités, dans le but de réaliser une facturation plus juste. Si ce système n'est pas associé à la mise en place d'indicateurs de performance autour de la coordination des différentes activités, le changement est local. Il n'a de portée qu'en termes de facturation, et pas en termes de gestion des processus pour une entreprise plus compétitive.

Un changement plus profond, par "double boucle", suggère de modifier non seulement les référentiels d'action, mais également la structure qui génère ces représentations. Une telle évolution a lieu dans nombre d'entreprises considérant que leur fonction contrôle de gestion est trop éloignée du terrain pour percevoir les facteurs de succès émergents. On assiste alors à une décentralisation des responsabilités de gestion, et à l'implantation de contrôleurs chargés de faire vivre les nouveaux systèmes d'information et de gestion au niveau des unités opérationnelles.

### **3.1.2.3 Les sources socio-cognitives du changement**

La manière dont se passe le changement, correspondant à la perspective verticale du modèle de stratification de l'action (Figure 19), est plus difficile à saisir. Elle traduit les jeux sociologiques et psycho-cognitifs qui guident l'action et conduisent au changement. Les liens entre contexte, système de contrôle, action et conséquences, sont alimentés par trois sources socio-cognitives : la conscience pratique, la conscience discursive et l'inconscient.

La "*conscience pratique*" est "*tout ce que les acteurs savent, croient ou croient savoir au sujet des conditions sociales, y inclus en particulier les conditions de leur propre action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production-reproduction de leur action (...)*" (Rojot, 2000, op.cité, p.52). Il s'agit de ce que Giddens identifie comme la connaissance mutuelle. Celle-ci assure la coordination, mais n'est pas directement accessible à la conscience discursive des individus. Cette conscience pratique s'inscrit clairement dans la capacité à accomplir des routines sans les expliciter.

La "*conscience discursive*" correspond à ce qu'il est possible d'exprimer et de formaliser.

L'ensemble des procédures formelles et des structures de gestion officielles correspond à cette *conscience discursive*<sup>326</sup>. Cependant, le fonctionnement effectif des structures fait intervenir de manière complémentaire la conscience discursive et la conscience pratique. Les éléments issus de la conscience discursive sont généralement emprunts d'une rationalité technique et économique (au moins dans leur apparence formelle). La conscience discursive se manifeste par exemple au niveau de l'acteur dans la manière dont il mène son activité et au niveau de l'organisation dans la définition des buts pertinents<sup>327</sup>.

"L'inconscient" correspond à "*l'ensemble des formes de cognition ou d'impulsion qui sont totalement refoulées ou qui n'apparaissent dans la conscience qu'une fois déformées*" (Rojot, 2000, op.cité, p.52). Notre recherche n'a nullement la prétention de mener des analyses approfondies des phénomènes inconscients. Cependant, nous essaierons d'identifier des éléments de motivation individuelle, indépendants des rationalisations de l'action se référant aux structures formelles. Par exemple, il s'agira de voir comment les systèmes de gestion peuvent rencontrer les besoins psychosociologiques des individus et ainsi faire l'objet d'une meilleure acceptation.

Ces trois phénomènes psycho-cognitifs sont complémentaires et contribuent ensemble au processus d'évolution organisationnelle (Encadré 5). L'observation des pratiques effectives (par le chercheur ou le manager<sup>328</sup>) peut être l'occasion d'un va-et-vient entre la pratique et le discours, générant de nouvelles représentations et conduisant à une évolution du structurel.

---

<sup>326</sup> Ce sont les *théories professées* selon Weick (1979).

<sup>327</sup> C'est alors souvent la conscience discursive des acteurs dominants qui s'exprime dans le processus planification-contrôle.

<sup>328</sup> Manager au sens large, il peut s'agir en l'occurrence du fonctionnel du contrôle de gestion.

#### **Encadré 5 - Une analyse du changement selon le modèle de stratification de l'action, application au cas FT**

*L'entreprise FT a développé une nouvelle organisation fondée (tout au long de la chaîne de production) sur des relations "client-fournisseur". Les établissements sont devenus multi-métiers, regroupant sur un même site "clients" et "fournisseurs", plutôt que spécialisés par métier.*

*Des entretiens ont été menés avec des opérationnels pour percevoir leur sentiment quant à la nouvelle organisation. L'extrait ci-dessous est issu d'un entretien avec un chef de groupe passé d'un établissement technique à l'agence résidentielle : "Par rapport à mon ancien métier (les petites opérations), je sens les clients encore plus près. J'ai les chargés d'études avec moi, on est dans le même établissement que l'accueil. Avant, je les sentais loin. Là, il y a quelqu'un au bout, qui a besoin de quelque chose et on est prêt. Moi ça me va bien." (Chef de groupe, département Interventions, agence).*

*Le changement organisationnel dans ce cas peut être analysé au moyen des deux perspectives du modèle de stratification de l'action.*

*Tout d'abord, horizontalement, l'analyse suivante a été menée par les dirigeants de l'entreprise :*

*- La stratégie et l'organisation ne correspondent plus au contexte concurrentiel (hypothèse personnelle : si l'entreprise fait partie du secteur des télécommunications, elle doit faire face à la déréglementation du marché).*

*- Modèle visé : logique de création de valeur au service du client.*

*A ce stade, le schéma relève d'une logique contexte-action-conséquence. Les dirigeants envisagent une réorganisation pour que l'action et ses conséquences s'ajustent mieux aux conditions du contexte.*

*Du point de vue de la stratification verticale :*

*Le changement passe initialement par une conscience pratique : les dirigeants connaissant les causes de la faiblesse des résultats, ils ont un vague sentiment des risques encourus.*

*Le changement s'exprime alors dans une conscience discursive, avec identification systématique des limites de l'ancienne organisation (diagnostic formel) et proposition d'un plan stratégique et de réorganisation à 5-10 ans.*

*Cette proposition est également au départ purement discursive. Elle va ensuite se décliner de manière également discursive au travers des plans d'action, des nouvelles procédures, etc.*

*La conscience et l'organisation discursives vont devenir effectives dans les actes. Cela se manifeste par des adaptations de l'intention générale en fonction des contraintes dans l'action et des mécanismes psycho-sociologiques d'intégration d'un nouveau système de gestion.*

*Les modalités de l'adoption des nouveaux référentiels d'action constituent la manifestation de la conscience pratique des acteurs-utilisateurs. Les nouveaux systèmes de gestion définissent un cadre d'action, mais ne peuvent pas être totalement prescriptifs.*

*De manière formelle, dans l'exemple de changement que nous proposons ici, il existe une volonté discursive de mettre en place une structure "client-fournisseur". Cette volonté est renforcée par des dispositifs de gestion (ici par le fait de rassembler sur un même site l'ensemble des acteurs de la chaîne de création de valeur, et en particulier l'accueil au client). Mais la réaction des salariés en pratique tient largement à des mécanismes psycho-sociologiques :*

- *la présence des clients sur le même lieu crée une contrainte, parce que l'agent le ressent comme tel : Là, il y a quelqu'un au bout, qui a besoin de quelque chose.*
- *et qu'il l'accepte : Moi ça me va bien. Le fait qu'il mentionne cette acceptation (conscience discursive) traduit bien que cela n'était pas forcément évident.*

*Le changement peut être analysé en première approche dans une logique de stratification horizontale (un modèle de cohérence contexte-action-conséquences, modèle que contribue à définir en grande partie la fonction contrôle de gestion). Dans un deuxième temps, l'ancrage du changement dans l'organisation est réalisé par une stratification verticale, et notamment par l'explicitation verbale des phénomènes tacites et explicites qui guident l'action.*

La question centrale, de savoir comment les structures se forment dans le temps, conduit à :

- repérer des stades de construction ;
- mettre en évidence des liens existants entre les stades successifs ;
- montrer comment les configurations structurelles émergent de l'influence simultanée et complexe d'une multitude de phénomènes (correspondant à l'évolution des contextes, à des jeux d'acteurs, aux conditions structurelles initiales), dont une bonne partie échappe à l'explication causale simple.

Selon le poids du structurel, des contextes et des jeux d'acteurs, la construction organisationnelle peut conduire aussi bien au renforcement des routines qu'à leur modification. L'organisation peut être innovante et source d'apprentissage, comme elle peut être sclérosante.

En définitive, les études de cas portant sur le changement révèlent souvent une forte inertie des organisations. Celles-ci tendent à réarranger les nouveaux instruments de gestion dans les structures préexistantes. Les changements effectifs sont ainsi marqués, avec différents degrés de fidélité, par les modèles d'organisation proposés par la littérature académique.

C'est ce que nous allons illustrer dans un dernier point, en nous appuyant sur des travaux relatifs à certaines formes d'instrumentation d'outils de contrôle correspondant au modèle d'organisation des années 1990.

### ***3.1.3 L'évolution du contrôle de gestion, entre inertie et changement***

Un nouveau modèle d'organisation et de contrôle a émergé dans les années 1990. Il prône un décloisonnement qui se manifeste dans les processus de gestion (entre stratégie, contrôle et action) et dans les outils mis en œuvre (par exemple, les outils de management fondé sur les activités). Certaines organisations tendent à évoluer dans le sens des principes définis par ce modèle. Cependant les modalités d'appropriation des nouveaux systèmes de gestion sont complexes et donnent lieu en définitive à des usages plus ou moins fidèles au modèle.

C'est ce que montrent en particulier les travaux de Chevalier-Kuzla (1998<sup>329</sup>, 2000<sup>330</sup>) et Autissier (1997<sup>331</sup>). Ces auteurs s'inscrivent dans un cadre d'analyse structurationniste et mènent des études de cas pour comprendre les mécanismes d'appropriation. Nous rendons compte des résultats concernant le décalage entre les pratiques et le modèle. Nous évoquons ensuite les mécanismes socio-politiques et cognitifs expliquant une certaine inertie organisationnelle face à un nouvel outil de gestion.

#### **3.1.3.1 Des pratiques de contrôle plus ou moins fidèles au modèle d'organisation intégrée**

Le modèle de contrôle de gestion décloisonné constitue un idéal de fonctionnement de l'entreprise évoqué de façon normative dans la littérature. En pratique, les organisations adhèrent de façon plus ou moins fidèle à cet idéal. Le décalage entre pratiques et modèle se manifeste dans l'instrumentation des outils. Ces outils visent d'une part un décloisonnement vertical entre stratégie, contrôle et action, et d'autre part servent à une meilleure coordination transfonctionnelle (Tableau 11).

---

<sup>329</sup> Chevalier-Kuzla C. (1998), "La théorie de la structuration: vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel", *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, pp.81-96.

<sup>330</sup> Chevalier-Kuzla C. (2000), "Théorie de la structuration et *Activity-Based-Management*: clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique", in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.

<sup>331</sup> Autissier D. (1997), *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris I.

<b>Principes définissant un nouveau modèle de contrôle</b>	<b>Variétés des applications</b>
Un décloisonnement stratégie-contrôle-action	Contrôle déploiement, contrôle interactif, contrôle garde-fou, contrôle diagnostic éclairé, contrôle fou du roi. (Chevalier-Kuzla, 1998, d'après Simons, 1995)
Une gestion transversale par les processus	ABC sans ABM ABM complet, plus ou moins fidèle. <i>Reengineering</i> des processus, occultant les pratiques existantes.

**Tableau 11 - La variété des appropriation face à un modèle d'organisation décloisonnée**

Vis-à-vis du rôle de la fonction contrôle de gestion dans la gestion des processus, l'adoption de la technique comptable fondée sur les activités ne garantit pas un management transversal décloisonné.

De même, la contribution de la fonction contrôle de gestion au *reengineering* des processus peut rentrer plus dans une logique mécanique de réduction des coûts, que dans l'esprit d'une amélioration de la coordination<sup>332</sup>. La fidélité des pratiques doit donc être étudiée précisément avant de conclure à l'adoption du nouveau modèle de gestion par les organisations.

Concernant le décloisonnement entre stratégie, contrôle et action, Chevalier-Kuzla (1998) analyse les pratiques de changement et de décloisonnement vertical de neuf cas d'entreprise. Elle identifie en définitive cinq types de relation entre stratégie, contrôle et action.

---

<sup>332</sup> Nous avons déjà présenté ces éventuelles limites dans la section 1, c'est pourquoi il ne nous semble pas utile d'y revenir plus amplement, d'autant que notre observation des configurations de contrôle est centrée sur le décloisonnement verticale des processus.



**Tableau 12 - Cas de figure entraînant des logiques de va-et-vient entre inertie et mouvement, entre centralisation et décloisonnement**

<p><b>Le contrôle déploiement :</b></p> <p><i>En dépit d'une volonté d'instaurer un système de contrôle interactif, l'outil mis en place à cette fin est réinterprété dans une logique ancienne de contrôle déploiement. "Certaines démarches ABM sont ainsi cantonnées dans une déclinaison mécaniste des objectifs stratégiques en plans d'action déterminés grâce à une analyse systématique des facteurs causaux de performance."</i></p>
<p><b>Le contrôle interactif :</b></p> <p><i>Le système de contrôle sert à formuler et mettre en œuvre la stratégie en développant des recherches d'opportunités, dans une relation contrôle→stratégie et contrôle↔action. Mais une telle situation est rarement observée.</i></p>
<p><b>Le contrôle garde-fou :</b></p> <p><i>Le contrôle garde-fou intervient lorsque le processus de définition de la stratégie est limité (souvent implicite, mais également parfois inexistant), le système de contrôle se substitue alors en partie à une planification stratégique formelle pour assurer la cohérence de l'organisation (par un contrôle directif des actions), pour faire émerger de façon paradoxale une stratégie au moyen d'un système qui encadre totalement l'action.</i></p> <p><i>Dans le cas de la Poste et de la SNCF, la stratégie est limitée à quelques objectifs financiers (au moment de l'étude), la direction obtient des informations de la part des opérationnels avec un système qui encadre totalement l'action.</i></p>
<p><b>Le contrôle diagnostic éclairé :</b></p> <p><i>Cette configuration correspond à l'idéal de management décloisonné, dans lequel peu d'organisations sont capables de s'intégrer. On pourrait qualifier ce dispositif de contrôle interactif à double niveau: stratégie↔contrôle, contrôle↔action.</i></p> <p><i>La mise en place d'un tel système est un processus long qui implique des apprentissages à de multiples niveaux. Par exemple, dans le cas du CNPE<sup>333</sup> d'EDF, "le modèle de contrôle développé, 'a pu pénétrer le structurel (de l'organisation), parce que la stratégie n'existait pas, seul le parce que la stratégie de l'unité n'existait pas, seul le Parc Nucléaire annonçait des objectifs nationaux, non nécessairement légitime aux yeux des acteurs du CNPE, car non supposés représentés les capacités propres du centre. En conséquence, tout le travail de pilotage (du projet de décloisonnement) a conduit à développer un système qui a brutalement mis la Direction devant ses propres lacunes, notamment en matière de stratégie."</i></p>
<p><i>Un système de contrôle "Fou du roi", qui remet en cause les pratiques, les pouvoirs, les valeurs et les sens en vigueur au niveau des comités de direction. Un tel système n'est viable que "tant que le roi ne tranche pas la tête du fou. Le contrôle dans son rôle d'agitateur ne peut exister qu'avec le soutien d'un pouvoir et aussi une forte légitimité. Ceci nous montre que le changement en matière de contrôle ne peut qu'être lié à un changement des schémas de représentation des comités de direction (...)" (Chevalier-Kuzla, 1998, p.93).</i></p>

<sup>333</sup> Centre Nucléaire de Production d'Electricité.

En définitive, ces différentes configurations révèlent la diversité des appropriations possibles d'un modèle de découplage des processus managériaux. Cependant, les configurations identifiées ne doivent pas être comprises comme des modèles relationnels figés. Les interactions ne sont pas définitives et doivent être replacées dans la durée. Le projet de découplage donne lieu à des apprentissages cognitifs et sociaux, qui feront évoluer progressivement les agencements internes. C'est dans cette logique dynamique que doivent être comprises les configurations des systèmes de contrôle. Dans l'observation et l'analyse des pratiques, il s'agit donc de bien identifier si l'on a affaire à une forme stabilisée à un moment donné ou à une forme en plein changement. Dans ce sens, le degré de fidélité au modèle doit être relativisé en tenant compte de cette dimension temporelle. Cela nous semble d'autant plus important, que les facteurs d'inertie sont relativement forts dans tout processus de changement.

### **3.1.3.2 La révélation de fortes inerties organisationnelles**

Deux études de cas permettent en particulier d'illustrer les mécanismes de structuration, qui expliquent une certaine inertie de l'organisation dans un contexte de changement. Chevalier-Kuzla (2000, op.cité) et Autissier (1997, op.cité) montrent comment l'organisation et le système de contrôle évoluent conjointement, dans une dialectique entre changements et résistances fondées sur les routines antérieures.

Chevalier-Kuzla (2000) étudie la mise en place d'un mode de contrôle transversal, l'ABM dans une entreprise du secteur de l'énergie. Il s'agit d'un projet initié en 1988, par l'instauration d'un système de "Management Stratégique Intégré" (MSI). Le MSI repose *a priori* sur une logique de déploiement stratégique, dans une entreprise où il n'y avait auparavant aucune formalisation stratégique, ni fixation d'objectifs précis. Les plans stratégiques sont définis aux différents niveaux de l'organisation et déclinés sous forme de contrats de gestion notamment avec les centres de distribution.

La démarche "culture de résultat" se manifeste à travers une série d'outils de gestion, dont notamment un contrôle de gestion fondé sur une comptabilité à base d'activités. Ce projet a été suivi par le chercheur sur deux centres pilotes de 1992 à 1995, via une participation aux comités de pilotage des projets.

Les travaux de Autissier (1997) portent sur l'implantation d'une série de nouveaux outils de contrôle chez EDF-GDF, ayant pour objectif l'autonomie, la décentralisation et la contractualisation. L'étude de cas relative à la définition d'un référentiel d'entreprise en matière de système d'information (étude de cas n°6 dans sa thèse) est particulièrement caractéristique des observations du changement organisationnel dans la perspective des systèmes de contrôle.

Elle concerne un projet de mise en place d'un système d'information de gestion unifié. Celui-ci doit permettre de mieux coordonner l'organisation au moment où se développe une certaine décentralisation des responsabilités de gestion.

Il résulte de ces deux études de cas des conclusions assez semblables quant aux mécanismes à l'œuvre dans le processus de structuration. L'implantation d'un nouvel instrument de contrôle (qu'il soit directement rattaché au contrôle de gestion avec un système ABM ou qu'il implique l'organisation de façon plus globale avec la définition d'un nouveau système d'information de gestion) apparaît comme problématique. En effet, elle implique des évolutions allant bien au-delà de celles affichées en termes de signification. Elle induit également la plupart du temps une modification des zones de pouvoir et du système de valeurs. Dans ce cadre, les acteurs ont tendance à "assimiler" la nouvelle instrumentation dans l'ancien modèle organisationnel, au détriment du nouveau. Plusieurs mécanismes articulés autour du sens, du pouvoir et de la légitimité expliquent cette tendance à la stabilité de l'organisation ou à des évolutions très graduelles.

La modification des représentations est un travail long et complexe. Les schémas cognitifs individuels et collectifs sont fortement ancrés par l'accumulation d'expériences les validant. En outre, les apprentissages nécessaires à l'adoption d'un nouveau référentiel semblent toujours coûteux (en temps notamment). C'est pourquoi, il existe une propension à réutiliser des indicateurs préexistants dans l'ancien système, lors de la création du nouveau.

Autissier souligne cette peur face aux apprentissages, qui impliquent un changement de référentiel trop radical. *"Les incohérences observées (entre les pratiques et les référentiels formels d'action) montrent que les acteurs prennent conscience de certains éléments mais ne les intègrent pas dans leur fonctionnement car ils représentent un changement trop radical qu'ils jugent comme une défaite."* (Autissier, 1997, p. 124). Cette résistance ne signifie pas qu'à un moment donné, le changement ne sera pas conforme au modèle, mais seulement que le rapprochement du modèle est un processus très progressif, au cours duquel des blocages organisationnels peuvent survenir.

La modification des zones de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) est un phénomène fréquent au cours d'un changement organisationnel. Les individus ont alors tendance soit au refus pur et simple du nouvel instrument, soit à une appropriation dans un sens préservant leur zone d'autonomie. Ainsi, lors de la mise en œuvre d'un processus de décision participatif, destiné à promouvoir l'ABM, les acteurs cherchent à manipuler les objectifs budgétaires (Chevalier-Kuzla, 2000, op.cité). Il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau. Quel que soit le système de contrôle, la logique d'acteur reste immuable. Le nouvel instrument qui sous-entend une évolution organisationnelle, est adopté dans une organisation aux modes de fonctionnement relativement figés.

Il catalyse en outre des résistances qui ne concernent pas directement la validité de l'outil, mais les modifications organisationnelles allant parfois de pair. Ainsi, le choix d'implanter des pilotes de processus - détenteurs d'une autorité et d'une légitimité dans l'animation du système d'ABM - modifie l'influence des responsables hiérarchiques. Ce choix n'est pas neutre sur l'effectivité du changement. Au lieu de pousser à une dynamique de changement les acteurs concernés par l'ABM, il tend en partie à réduire la qualité d'adoption par les craintes suscitées (Chevalier-Kuzla, 2000).

L'ABM qui recouvrait au départ une dimension essentiellement portée sur les significations conduit à une recomposition problématique de la dimension domination. Même si globalement tout le monde est d'accord sur la pertinence du nouveau système de signification, l'effectivité de l'outil est réduite par ses implications en termes de domination.

Enfin, on constate une crainte (un refus) de percevoir ses propres leviers d'action, qui jusque là relevaient d'une autre "zone d'influence". *"Lors de la recherche de leviers d'action, certaines propositions d'amélioration peuvent sortir du champ des responsabilités des acteurs en présence. L'action d'amélioration n'est pas évoquée, elle ne constitue pas une solution possible (...) Les participants aux groupes de travail se fixent des limites abstraites consciemment ou inconsciemment en ne recherchant des améliorations possibles qu'au sein de leur zone d'action propre ou du moins au sein de l'image qu'ils en ont."* (Chevalier-Kuzla, 2000, p. 147). Cet aspect domination interfère avec la dimension d'un système de valeur qui condamne le fait "d'empiéter sur les plates bandes du voisin".

L'évolution du système de valeur est en définitive assez peu analysée dans ces recherches, par rapport aux deux autres dimensions. Cela s'explique peut-être en partie par le recul temporel nécessaire pour percevoir un objet, dont la flexibilité est faible, dont l'instrumentation est rarement explicite. Le système de valeurs se construit sur le long terme. Les outils de gestion contribuent à le forger, mais son évolution est naturellement plus lente, et plus complexe<sup>334</sup>.

En conclusion, cette dernière partie de présentation d'études de cas permet d'illustrer clairement la pertinence de la grille d'analyse structurationniste, pour comprendre les évolutions du contrôle liées à un nouvel instrument. Partant d'un modèle d'organisation, matérialisé dans un outil, l'organisation se l'approprie dans un double mouvement de structuration:

- Un mouvement qui confronte l'outil au contexte d'action pour juger de sa pertinence, adapter les référentiels préexistants ou modifier l'outil par une instrumentation plus ou moins fidèle. Il s'agit d'une phase d'adaptation et d'apprentissage pendant laquelle la norme (le modèle, l'outil) et l'action rentrent dans une relation récursive d'évolution.
- Un mouvement social et politique plus sous-jacent, au cours duquel les acteurs évaluent l'outil en référence à leur stratégie et à la marge de manœuvre dont ils disposent.

---

<sup>334</sup> Les valeurs ne se manipulent pas aussi facilement que les représentations techniques, et l'organisation formelle du travail. Elles se construisent au cours d'interactions sociales en partie autonomes par rapport aux régulations managériales.

## Conclusion du chapitre II

Les différentes dimensions du changement organisationnel mises en évidence dans le chapitre I s'expriment clairement lorsque l'on étudie plus précisément les conditions d'évolution du contrôle de gestion dans les organisations. Il apparaît à la fois un nouveau modèle de contrôle, associé à un ensemble de variables contextuelles internes et externes, et un mouvement moins déterministe lié à des mécanismes socio-politiques et cognitifs.

Tout d'abord, concernant le nouveau modèle de contrôle, il manifeste le mouvement général de construction de structures plus réactives dans un environnement turbulent. Il se caractérise par un certain décloisonnement entre stratégie, contrôle et action, tel que modélisé par Simons (1990). Partant du constat d'une intelligence organisationnelle répartie, et notamment d'une perception pertinente de l'évolution de l'environnement par les acteurs opérationnels, les systèmes de gestion doivent être à même de faciliter les processus d'apprentissage et d'émergence stratégique. C'est pourquoi, les configurations de contrôle visent à la fois :

- à assurer un contrôle traditionnel, programmé par des dispositifs formels, comptables d'une gestion efficiente et efficace des ressources,
- et à contribuer à l'apprentissage organisationnel par des mécanismes plus souples et interactifs.

La structuration peut alors être comprise comme un processus d'alignement contingent du contexte, de la stratégie et du *design* du système de contrôle. Les approches configurationnelles identifient dans cet esprit des configurations cohérentes.

Cependant, cette représentation déterministe de la structuration du contrôle doit être nuancée. Il apparaît en effet que pour comprendre les systèmes de contrôle et leur dynamique, il faut tenir compte de la double régulation des organisations.

Cela semble d'autant plus important que :

- le nouveau modèle de contrôle insiste sur le caractère souple et évolutif du contrôle interactif,
- les instruments de contrôle ne correspondent plus strictement au contrôle budgétaire traditionnel, mais font appel à des leviers plus tacites du contrôle organisationnel.

Les dispositifs formels de contrôle doivent donc être analysés dans une relation de complémentarité avec les systèmes de régulation autonome, dans lesquels, dans une certaine mesure, la fonction s'intègre également.

La régulation autonome présente un caractère dual, parce qu'elle peut être considérée à la fois comme une forme de résistance au système de contrôle formel, mais qu'elle est également susceptible d'en pallier les insuffisances et de l'enrichir. Elle s'exprime dans l'action et peut être amenée à modifier le système de contrôle de gestion inscrit dans le structurel.

Les systèmes de contrôle de gestion présentent en définitive des dimensions formelles et informelles, qui s'influencent mutuellement. Ils sont à la fois le fruit d'un alignement contingent et de jeux socio-politiques et cognitifs. Ils encadrent l'action et en même temps ils en résultent. Il apparaît ainsi, que le changement de la fonction contrôle de gestion peut être analysé en référence au nouveau modèle d'organisation, mais s'inscrit dans des structures préexistantes susceptibles de limiter l'ampleur d'un changement prescrit.

Nous allons voir maintenant plus particulièrement l'influence de l'implantation d'une technologie de l'information sur le processus de structuration et les configurations de contrôle résultantes.



## Chapitre III - Les interactions technologie-contrôle

Sous l'influence de multiples facteurs contextuels, l'organisation et la fonction contrôle de gestion connaissent une évolution suffisamment substantielle pour, qu'à partir des années 1990, de nombreux travaux envisagent un "nouveau modèle d'organisation". Il semble que dans l'avènement de ce nouveau modèle, les progrès en matière de technologie de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle notable. Ainsi, Kalika (2000<sup>335</sup>) souligne que : *"L'expansion d'Internet a conduit à une croissance rapide du "e-business". (...) Mais les divers impacts de l'apparition d'un support universel de communication des données ne concernent pas uniquement les sociétés qui ont fondé leur activité sur cette nouvelle technologie et ses applications. Ils vont petit à petit bouleverser toutes les fonctions des entreprises dans tous les secteurs. A tel point que l'on peut déjà annoncer l'avènement d'un véritable "e-management" (...)." Les nouvelles technologies de l'information et de la communication joueraient donc un rôle fondamental dans le développement du nouveau modèle d'organisation.*

Le problème qui se pose alors à nous est de construire un cadre conceptuel permettant d'analyser l'influence de ces technologies au sein de l'ensemble des facteurs intervenants dans la construction des organisations. Il est bien évident qu'il sera difficile de dégager l'influence de ce facteur de manière exclusive; C'est pourquoi nous proposons d'identifier les mécanismes intervenant dans le processus de structuration, consécutifs à l'implantation d'une nouvelle technologie, en renonçant à une perspective déterministe. Notre démarche s'articulera en deux temps.

Dans un premier temps, nous effectuons une revue de littérature relative à l'influence de la technologie sur l'organisation. L'approche structurationniste constitue en définitive un cadre pertinent. Elle permet de dépasser les déterminismes et appréhende le rôle du facteur technologique dans une perspective dynamique (Section1).

Dans un deuxième temps, nous transposons ce cadre d'analyse pour proposer une modélisation intégrée, appliquée à l'influence des systèmes de gestion intégrés (SGI) sur la fonction contrôle de gestion. Cette approche nous permet d'analyser la technologie de l'information et l'instrumentation du contrôle de gestion dans une relation de construction mutuelle processuelle (Section 2).

---

<sup>335</sup> Kalika M. (2000), "Le management est mort, vive le e-management!", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.68-74.



# 1 Section 1 – Une perspective socio-technique enrichie

Markus et Robey (1988<sup>336</sup>) proposent une typologie des perspectives d'étude sur les technologies de l'information et le changement organisationnel, fondée sur la "structure causale" des approches. Ils identifient ainsi trois natures de causalité, correspondant à trois positionnements théoriques marqués :

- L'impératif technologique : les conditions technologiques exogènes conduisent à des changements organisationnels.
- L'impératif organisationnel : les technologies de l'information sont une variable dépendante des impératifs organisationnels (des besoins de traitement et de communication de l'organisation).
- La perspective émergente : l'utilisation et les conséquences des technologies émergent de façon non totalement prédictible d'interactions entre l'organisation et la technologie. La dichotomie entre déterminisme technologique et déterminisme organisationnel est dépassée, pour proposer des modèles processuels, intégrés.

Dans un premier temps, nous soulignerons l'intérêt et les limites des approches déterministes (1.1.), pour développer ensuite un cadre d'analyse intégré s'inscrivant dans le courant des analyses structurationnistes (1.2.).

## 1.1 Le déterminisme respectif de la technologie et de l'organisation

Les approches déterministes présentent l'intérêt d'analyser, de façons complémentaires, des parties de la réalité organisationnelle. Un premier courant est centré sur les caractéristiques structurantes d'un objet technique, un deuxième sur l'importance du constructivisme des acteurs. Nous présentons successivement l'intérêt et les limites des approches fondées sur l'impératif technologique (1.1.1.), celles fondées sur les choix stratégiques (1.1.2.). Nous étudions ensuite les transpositions récentes de la théorie de la structuration au phénomène technologique (1.1.3.).

---

<sup>336</sup> Markus M. L. , Robey D. (1988), "Information technology and organizational change : causal structure in theory and research" Management Science, vol.34, n°5, pp.583-598.

### 1.1.1 L'impératif technologique

Pour le courant de l'impératif technologique, l'implantation d'une technologie implique un changement organisationnel, répondant à la fois aux contraintes technologiques et aux autres facteurs de contingence. Les modèles qui s'inscrivent dans ce courant "*treats technology as an independent influence on human behavior or organizational properties, that exerts unidirectional, causal influences over humans and organizations similar to those operating in nature*" (Orlikowski, 1992<sup>337</sup>, p.400). Cela correspond à une vision très mécanique de la relation entre la technologie et l'organisation.

Des analyses comparatives ont été menées, notamment par le groupe d'Aston (Pugh et al., 1969<sup>338</sup>) et Woodward (1965<sup>339</sup>). Elles concluent dans un premier temps à l'existence d'un lien entre les technologies mises en œuvre et les formes organisationnelles adoptées. Elles nuancent ensuite le déterminisme en soulignant la difficulté d'isoler l'influence des différents facteurs de contingence considérés.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont considérées, dans le cadre du déterminisme technologique, comme la solution qui améliore l'efficacité des processus de gestion. En particulier, pour les théoriciens de la prise de décision, la technologie permet de dépasser les faiblesses cognitives humaines (Ken et Scott Morton, 1978<sup>340</sup>). Le changement organisationnel est inévitable suite à l'implantation d'une TIC, pour mettre en cohérence le système de décision avec la technologie (Jarvenpaa, 1989<sup>341</sup>).

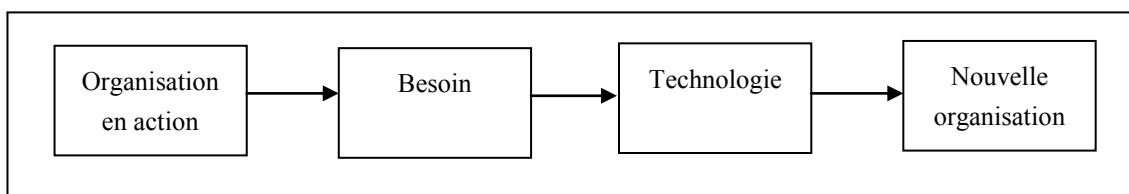


Figure 19 - Le déterminisme technologique

Ce cadre théorique s'est appuyé sur des études quantitatives sur les effets des TIC (Orlikowski et Baroudi, 1991<sup>342</sup>).

<sup>337</sup> Orlikowski W. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology and Organizations", *Organization Science*, 3, pp.398-472.

<sup>338</sup> Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. (1969), "The context of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, 14, pp.91-114.

<sup>339</sup> Woodward J. (1965) *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.

<sup>340</sup> Keen P.G.W. et Scott Morton M.S. (1978), *Decision Support Systems*, Reading, MA : Addison-Wesley.

<sup>341</sup> Jarvenpaa S.L. (1989), "The effect of Task Demands and Graphical Format on Information Processing Strategies", *Management Science*, 35,3, pp.285-303.

<sup>342</sup> Orlikowski W.J. et Baroudi J.J. (1991), "Studying Information Technology in Organizations: Research Approches and Assumptions", *Information Systems Research*, 2, 1, pp.1-28.

Par exemple, elles s'interrogent sur l'influence de l'implantation d'une TIC sur la taille des organisations, le nombre de niveaux hiérarchiques (Reix, 1990<sup>343</sup>; Pinsonneault et Kraemer, 1993<sup>344</sup>), le degré de centralisation (Huber, 1990<sup>345</sup>), mais également la satisfaction au travail, le niveau de qualification des salariés. Des études fonctionnalistes cherchent à mesurer l'efficacité des SIAD (systèmes informatisés d'aide à la décision) par comparaison du travail de groupes avec ou sans SIAD. Mais les résultats de telles études sont souvent divergents et décevants. Ainsi, certaines études montrent que les systèmes d'aide à la décision de groupe facilitent le consensus et la qualité de la prise de décision, alors que d'autres concluent au résultat inverse (George et al., 1990<sup>346</sup>).

Des conclusions contradictoires peuvent également être relevées dans des études relatives aux attitudes et aux formes d'interaction dans les groupes, pour une même technologie (Hiltz et Johnson, 1990<sup>347</sup>).

Les recherches s'inscrivant dans le cadre de l'impératif technologique présentent ainsi des conclusions souvent divergentes quant aux formes organisationnelles induites par les TIC. Pour améliorer leurs résultats, les chercheurs affinent les modèles en tenant compte d'un plus grand nombre de facteurs de contingence. Mais, la complexité de tels modèles érode leurs capacités démonstratives (Desanctis et Poole, 1994<sup>348</sup>). Ces études entrent partiellement en contradiction avec leurs fondements théoriques en révélant l'utilité des approches contextuelles.

En dépit des limites relatives à une conception un peu restrictive du fonctionnement organisationnel (qui ignore les multiples rationalités guidant les acteurs), ce cadre d'analyse déterministe présente un intérêt. Il permet de recenser l'ensemble des influences des technologies de l'information en matière de choix organisationnel. On peut en particulier mettre en évidence des effets des technologies de l'information sur la prise de décision, sur le design organisationnel général et sur la définition des rôles (Tableau 13).

---

<sup>343</sup> Reix R. (1990), "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information", *Revue Française de Gestion*, Janv-Fev, pp.100-106.

<sup>344</sup> Pinsonneault A. et Kraemer K. L. (1993), "The Impact of Information Technology on Middle Management", *Management Information System Quarterly*, September, pp.271-292.

<sup>345</sup> Huber G. (1990), "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organization Design, Intelligence and Decision-Making", *The Academy of Management Review*, vol.2, n°1, pp.57-81.

<sup>346</sup> George J.F., Easton G.K., Nunamaker J.F., Northcraft Jr and G.B. (1990), "A study of Collaborative Group Work with and without Computer-Based Support", *Information Systems Research*, 1, 4, pp.394-415.

<sup>347</sup> Hiltz S.R., Johnson K. (1990), "User satisfaction with Computer-Mediated Communication Systems", *Management Science*, 36, 6, pp.739-764.

<sup>348</sup> Desanctis G, Poole M.S. (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptative Structuration Theory", *Organization Science*, vol.5, n°2, pp.121-146.

<b>1. EFFETS SUR LA PRISE DE DECISION</b>
<p>1.1. Augmentation du nombre et de la variété des individus participant au processus de décision.</p> <p>1.2. Accroissement de l'intelligence de l'organisation.</p> <p>1.3. Rapidité et qualité des décisions prises.</p> <p>1.4. Développement accru de la mémoire organisationnelle.</p>
<b>2. EFFETS SUR LE DESIGN ORGANISATIONNEL</b>
<p>2.1. Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.</p> <p>2.2. Possibilité de centralisation et/ou de décentralisation.</p> <p>2.3. Amélioration de la coordination verticale et horizontale.</p> <p>2.4. Augmentation de la formalisation des activités.</p>
<b>3. EFFETS SUR LA DEFINITION DES ROLES</b>
<p>3.1. Modification de l'éventail des spécialisations ; élargissement des tâches et développement de la polyvalence.</p> <p>3.2. Augmentation de l'autonomie et responsabilisation des acteurs. Mais crainte d'être "contrôlé" chez les acteurs travaillant en réseau.</p> <p>3.3. Modification du métier et de la relation au métier.</p>

**Tableau 13 - Impacts potentiels des TIC sur l'organisation (adapté de Reix, 1995<sup>349</sup>).**

Ce tableau souligne le caractère ouvert des technologies de l'information, qui autorisent par exemple des choix soit de centralisation, soit de décentralisation des responsabilités de gestion. Les TIC améliorent la qualité des coordinations, si les dispositifs organisationnels formels et informels y contribuent également. Cependant, les effets de la technologie sont souvent ambivalents. Chacun des bénéfices apportés par les TIC est chargé d'ambiguïté. Par exemple, les TIC contribuent dans une certaine mesure à améliorer l'intelligence de l'organisation, mais cela ne recouvre pas tous les aspects de l'intelligence organisationnelle. En définitive, chaque effet potentiel peut être discuté en référence à des effets contraires liés à des jeux moins mécaniques que ceux associés aux facteurs techniques. Par exemple, les TIC ont des implications sur les métiers (en réduisant l'importance de certaines compétences en matière de traitement des données), mais cela ne garantit pas la satisfaction des acteurs, en raison des implications en termes de perte d'identité, des craintes liées à la remise en cause du savoir-faire antérieur.

<sup>349</sup> Reix R. (1995), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert.

Les technologies de l'information influent sur l'organisation, mais d'autres facteurs - notamment la façon dont les acteurs les saisissent de ces technologies - interviennent dans la structuration de l'organisation. La lecture déterministe technologique est donc complémentaire des approches insistant sur le déterminisme organisationnel. La technologie contribue à façonner l'organisation, mais même pour les adeptes du déterminisme technologique, il existe des degrés de liberté (Alsène, 1990<sup>350</sup>).

### 1.1.2 Les modèles de choix stratégiques

Les modèles de choix stratégique critiquent le "techno-centrisme", qui conduit à négliger l'importance des pratiques sociales induites par la technologie (Markus et Robey, 1988<sup>351</sup>). La technologie est vue comme une opportunité de changement, plutôt que comme un agent causal. Les chercheurs s'inscrivant dans ce courant insistent sur le pouvoir des acteurs en matière de structuration et d'appropriation de la technologie. Leurs travaux portent plus sur les institutions humaines que sur les structures avec ou sans technologie.

Le sens du déterminisme est donc renversé. Les technologies ne déterminent pas les comportements. Ce sont plutôt les relations sociales qui induisent des usages de la technologie, des schémas d'interprétation et des normes "ancrées" dans un contexte institutionnel large (Orlikowski, 1992<sup>352</sup>). Les discours jouent un rôle particulier dans l'émergence des pratiques sociales d'appropriation de la technologie. La création, et les usages des TIC sont inextricablement liés à l'ordre social (Barley et Tolbert, 1997<sup>353</sup>). Cela justifie une approche du terrain par l'étude de cas processuelle, historique, tenant compte de l'évolution des pratiques sociales. Ces analyses portent notamment sur les interactions entre la technologie et la distribution du pouvoir, et sur les modes d'appropriation évolutifs des technologies.

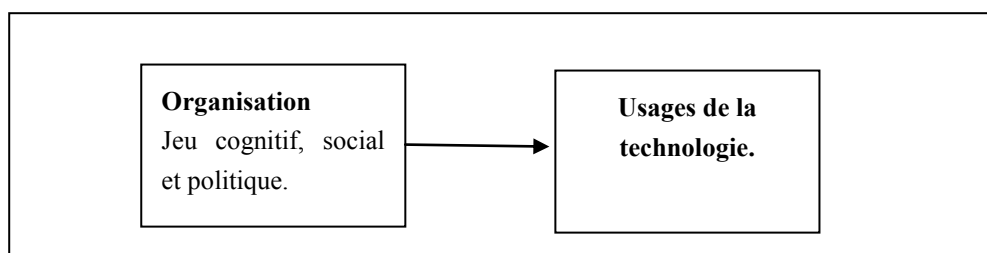


Figure 20 - Le déterminisme organisationnel des usages de la technologie

<sup>350</sup> Alsène E. (1990), "Les impacts de la technologie sur l'organisation", *Sociologie du travail*, n°3, mars, pp.321-337.

<sup>351</sup> Markus M. L. et Robey D. (1988), "Information technology and organizational change : causal structure in theory and research" *Management Science*, vol.34, n°5, pp.583-598.

<sup>352</sup> Orlikowski W. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology and Organizations", *Organization Science*, 3, pp.398-472.

<sup>353</sup> Barley S.R., Tolbert P.S. (1997), " Institutionalization and structuration: Studing the links between action and institution", *Organization Studies*, vol.18, n°1, pp.93-117.

Trois grands courants peuvent être identifiés parmi ces analyses en termes de choix stratégique : les analyses interprétativistes, marxistes et socio-techniques. Nous développons largement les différentes facettes du cadre socio-technique, considérant que ce courant majeur pose les fondements de notre conceptualisation du phénomène technologique.

### 1.1.2.1 Les analyses interprétativistes et marxistes

Les analyses interprétativistes et marxistes se caractérisent notamment par le fait qu'elles occultent le caractère technique et matériel de la technologie pour se focaliser sur les phénomènes cognitifs et politiques.

Les interprétativistes (Bijker, 1987<sup>354</sup> ; Wynne, 1988<sup>355</sup>) examinent comment émergent des représentations partagées autour de certaines technologies, représentations qui affectent le développement de l'organisation avec cette technologie. Les chercheurs inscrits dans ce courant, souvent des sociologues de l'information, ont tendance à sous-estimer le rôle des caractéristiques structurelles de la technologie (Orlikowski, 1992<sup>356</sup>).

Le courant marxiste souligne la manière dont la technologie est déployée pour poursuivre l'intérêt politique et économique des acteurs dominants - les managers et les concepteurs de la technologie. Il existe cependant une possibilité de "résistance" pour les acteurs utilisateurs. *"Parce que les technologies sont construites socialement, elles peuvent aussi bien être reconstruites... La technologie elle-même peut être changée par ceux qui l'utilisent"* (Mohrman et Lawler, 1984<sup>357</sup>, p.136, cité par Orlikowski, 1992). Cette vision a le mérite d'analyser certains jeux de pouvoir, d'identifier d'éventuels mécanismes politiques locaux de structuration.

---

<sup>354</sup> Bijker W.E. (1987), "The social construction of bakelite : toward a theory of invention", in Bijker W.E., Hughes T.P., Pinch T. (eds), *The social Construction of Technological Systems*. Cambridge, MA. : MIT Press. pp.159-187.

<sup>355</sup> Wynne B. (1988), "Unruly technology : practical rules, impractical discourses and public understanding", *Social Studies of Science*, 18, pp.147-167.

<sup>356</sup> Orlikowski W. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology and Organizations", *Organization Science*, 3, p.398-472.

<sup>357</sup> Mohrman A.M. et Lawler L.L. (1984), "A Review of Theory and Research", in Mc Farlan F.W. (ed), *The Information Systems Research Challenge*, Boston, M.A: Harvard Press, pp.135-164.

### 1.1.2.2 L'école socio-technique

Un retour aux résultats des analyses socio-techniques (Trist et Bamforth, 1956<sup>358</sup>; Emery et Trist, 1969<sup>359</sup>) présente un intérêt particulier. Ces recherches posent en effet les prémisses d'une compréhension du phénomène technologique.

Dans les années 1950, au Tavistock Institute, Trist et Bamforth (1956, op.cité) étudient les conséquences d'un changement technologique dans l'extraction du charbon dans les mines. Le paradoxe initial (la diminution de la productivité avec une technologie sensée engendrer des gains) s'explique par l'importance des interactions entre système technique et structure sociale de l'organisation du travail. D'autres expériences furent menées par la suite, qui confortent le caractère socio-technique de l'organisation. Les principaux résultats de l'école socio-technique peuvent être résumés de la façon suivante:

- Pour une technologie donnée, il existe un large choix de modes d'organisation.
- L'organisation ne dépend ni de la technologie seule (comme le proposent certains chercheurs du courant de la contingence), ni du contexte psychologique et social seul.
- L'organisation est en définitive un système dans lequel organisations technique et sociale interagissent et s'influencent réciproquement. C'est un système ouvert. Le choix de configuration va dépendre également des contraintes environnementales. La technologie définit un cadre, mais laisse une certaine marge de manœuvre aux acteurs, dont les choix sont en partie indépendants des caractéristiques de la technologie.

Un aspect fondamental de l'analyse socio-technique est de considérer que l'organisation n'est pas seulement soumise à des contraintes environnementales. Les managers jouent un rôle proactif dans les choix stratégiques et organisationnels. "(...) *outcomes such as job satisfaction and productivity of workers can be manipulated by jointly "optimizing" the social and technical factors of jobs [Davis and Taylor, 1986; Trist et al., 1963]*" (Orlikowski, 1992, p.400). Contrairement au supposé impératif technologique, il existe une certaine latitude en matière d'organisation du travail (Trist et al., 1963<sup>360</sup>). Le fait qu'il existe une grande variété de formes organisationnelles pour de mêmes contextes technologiques semblables traduit la préférence des managers (Child, 1972<sup>361</sup>). Ainsi, la technologie est considérée comme une variable dépendante, contingente des autres forces de l'organisation, et notamment du facteur humain.

---

<sup>358</sup> Trist E.A., Bamforth K.W. (1956), "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting", *Human relations*, Vol.4, n°1.

<sup>359</sup> Emery F.E. and E.L. Trist (1963) "The Causal Texture of Organizational Environment", *Human Relations*, 18, pp. 20-26.

<sup>360</sup> Trist E.L., Higgin G.W., Murray H. et Pollock A.B. (1963), *Organisational Choice*, Londres, Tavistock.

<sup>361</sup> Child J. (1972), "Organizational structure, environnement and performance : the role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp.1-21.

Toutefois, il est reproché à cette vision, la prééminence du dirigeant, et notamment sa capacité de contrôle supposée absolue.

Le dirigeant définit la bonne stratégie et fait des choix en matière organisationnel en tenant compte certes des mécanismes socio-techniques, mais dans une logique d'optimisation sous contrainte. Il existerait ainsi une nouvelle forme de déterminisme socio-technique.

Les recherches de l'Ecole socio-technique concernent des technologies de production, mais leurs conclusions relatives à l'influence des jeux socio-politiques sont transposables aux technologies de l'information. Ainsi, Zuboff (1988<sup>362</sup>) applique le cadre socio-technique aux TIC et suggère que puisqu'une même technologie de l'information peut être conçue avec des intentions différentes (autonomie ou contrôle accru du travail), elle a des implications différentes pour les salariés (un enrichissement du travail ou une déqualification).

En définitive, dans l'approche socio-technique, la technologie est encore considérée comme un simple outil au service du manager (même si celui-ci doit tenir compte de contraintes sociales liées à l'usage de la technologie). La technologie est duale simplement dans la mesure où elle a des implications sociales, au delà des simples aspects techniques (visant à rendre le travail plus efficace). Le phénomène social est perçu dans une logique d'optimisation très fonctionnaliste.

Ces analyses socio-techniques reposent fortement sur le pouvoir des managers qui donnent un sens approprié à la technologie et contrôlent la dimension sociale de cette dernière. Il s'agit d'une perspective très normative, déterministe, qui ignore les phénomènes d'émergence.

Les *socio-techniques* expliquent ainsi la variété des configurations organisationnelles par les conditions sociales dans lesquelles la technologie s'insère. Mais ils ne s'intéressent pas au processus qui conduit à l'apparition de telle ou telle configuration.

Compte tenu de l'intérêt et des limites de ces deux courants, un modèle intégré tenant compte d'un potentiel technique structurant en interaction avec les pratiques sociales nous paraît pertinent. A cet égard, la théorie de la structuration permet, nous semble-t-il de dépasser le déterminisme tantôt technologique, tantôt organisationnel.

### **1.1.2.3 La théorie de la structuration appliquée au phénomène technologique**

Dans cette partie, nous présentons rapidement la théorie de la structuration appliquée au phénomène technologique. Nous mettons en perspective les différents courants théoriques analysés précédemment, pour montrer comment l'approche structurationniste offre un cadre d'analyse dépassant le déterminisme des autres courants<sup>363</sup> (tableau 14).

---

<sup>362</sup> Zuboff S. (1988), *In the Age of Smart Machine*, New-York: Basic Books.

<sup>363</sup> Nous reviendrons plus amplement sur la conception structurationniste dans la partie suivante, puisqu'il s'agit du corpus théorique sur lequel notre recherche se fonde.



<b>Courants théoriques</b>	<b>Caractéristiques de chaque perspective</b>	<b>Auteurs</b>
Ecole de l'impératif technologique	Centrée sur les caractéristiques fonctionnelles de la technologie. Déterminisme fort. Modèles relativement statiques. Approche positiviste.	Ecole de la contingence structurelle. Scott Morton (ed) (1991 <sup>364</sup> )
Ecole des choix stratégiques.	Modèles centrés sur un certain déterminisme organisationnel.	Trist et al. (1963) Child (1972) Zuboff (1988)
Ecole structurationniste	Modèle non déterministe, processuel. Approche interprétative. Etudes longitudinales. Centrée sur la structure de la technologie et du social à la fois. Déterminisme nuancé. Approche positiviste et interprétative.	Théorie de la structuration (Giddens, 1984 <sup>365</sup> ). Barley (1986 <sup>366</sup> ) (Orlikowski, 1992 <sup>367</sup> )

**Tableau 14 - Mise en perspective des théories sur la technologie**

La théorie de la structuration est mobilisée depuis les années 1990, pour expliquer le phénomène technologique<sup>368</sup>. Elle dépasse la dichotomie entre déterminisme technologique et déterminisme organisationnel, et propose un modèle de construction mutuelle, de structuration selon un processus récursif. Cette approche ne présume pas de la forme organisationnelle résultant de l'implantation de la technologie. La technologie elle-même n'est pas un phénomène figé :

- elle est le fruit des interactions entre acteurs, entre l'acteur et l'organisation (sa dimension structurelle);
- elle est définie au fil du temps depuis sa phase de conception jusqu'aux usages effectifs au sein de l'organisation.

<sup>364</sup> Scott Morton M.S. (1991) *The corporation of the 1990s ; information technology and organizational transformation*, Oxford University Press.

<sup>365</sup> Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, trad.(1987) *La constitution de la société*, Paris , Presse Universitaire de France.

<sup>366</sup> Barley S. (1986), "Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.78-108.

<sup>367</sup> Orlikowski W. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology and Organizations", *Organization Science*, 3, pp.398-472.

<sup>368</sup> Groleau C. (2000) en propose une revue de littérature, parfois discutable quant à l'interprétation des concepts, mais qui a le mérite de recenser les travaux fondateurs.

La transposition des travaux de Giddens (1984, op.cité) à l'analyse des relations qu'entretiennent technologie et organisation, aboutit à des formes de modélisations socio-techniques enrichies. Ces modélisations s'inscrivent dans une perspective compréhensive. Elles visent à identifier les mécanismes de structuration à l'œuvre lors de l'implantation de nouvelles technologies. A cette fin, elles s'appuient en particulier sur des études de cas.

Il s'agit d'une perspective fondamentalement non déterministe, qui met cependant en évidence une certaine permanence des jeux de construction. Cette approche nous semble particulièrement riche pour comprendre les liens entre les évolutions de la fonction contrôle de gestion et l'implantation d'une technologie de l'information. C'est pourquoi, elle fondera notre modélisation du processus de construction mutuelle.

## **1.2 Le modèle structurationniste appliqué aux TIC**

La théorie de la structuration est mobilisée pour améliorer la compréhension des mécanismes d'appropriation de la technologie informatique par les acteurs. Elle prolonge l'approche socio-technique dans l'intérêt porté aux influences mutuelles entre technologie et organisation. Les travaux s'inscrivant dans ce cadre affinent le concept de technologie (1.2.1.), et proposent une modélisation dynamique de son instrumentation (1.2.2.).

### ***1.2.1 La technologie, un phénomène émergent et continu***

La technologie est définie depuis les travaux de l'école socio-technique comme un phénomène double. Elle a un caractère à la fois matériel et social. Elle peut être définie par ses fonctionnalités techniques, qui constituent des sources potentielles d'efficacité et d'efficacités. Par sa dimension sociale, elle explique une variété d'usages, qui correspondent à des contextes organisationnels spécifiques. Le concept de dualité a été affiné en mobilisant les apports de la théorie de la structuration. Le phénomène des TIC est étudié en particulier comme un sous-système de l'organisation dans la théorie générale de la structure sociale et de l'action. La technologie est comprise en termes d'opportunité et d'émergence dans une perspective non déterministe. Cette émergence se manifeste de manière continue au fur et à mesure du processus de structuration (1.2.1.1). Cela justifie la construction de modèles abolissant la frontière spatio-temporelle, notamment entre les phases de conception et d'implantation de la technologie (1.2.1.2.).

### 1.2.1.1 Flexibilité interprétative et émergence de l'objet technologique

La flexibilité interprétative est définie comme "le degré auquel les utilisateurs de la technologie sont engagés dans sa conception (physiquement et socialement), son développement et son utilisation. La flexibilité interprétative est un attribut de la relation entre les individus et la technologie et par conséquent est influencée par les caractéristiques de l'artefact matériel, les caractéristiques des individus (leur expérience, leur motivation), les caractéristiques du contexte (relations sociales, contraintes liées à la tâche, allocation des ressources)" (Orlikowski, 1992, op.cité, p.409).

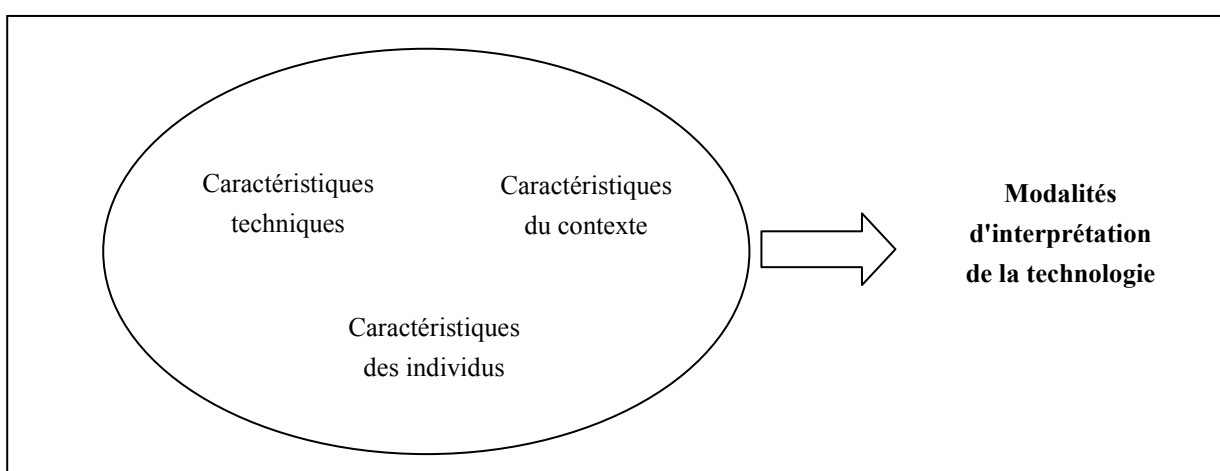


Figure 21 - Les éléments constitutifs de la flexibilité interprétative de la technologie

La flexibilité interprétative est donc une caractéristique de la technologie qui conduit à la définir non pas comme un phénomène induisant une utilisation et des formes organisationnelles prédéfinies, mais comme un moyen offrant la possibilité d'interprétation et d'usages multiples. Weick (1990<sup>369</sup>) évoque cette flexibilité comme un processus de construction de sens, lié à l'équivocité de la technologie (qui constitue le caractère spécifique des TIC). C'est la multiplicité des interprétations autorisées par les TIC qui fonde leur caractère novateur<sup>370</sup>. L'ouverture de la technologie implique un processus de finalisation des outils, de construction de sens et d'appropriation.

Elle se construit progressivement au cours du temps, par le jeu des contraintes structurelles et par l'expérimentation dans l'action.

<sup>369</sup> Weick K. (1990), "Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies", p.1-44, in Technology and Organization, coordonné par Goodman PS, Proull L.S. and associates, 281 p.

<sup>370</sup> Nous avons renoncé à parler de NTIC, y compris pour traduire le terme "advanced information technologies", considérant le caractère novateur soit comme très contextuel, soit comme rapidement obsolète notamment relativement aux technologies que nous étudions. Nous reviendrons plus amplement sur cette question en début de section 2.

A sa naissance, elle est objet socio-technique, à double titre. Tout d'abord, parce qu'elle est le fruit d'une confrontation sociale, pour définir et répondre à des besoins, tout en tenant compte des contraintes techniques. Ensuite, parce qu'*a priori*, elle implique un potentiel de productivité, qui peut être réduit selon le contexte social dans lequel elle s'insère. La qualité de l'adoption et l'efficacité de l'outil dépendent en partie du contexte social. A ce stade, cette représentation peut sembler proche de l'optimisation sociotechnique fonctionnaliste. Cette vision est cependant enrichie par une conception selon laquelle les besoins sociotechniques auxquels est censé répondre l'objet technologique ne peuvent pas être complètement et spontanément définis *ex ante*. Le résultat espéré de l'implantation d'une TIC est souvent formulé de manière approximative et incomplète. L'objet technologique est par conséquent mieux compris et défini dans une perspective dynamique.

Dans la succession des actions, dans une dynamique réflexive multiniveau de jeux cognitifs, politiques et sociaux<sup>371</sup>, un usage *approprié* émerge.

En outre, ce processus implique que la technologie de l'information rentre en relation de co-construction avec les autres technologies et processus de gestion (de décision, de contrôle). Ce qui fait écrire à Orlikowski (1996<sup>372</sup>) qu'elle génère des contraintes et habiletés actualisées dans l'action.

L'usage approprié s'affirme progressivement comme un élément du structurel, recouvrant une certaine stabilité temporelle. La technologie s'installe alors comme une routine, validée par la reconnaissance de sa pertinence dans l'action et rarement remise en cause une fois l'appropriation stabilisée.

Cette dynamique est résumée ainsi par Orlikowski qui indique que *"la technologie est le produit de l'action humaine et possède également des propriétés structurelles. Cela signifie que la technologie est construite physiquement par des acteurs travaillant dans un contexte social donné, et que la technologie est construite socialement par les acteurs à travers les différentes significations qu'ils lui attachent et les fonctionnalités variées qu'ils utilisent. Cependant, une fois développée et déployée, la technologie tend à être réifiée et institutionnalisée, perdant le lien avec les individus qui l'ont construite et lui ont donné sa signification. Elle apparaît alors comme un phénomène objectif, une propriété structurelle de l'organisation."*<sup>373</sup>

La flexibilité de la technologie n'est pas infinie. Elle est contrainte par sa nature physique et par le contexte institutionnel. Au fur et à mesure du développement et de l'implantation de la technologie, sa redéfinition devient plus coûteuse et donc moins probable.

---

<sup>371</sup> Ils correspondent aux trois dimensions du structurel identifiée par Giddens : signification, domination, légitimation.

<sup>372</sup> Orlikowski W. (1996), "Improvising Organizational Transformation over Time: A situated Change Perspective", *Information Systems Research*, 7, pp.63-92.

<sup>373</sup> Traduction Orlikowski, 1992, p.406.

Cela tient à la nature technique de la technologie, mais également à sa nature d'objet cognitif, social et politique. Des apprentissages sont réalisés, des adaptations de la technologie peuvent être faites, jusqu'à ce qu'une solution *satisfaisante* soit trouvée. Le changement devient alors exceptionnel, il y a une moindre mobilité interprétative.

Par ailleurs, il existe des technologies plus ou moins flexibles intrinsèquement. Par exemple, lors de la mise en place d'un *intranet*, l'adoption peut être très variée. La consultation des informations mises à la disposition du personnel n'est pas nécessairement obligatoire. De même pour le courrier électronique, les usages dépendent des normes relationnelles créées dans chaque entreprise autour de l'outil.

Une technologie telle que l'ERP<sup>374</sup> (Enterprise Resources Planning) semble plus contraignante, parce qu'elle crée ou formalise des interdépendances de travail, des impératifs liés aux tâches, pour lesquelles les bases de gestion doivent être alimentées. Il existe même des procédures d'alerte pour envoyer un signal au manager lorsque la base n'est pas alimentée. La marge de manœuvre pour l'acteur existe sur la fiabilité des données fournies, ou encore quant aux modalités d'utilisation des données fournies par la TIC pour la prise de décision.

Nous reviendrons plus loin sur les conditions de cette flexibilité puisque c'est à cette technologie spécifique que nous nous intéresserons pour analyser son influence sur la fonction contrôle de gestion.

En conclusion, ce qui est essentiel dans la caractérisation d'une technologie comme plus ou moins flexible, c'est la capacité des utilisateurs à contrôler leurs interactions avec cette technologie (Encadré 6). Les interactions socio-techniques, qui expriment la flexibilité de la technologie, ont lieu au cours des phases de conception et d'utilisation de celle-ci. Les démarches traditionnelles d'analyse du processus de structuration de la technologie ont tendance à examiner distinctement ces phases. Or, une telle frontière spatio-temporelle nuit à la compréhension des mécanismes de flexibilité interprétative (Orlikowski, 1992, op.cité). Nous allons voir dans la partie suivante pourquoi il est nécessaire de rétablir les interdépendances spatio-temporelles pour comprendre la nature des appropriations de la technologie.

---

<sup>374</sup> Nous définirons plus loin les caractéristiques de cette technologie.

## Encadré 6 - Illustration de la flexibilité à l'usage d'une technologie

### ***Etude du cas DV<sup>375</sup> : les différents modes d'appropriation de la technologie Internet***

*De Vaujany (1999) observe les modalités d'appropriation de la technologie Internet par les acteurs. Il étudie en particulier l'utilisation de la messagerie électronique, et du Web interne et externe. Cela le conduit à identifier cinq "formes systématiques" dans la façon dont un acteur s'approprie cette technologie. Ces cinq formes sont résumées dans le tableau suivant. Il est évident à travers ces 5 modèles, qu'il existe pour chaque acteur des marges de manœuvre dans l'utilisation de la technologie internet. Ainsi, on peut identifier éventuellement différents niveaux de pertinence des usages vis-à-vis de la norme organisationnelle. L'usage "pertinent" est défini a priori de façon formelle presque exclusivement en référence à la tâche. Cependant, un tel cadre est accompagné de manière tacite, d'un cadre prescriptif moins formel, qui n'implique pas forcément que les quatre usages périphériques doivent être bannis. Par exemple, l'utilisation sous le mode "influence" peut être considérée comme faisant partie de la tâche, de l'activité de l'acteur. C'est le cas en particulier pour les fonctions d'encadrement qui impliquent de gérer des processus de négociation. L'usage "influence" ne correspond donc pas seulement à des jeux de pouvoir autonomes, à portée strictement individuelle, mais également à un fonctionnement contrôlé de l'organisation. Quant à l'utilisation sous forme ludique, elle peut également, dans une certaine mesure, être considérée comme une forme d'instrumentation utile, dans une logique d'apprentissage.*

*En définitive, on constate bien qu'il est difficile de prescrire et de contrôler complètement l'utilisation d'une telle technologie. Elle est donc mobilisée dans des jeux de pouvoir, relationnels et symboliques, autonomes par rapport à l'usage formellement prescrit en termes de tâches par l'organisation.*

---

<sup>375</sup> D'après De Vaujany F-X (1999), "Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies internet à partir de la Théorie de la Structuration Adaptative (TSA)", *Système d'information et management* n°1 vol 4 - pp.57-74.

Modèle d'appropriation	Tâche	Influence	Partage	Symbolique	Ludique
<b>Sens et buts généraux</b>	La technologie est un "outils de travail"	La technologie est un outils de négociation et d'influence au service d'une stratégie d'acteur.	La technologie est un outils d'échange et de partage avec l'autre.	La technologie est un moyen de valorisation, un attribut individuel ou collectif.	La technologie est un outils de détente.
<b>Usage instrumentaux</b>	La technologie est intégrée à la tâche: - On envoie des manuscrits, - Transmet des instructions, - Consolide l'information, - Remplace d'ancienne méthodes de travail - Se connecte à des calculateurs...  La technologie est ouverte en "permanence" et le rapport est relativement "interactif".	Elle permet de "manœuvrer" des individus ou des services, d'influencer des négociateurs, ou plus simplement d'obtenir une reconnaissance nouvelle. Plus généralement elle va permettre d'activer ou de gérer une zone d'incertitude.	L'acteur l'utilise pour prendre des nouvelles, dans le cadre d'un échange, d'un partage. Il attend une chaleur des mails, il est donc déçu face à ce qu'il perçoit comme des détritits ou des pubs dans la boîte aux lettres. La pauvreté du média contraste avec l'attente des utilisateurs.	La technologie est mise en avant, et permet à l'acteur de se mettre en avant. Elle incarne une certaine modernité, permet de rester dans le coup et de distinguer les exclus des inclus.	L'acteur joue avec une technologie qui est plus un gadget, qu'un outils de travail. Dans le cas du Web l'acteur parcourt les sites sans stratégie ou objectif particulier.
<b>Mode d'appropriation</b>	Plutôt direct. D'autres technologies sont évoquées, mais pour souligner à quel point elles sont désavantageuses par rapport à <i>l'internet</i> .	direct ou indirect.	Plutôt indirect. Notamment la technologie est rapprochée du téléphone ou des rencontres directes.	Plutôt direct, avec même une focalisation sur l'objet physique.	Indéterminé au début, puis direct ou indirect lorsque l'appropriation ludique qui correspond à un apprentissage s'achève.
<b>Attitude affichée envers les NTIC</b>	Plutôt positive avec un "gros gain de temps" et une économie affichée de "civilités".  Elle "permet de résoudre des problèmes plus rapidement".	Plutôt positive. La technologie aide l'acteur à renforcer sa position dans l'entreprise.	Plutôt négative, l'acteur fixant des buts à la technologie difficilement réalisables.	Très positive, mais la technologie se banalisant les attitudes deviendront probablement plus neutres.	Plutôt positives.
<b>Degrés de fidélité</b>	Plutôt fidèle, l'esprit étant défini par rapport aux missions. Mais l'esprit évoluant...	Plutôt infidèle. Exceptionnellement fidèle si non intégré à une stratégie d'acteur.	Plutôt neutre par rapport à l'esprit.	Plutôt infidèle, on peut même se demander si elles ne sont pas parfois un facteur de balkanisation de l'entreprise.	Plutôt infidèle. Cependant, elle peut constituer une forme d'apprentissage de la technologie, voire une forme d'appropriation centrée tâche.
<b>Type de technologie concerné</b>	Mail Web interne et externe	Mail Web	Mail Web	Mail Web	Web Mail

Synthèse : Présentation des 5 modèles d'appropriation des technologies *Internet* (in De Vaujany, 1999, op.cité)

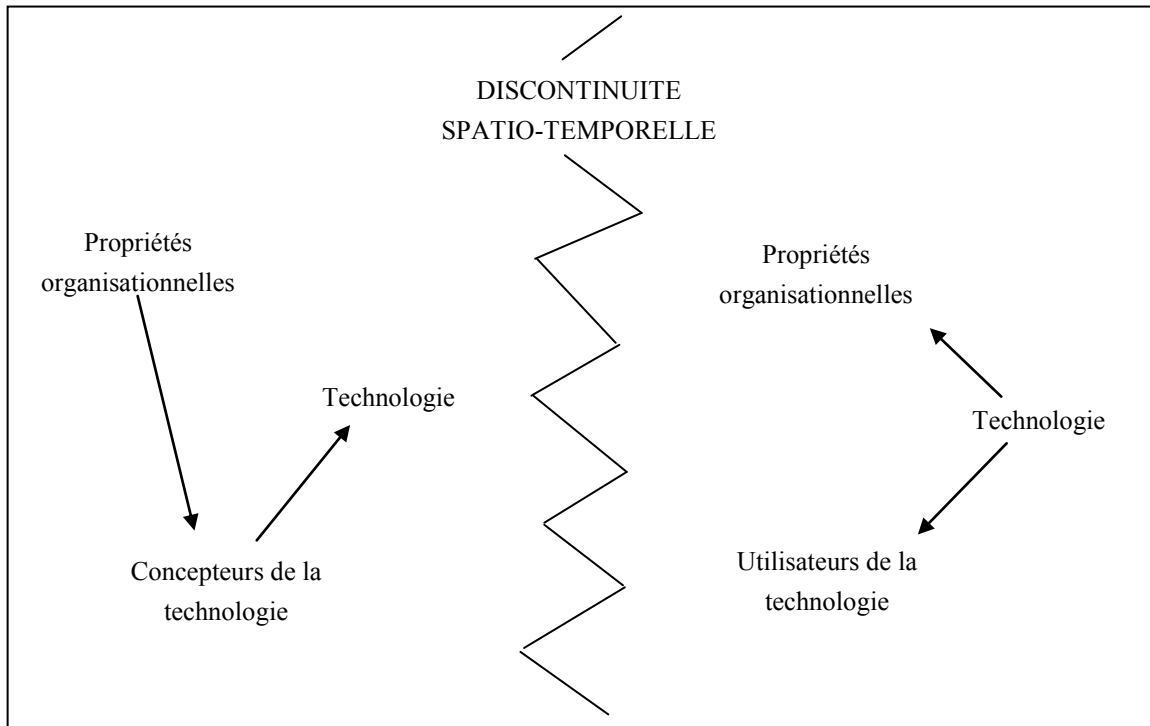
### 1.2.1.2 La frontière spatio-temporelle entre conception et utilisation

La dualité de la technologie est souvent absente des discours. Ceux-ci soulignent tantôt la contrainte technique, tantôt la force du phénomène social. Cette dichotomie observée également dans les travaux de recherche s'explique notamment par la discontinuité spatio-temporelle existant entre les concepteurs et les utilisateurs de la technologie. Les études sont centrées sur l'une ou l'autre des phases, comme s'il s'agissait de phénomènes distincts. L'intégration est rarement réalisée en dehors du cadre de la théorie de la structuration.

Pour les travaux qui portent principalement sur la phase de conception, il existe une logique instrumentale dans la représentation de la technologie. Elle est conçue comme une réponse à des contraintes techniques et économiques. Elle s'insère dans le système social et cognitif tel qu'il est représenté par les prescripteurs de la technologie. Elle correspond à un schéma d'organisation prédéfini. Les chercheurs s'intéressent alors à la question de savoir comment les concepteurs de la technologie tiennent compte des propriétés structurelles des organisations, *objectivées* par leurs interlocuteurs dans l'organisation, et façonnent la technologie pour satisfaire aux fins *managériales*. L'approche s'inscrit alors clairement dans le courant des choix stratégiques ; elle a un caractère socio-technique normatif.

Les recherches qui examinent les conditions d'utilisation de la technologie ont une position centrée sur un certain déterminisme technologique. La technologie conditionne les propriétés structurelles des organisations et contraint les individus à une activité menée selon un schéma prescrit. Le comportement des utilisateurs est éventuellement évoqué comme une réaction, en termes de résistance au changement.





**Figure 22 - La discontinuité spatio-temporelle dans les modèles traditionnels de conception et d'usage de la technologie (d'après Orlikowski, 1992,op.cité, p.407)**

Une telle scission dans l'analyse nuit à la compréhension du processus de structuration. Le changement peut être mieux compris comme un processus récursif entre les deux phases, avec une plus grande perméabilité dans les jeux des acteurs. En particulier, les utilisateurs peuvent être associés à la phase de conception et ne sont pas toujours contraints par la technologie. En outre, une logique de choix stratégique à l'usage peut exister. La flexibilité interprétative recouvre alors deux modes en interaction, celui de la conception et celui de l'utilisation (Orlikowski, 1992, op.cité).

Un modèle reconnaissant l'interaction de l'humain et du technique au cours de ces deux phases semble plus pertinent. La présentation séquentielle des mécanismes à l'œuvre au cours des deux périodes est réalisée pour faciliter l'analyse. Nous n'ignorons pas cependant le fait que les deux phases sont fortement liées.

## ***1.2.2 Une analyse séquentielle et intégrée du processus de structuration***

### **1.2.2.1 Les origines de la technologie ou la définition d'un esprit**

Lors de la phase de conception, la technologie est définie par des caractéristiques techniques et par des sous-entendus sociaux - ce que Poole et Desanctis (1990<sup>376</sup>) appellent *l'esprit* de la technologie.

Les caractéristiques techniques tracent les frontières du possible, avec certaines restrictions des usages, certains degrés de sophistication ou de polyvalence. On retrouve ces caractéristiques décrites de manière formelle dans les manuels d'utilisation.

L'esprit de la technologie peut être défini comme l'intention générale suggérant les usages appropriés d'une technologie, en référence aux valeurs et buts de l'organisation. Le tableau suivant (tableau 15) propose une grille de lecture des différents axes permettant d'identifier l'esprit d'une technologie telle que celle des systèmes d'aide à la décision de groupe. Cette grille n'est pas exhaustive, mais elle permet de comprendre la démarche qui prévaut dans la définition de l'esprit d'une technologie donnée dans un contexte donné, et les différentes dimensions qui peuvent être observées.

---

<sup>376</sup> Poole M.S. et Desanctis G. (1990), "Understanding the Use og Group decision Support Systems" in Fulk J. et Steinfield C (Eds), *Organizations and Communication Technology*, Beverly Hills, CA: Sage, pp.173-193.

Dimension	Description (référence)
Processus de décision	Le type de processus de décision qui est promu par la technologie ; par exemple, le consensus, l'empirisme, la raison, le politique ou l'individuel (Rohrbaugh, 1989).
Leadership	L'émergence d'un type de leadership quand la technologie est utilisée : est-il vraisemblable qu'un leader émerge ou pas, est-ce qu'il va y avoir une participation équitable au processus ou une domination par quelques membres (Huber, 1984) ?
Efficacité	La technologie accentue la compression du temps; les périodes d'interaction sont-elles plus courtes ou plus longues que sans l'utilisation de la technologie (Desanctis et Gallupe, 1987) ?
Gestion des conflits	Est-ce que les interactions avec la technologie entraînent ordre ou chaos, conduisent à des points de vue conflictuels ou pas, facilitent la résolution des conflits ou pas (Dennis et al., 1988) ?
Atmosphère	La nature formelle ou informelle des interactions liées à l'usage de la technologie, leur caractère structuré ou pas (Dennis et al., 1988; Mantei, 1988).

**Tableau 15 - Exemples de dimensions caractérisant l'esprit d'une TIC. Application aux systèmes d'aide à la décision de groupe (Desanctis et Poole, 1990, op.cité)**

L'esprit ainsi défini correspond le plus souvent à un ligne tacite proposée aux individus concernés par la technologie. Elle supplée au fait que tout ne peut pas être spécifié dans les procédures et manuels d'utilisation formels.

Dans le cadre de la théorie de la structuration, la technologie peut être analysée selon les trois dimensions du structurel telles que définies par Giddens (1984, op.cité), comme système de signification, de domination et de légitimation. L'esprit intègre ces trois dimensions.

Par les schémas interprétatifs qu'elle transmet, la technologie reflète certaines représentations du contexte et des buts organisationnels, un modèle de fonctionnement. Elle correspond alors à un système de significations qui facilite l'organisation du travail.

A travers ces schémas, ces signes, elle manifeste également un système de domination, l'état des rapports de force, et un système de valeurs. Ces deux dimensions (domination et légitimation) sont souvent plus implicites dans la définition du système d'information et des usages appropriés de la technologie. Elles sont cependant bien présentes implicitement.

Ainsi implanter une technologie qui implique le partage d'informations auparavant privées, signifie une redéfinition des zones de contrôle et du pouvoir des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977<sup>377</sup>). En termes de valeurs, une technologie peut également induire de privilégier une culture de la coopération plutôt que des valeurs fondées sur la performance individuelle.

Par conséquent, définir l'esprit de la technologie revient à poser les questions suivantes : Quels types de buts sont promus par la technologie ? Quels modèles d'organisation ? Quelle conception du contrôle ? Quel style de management ?

Cet esprit correspond à un compromis entre les intentions des *designers*, et des prescripteurs (qui reflètent leur compréhension du contexte organisationnel), et les perceptions ou interprétations des utilisateurs.

Il transparait à travers les documents formels, la façon dont est mené le projet d'implantation de la technologie (la séquence des différents changements, le style de management plus ou moins participatif), les changements organisationnels associés, les discussions informelles. Définir l'esprit de la technologie consiste pour le chercheur à faire un travail de triangulation entre les différentes sources structurantes de cet esprit, en particulier sur les représentations des différentes parties prenantes au projet technologique.

Ainsi, l'esprit n'est pas forcément un phénomène cohérent. Il peut notamment exister un idéal fonctionnaliste, exprimé par certains acteurs, et la perception des limites de la technologie par d'autres, marquant ainsi un décalage net de points de vue.

Par exemple, on peut observer d'une part des dirigeants favorables à l'utilisation d'une technologie unique, pour un système d'information homogène, standard allant dans le sens d'un langage unifié et d'une culture commune, et d'autre part des utilisateurs percevant certaines limites d'un tel système dans leur contexte d'action propre, de telle sorte qu'ils prônent l'utilisation locale de systèmes d'information parallèles.

Lorsque les systèmes d'information marginaux deviennent prépondérants, cela signifie que les utilisateurs n'ont pas du tout rencontré l'esprit de la technologie tel que défini par les dirigeants, et la cohésion de l'organisation peut être mise en question.

L'incohérence peut se manifester par des décalages entre les discours et les pratiques effectives, voire par des conflits et des crises. Alors que les fonctionnalités techniques peuvent être définies en termes relativement fermes et objectifs, l'esprit de la technologie est ouvert à des interprétations concurrentes ("on ne nous avait pas dit que le nouveau système, l'ERP, devait complètement se substituer à l'ancien, à nos tableaux de bord sous Excel"). Il existe alors un jeu de pouvoir pour établir et faire accepter sa conception de la technologie. Ce jeu se manifeste tout d'abord lors de la phase de conception. Il peut même à ce stade modifier les fonctionnalités techniques de l'outil. La flexibilité à la conception est plus ou moins importante, selon le caractère participatif ou directif de la gestion de projet.

---

<sup>377</sup> Crozier M. et Friedberg E. (1977, rééd. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.

La dynamique d'ajustement se poursuit au cours de l'implantation et de l'adoption de la technologie. L'esprit initial de la technologie peut être violé (par analogie avec l'esprit de la loi) ou modifié dans l'utilisation effective de la technologie (Poole et Desanctis, 1994<sup>378</sup>). Cela correspond à la flexibilité de la technologie à l'usage.

### **1.2.2.2 La flexibilité de la technologie à l'usage et les effets de récursivité**

Poser la question de la flexibilité à l'usage de la technologie revient à s'interroger sur les conditions dans lesquelles elle peut faire l'objet d'un usage et être associée à des formes organisationnelles, qui n'étaient pas prévus lors de la phase de conception. Pour identifier les mécanismes conduisant à une telle flexibilité, nous commencerons par définir plus précisément le concept de flexibilité à l'usage. Nous envisagerons ensuite comment se manifeste cette flexibilité dans deux types de contextes d'implantation de la technologie : un contexte de changement prescrit et un contexte de changement émergent<sup>379</sup>.

#### ***Les différentes dimensions de la flexibilité à l'usage***

Comprendre la flexibilité à l'usage d'une technologie suppose de s'interroger sur les modalités d'appropriation de la technologie par les utilisateurs en relation avec ce qui était prescrit ou convenu de manière participative lors de la phase de conception. Il est bien évident que toutes les conditions de l'intégration de la TIC ne sont pas totalement prédictibles lors de la phase de conception. C'est pourquoi, un décalage entre ce qui était prévu et la pratique effective semble en partie inévitable. En outre, lorsque les utilisateurs ne sont pas directement associés au processus de conception ou que les implications cognitives et socio-politiques de la technologie n'ont pas été finement prises en compte, la flexibilité peut constituer un jeu important. Cela se manifeste lors de la phase d'implantation par la confrontation dans l'action de la technologie aux routines préexistantes. Les différents types d'acteurs en interaction (éventuellement de manière conflictuelle), vont en effet lui attribuer un sens, définir un usage approprié.

L'appropriation correspond au jugement des individus sur ce qui peut être utilisé, transformé, écarté ou réinterprété. Cela ne correspond pas seulement aux fonctionnalités techniques, mais également aux évolutions du système organisationnel définies dans l'esprit.

---

<sup>378</sup> Desanctis G, Poole M.S. (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive Structuration Theory", *Organization Science*, vol.5, n°2, pp.121-146.

<sup>379</sup> Ces types de changements (prescrit ou émergent) correspondent à la distinction établie par Mintzberg (1987) entre stratégie délibérée et émergente.

L'appropriation peut ainsi être définie en référence à quatre types de critères:

- Appropriation stable ou évolutive : la flexibilité à l'usage existe en général au tout début de l'installation de la technologie. Elle est progressivement réduite en raison des investissements déjà réalisés (dès le lancement, les projets TIC sont très coûteux financièrement et humainement), et des jeux socio-politiques qui se stabilisent progressivement.
- Appropriation fidèle ou déviante par rapport à l'esprit : les fonctionnalités sont conçues pour promouvoir l'esprit de la technologie, mais les appropriations peuvent être plus ou moins fidèles au modèle. Cela étant, les appropriations déviantes ne doivent pas être comprises seulement dans une perspective normative comme des formes d'échec, mais parfois comme des formes socio-techniques émergentes, qui sont susceptibles de faire évoluer la norme.
- Appropriation définie par les usages instrumentaux : par exemple, pour une technologie d'aide à la décision de groupe, les usages peuvent être centrés sur les tâches et activités, mais on peut également identifier des usages visant à diriger la communication et les processus d'autres groupes, et d'autres visant à exercer le pouvoir (Desanctis et al., 1992<sup>380</sup>).
- Appropriation définie par les attitudes des individus concernés par la technologie (valeur perçue, confiance, volonté d'assurer le succès de la technologie).

Ces quatre dimensions permettent d'analyser la qualité de l'appropriation du modèle de changement. Cette qualité sera en grande partie dépendante du caractère plus ou moins participatif de la conduite du changement.

### ***Contexte de changement prescrit***

Un changement prescrit peut être défini comme un changement totalement planifié *a priori*, et qui définit strictement les usages associés à la technologie et la forme organisationnelle attendue. Il est "imposé" par la direction ou par un groupe d'acteurs dominants aux utilisateurs de la technologie. Une telle démarche peut correspondre à différentes séquences d'organisation du changement, et à des changements d'ampleurs variées. Il peut ainsi être vu comme :

- un changement organisationnel, que vient conforter la technologie (Encadré 7) ;
- un changement technologique, qui suppose un alignement organisationnel ultérieur ;
- un changement planifié simultanément en termes organisationnels et technologiques : Pour assurer la cohérence du système organisationnel, la réflexion porte à la fois sur l'organisation, les systèmes de gestion et les technologies supports de l'organisation.

---

<sup>380</sup> Desanctis G., Poole M.S., Lewis H., Desharnais G. (1992), "Using Computing in Quality Team Meetings: Some Initial Observations from the IRS-Minnesota Project", *Journal of Management Information Systems*, 8, 3, pp.7-26.

La démarche de changement planifié présente l'intérêt d'une mise en cohérence *a priori*, mais présente également des risques.

En effet, cela implique un changement plus radical, difficile à coordonner notamment au niveau des représentations. Le changement radical crée des déséquilibres et des incertitudes susceptibles d'induire plus de résistances au changement.

La présentation analytique et séquentielle du changement est fréquente. Elle présente cependant le risque d'éliminer les effets de co-construction, de récursivité. Ce qui est primordial dans le processus de structuration, quelle que soit la chronologie, c'est l'existence d'une logique dominante dans la gestion du changement. Il peut s'agir :

- d'une logique d'adaptation de l'organisation à une technologie présentée comme un impératif (cette adaptation pouvant être menée avant, après ou simultanément au changement technologique) ;
- ou d'une logique prenant en compte les différentes contraintes sociales et techniques et ouvrant des possibilités d'apprentissage (alors, le changement ne peut pas être totalement planifié).

Le changement prescrit est souvent justifié dans les discours par des contraintes environnementales fortes (la pression des concurrents, des actionnaires, d'un donneur d'ordre) et par les caractéristiques de rigidité de la technologie (adaptée à un type unique d'organisation du travail). Un tel modèle présente deux types de problèmes :

- Il limite la place accordée aux effets d'expérience et d'apprentissage, et ainsi à la capacité d'innovation de l'organisation<sup>381</sup>.
- Il présente en outre le risque de prescrire un modèle trop fonctionnaliste ne tenant pas compte des implications socio-politiques de la technologie. Des résistances au changement peuvent alors se manifester autour de la technologie. Ces résistances sont une forme d'expression de la flexibilité à l'usage de la technologie, réduisant l'efficacité de cette dernière par rapport aux attentes des prescripteurs.

En particulier, lorsque la technologie est poussée de l'extérieur ou de haut en bas sans tenir compte des spécificités des contextes, la flexibilité à l'usage se manifeste par des pratiques déviantes du modèle initial (des formes de régulations autonomes), voire par la crise (Rowe, 1999<sup>382</sup>).

---

<sup>381</sup> Nous reviendrons plus amplement sur cette question avec le modèle de changement improvisé.

<sup>382</sup> Rowe F. (1999), "Cohérence , intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion", *Système d'Information et Management*, n°4, vol.4, pp.3-20.

**Etude du cas Kodak**

*L'expérience de changement concerne l'implantation d'un système MRPII (l'ancêtre des SGI appliqué à la gestion de production). Cette technologie a été choisie et implantée, pour soutenir un changement organisationnel qui visait une amélioration de la gestion des processus. L'entreprise a mis en place un système de contrôle des stocks et des ressources situé au niveau de l'unité de gestion (alors que ces systèmes étaient auparavant centralisés).*

*Les conséquences d'une telle décentralisation se sont manifestées par une meilleure intégration horizontale et une utilisation beaucoup plus créative des données financières (une prise d'initiative performante). La réussite du système réside également dans la qualité du climat au sein de l'unité. "Les utilisateurs ont développés un sentiment de propriété envers la nouvelle technologie. (...) ceux qui alimentent la tenue de stocks et la position des composants ont davantage de respect pour l'intégrité des données. Le journal donne une vue instantanée de la situation. Le personnel se rend mieux compte des performances."*

*Les enseignements tirés de cette expérience soulignent que l'emploi efficace de la technologie de l'information est lié au fait qu'elle est venue conforter les systèmes de gestion en place. "La décentralisation préalable de l'entreprise avait préparé la voie à une installation sans heurt d'un système d'information bâti sur le même principe."*

**Le modèle de changement "émergent" ou changement "improvisé"**

Le modèle de changement émergent associé à la technologie suppose qu'une plus grande flexibilité à l'usage est admise dans le pilotage du changement. La technologie n'est pas considérée dans une logique trop déterministe. Elle est implantée avec la participation des utilisateurs au cours d'un processus d'appropriation intégrant les apprentissages et tenant compte des jeux socio-politiques.

La direction ne connaît pas *a priori* l'état futur de l'organisation, mais il existe de nombreuses marges de manœuvre pour assurer la cohérence socio-technique. Rowe (1999, op. cité) évoque une situation d'"émergence-jeu" : la technologie fait l'objet d'une appropriation libre de la part des utilisateurs, n'excluant pas des jeux de pouvoir (pour définir un nouvel équilibre organisationnel, perturbé par l'implantation de la TIC). Les modalités d'utilisation de la technologie permettent d'envisager de nouvelles formes d'organisation.

---

<sup>383</sup> D'après Scott Morton M.S. (1991) *The corporation of the 1990s ; information technology and organizational transformation*, Oxford University Press. (trad. 1995), *L'entreprise compétitive au futur. Technologies de l'information et transformation de l'organisation*. Editions d'organisation.



L'alignement organisationnel devient un processus ouvert et en partie décentralisé, encadré par le dispositif de contrôle organisationnel. Le processus de structuration peut être repris en main par la direction à un moment donné (Encadré 8).

#### Encadré 8 - Un exemple de projet informatique faiblement programmé

##### ***Le cas OAP<sup>384</sup>***

*Le processus étudié par Chomienne (1999) concerne l'informatisation d'un bureau d'étude. Il s'agit d'un projet faiblement managé. Les services centraux ont donné une impulsion forte pour que la technologie soit adoptée, mais sans que des usages soient prescrits, ni qu'une réflexion en termes de conséquences organisationnelles n'ait été menée.*

*L'appropriation de la technologie par les bureaux d'étude a conduit à faire apparaître des décalages entre l'organisation du travail prescrit et les situations réelles (Reynaud, 1989<sup>385</sup>).*

*On assiste notamment à trois types de mouvements :*

- Une redistribution des rôles en fonction de l'attitude des différents acteurs (dessinateurs, techniciens et ingénieurs).*
- Une nouvelle légitimité ou au contraire une marginalisation de l'encadrement intermédiaire, selon son appropriation ou son refus de la technologie.*
- La création de nouveaux collectifs de travail partisans ou opposants au changement.*

*Les nouvelles configurations issues de la phase d'implantation de la technologie ont permis de faire émerger des solutions organisationnelles efficaces. Ces formes organisationnelles ont été "reprise en main" par la direction pour établir de nouvelles formes organisationnelles prescrites, dans laquelle la marge de manœuvre, l'autonomie initiale (lors de l'implantation) des acteurs a été réduite.*

*Ce cas illustre les effets organisationnels des technologies, notamment du point de vue de l'organisation du travail et de la répartition du pouvoir, et souligne l'importance du jeu social dans les nouvelles configurations choisies.*

*Il met en évidence le fait qu'un processus de changement non programmé peut permettre une régulation autonome efficace, qui construit les conditions d'une régulation de contrôle au moment où les usages de la technologie sont institutionnalisés.*

---

<sup>384</sup> D'après Chomienne H. (1999) "La recomposition des zones de contrôle et d'autonomie induite par l'informatisation d'activités : une facette clandestine de la modernisation d'organisations administratives publiques", *Actes du IX<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, pp. 67-81

<sup>385</sup> Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.

Dans le cas où les technologies sont "tirées" par les utilisateurs, elles ont plus de chances d'être en phase avec leurs besoins, que celles poussées par des fournisseurs ou tout autre groupe non directement utilisateurs. L'émergence réside dans les usages directs de la technologie, ou dans les dispositifs organisationnels associés. Le rôle de la direction est de contrôler le changement pour renforcer ou réorienter les dispositifs émergents.

Le changement émergent n'est donc pas exclusif de tout contrôle organisationnel. Il doit être compris dans une logique double de contrôle et d'autonomie favorisant les innovations et la performance organisationnelle dans l'usage des technologies. Cette logique fonde le modèle de changement "improvisé" (Orlikowski et Hofman, 1997<sup>386</sup>).

Le modèle de changement "improvisé" constitue un modèle mixte avec des changements tantôt prescrits, tantôt émergents.

Il définit le changement technologique comme une succession de changements de natures variées (en rapport avec les tâches, avec les zones d'influence, avec le contexte environnemental), dont la plupart sont imprévisibles au départ du projet technologique et qui évoluent au fur et à mesure de l'expérience (Orlikowski et Hofman, 1997, op.cité).

Le modèle de changement improvisé reconnaît ainsi trois types de changements complémentaires: le changement anticipé (ou planifié), le changement émergent, et le changement fondé sur les opportunités.

*Le changement planifié* est celui qui nous avons précédemment défini comme un changement prescrit.

*Le changement émergent* est celui qui apparaît spontanément à partir d'innovations locales, qui ne sont pas attendues à l'origine. Par exemple, l'implantation d'un système de courrier électronique est planifié en vue d'une amélioration des communications ; cependant ce changement peut se manifester par le développement d'un réseau de communication de la rumeur. Les effets d'un tel changement peuvent être positifs ou négatifs, au regard de l'objectif d'efficacité de l'organisation.

*Le changement "d'opportunité"*, quant à lui, n'est pas anticipé, mais est introduit intentionnellement durant le processus de changement en réponse à une opportunité inattendue.<sup>387</sup> En mettant en place des dispositifs de contrôle souples, des dispositifs de veille, lors de l'implantation de la technologie, l'organisation s'offre la possibilité de percevoir les opportunités, de faire des apprentissages fondés sur des événements et des conséquences inattendus de l'action.

---

<sup>386</sup> Orlikowski W.J., Hofman, J.D. (1997), "An improvisational model for change management : The case of groupware", *Sloan Management Review*, vol.38, 2, Winter, pp.11-21.

<sup>387</sup> Changement émergent et changement fondé sur les opportunités sont deux visions complémentaires de ce que nous avons défini précédemment de manière plus global comme le changement émergent. La distinction repose sur la réaction de l'organisation : dans un cas, elle profite d'un changement inattendu et change sa façon de contrôler la technologie, dans l'autre il s'agit d'un changement complètement autonome (qui peut être négatif ou positif).

Un tel modèle de changement correspond à une logique permanente de management. Celle-ci consiste d'une part à garder un référentiel d'action stable, programmé, donnant une certaine sécurité et efficacité, et d'autre part à maintenir une ouverture à des opportunités de changement non programmé, innovant.

Les trois modes de changement se construisent mutuellement au cours du temps, dans la mesure où les apprentissages liés à des événements inattendus vont être intégrés dans le stock de connaissances stables, utiles au changement planifié. Il n'y a pas de séquence prédéterminée d'apparition des différents types de changement. Le déploiement de nouvelles technologies commence souvent par un changement planifié. Au cours du temps se manifestent des opportunités de changement, puis de nouveaux changements planifiés et émergents au fur et à mesure de l'expérimentation, de l'organisation de la technologie.

Ce modèle permet de reconnaître les différentes formes de changement et de les intégrer dans la gestion du changement. Il explique comment la technologie se déploie dans un processus récursif entre le structurel (la technologie définit des normes stables dans une logique de planification) et l'action (l'utilisation de la technologie a des effets inattendus qui rétroagissent sur les normes).

Ainsi, si on choisit de présenter le changement organisationnel lié à l'implantation d'une technologie comme un processus de mise en cohérence, cela ne présume pas d'une origine du changement organisationnel.

Celui-ci peut provenir aussi bien d'un progrès technologique offrant de nouvelles opportunités stratégiques, d'un choix de réorganisation des processus et systèmes de gestion dans le sens d'une meilleure allocation des ressources, ou de tout autre pôle du système. Cependant, il existerait des forces conduisant à l'évolution de l'ensemble des parties du système suite à la modification de l'une d'entre elle dans une logique de cohérence et d'équilibre.

L'analyse d'un tel changement va être menée au travers d'une modélisation chronologique permettant de relier les événements, d'identifier les objectifs et les étapes du changement. C'est la démarche du modèle fondateur de Barley (1986<sup>388</sup>) ; lequel permet de bien intégrer la dimension processuelle de la structuration.

### **1.2.2.3 Le modèle précurseur de Barley (1986)**

Barley (1986, op.cité) analyse l'évolution du degré de centralisation des décisions dans deux hôpitaux, suite à l'introduction du scanner dans les départements de radiologie. Dans les deux cas, de nouveaux modèles de relations entre techniciens et médecins radiologistes émergent. Il met en évidence le caractère social de la technologie et réfute le déterminisme technologique univoque dans la définition des structures.

---

<sup>388</sup> Barley S. (1986), "Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.78-108.

La structuration est différente dans les deux centres de radiologie parce que leur ordre social préexistant était différent. Pour aboutir à ce résultat, il construit un cadre d'analyse structurationniste, qui est particulièrement intéressant en raison de sa portée théorique. Ce cadre d'analyse peut être transposé pour l'étude de l'instrumentation de toute technologie de gestion (Figure 23).

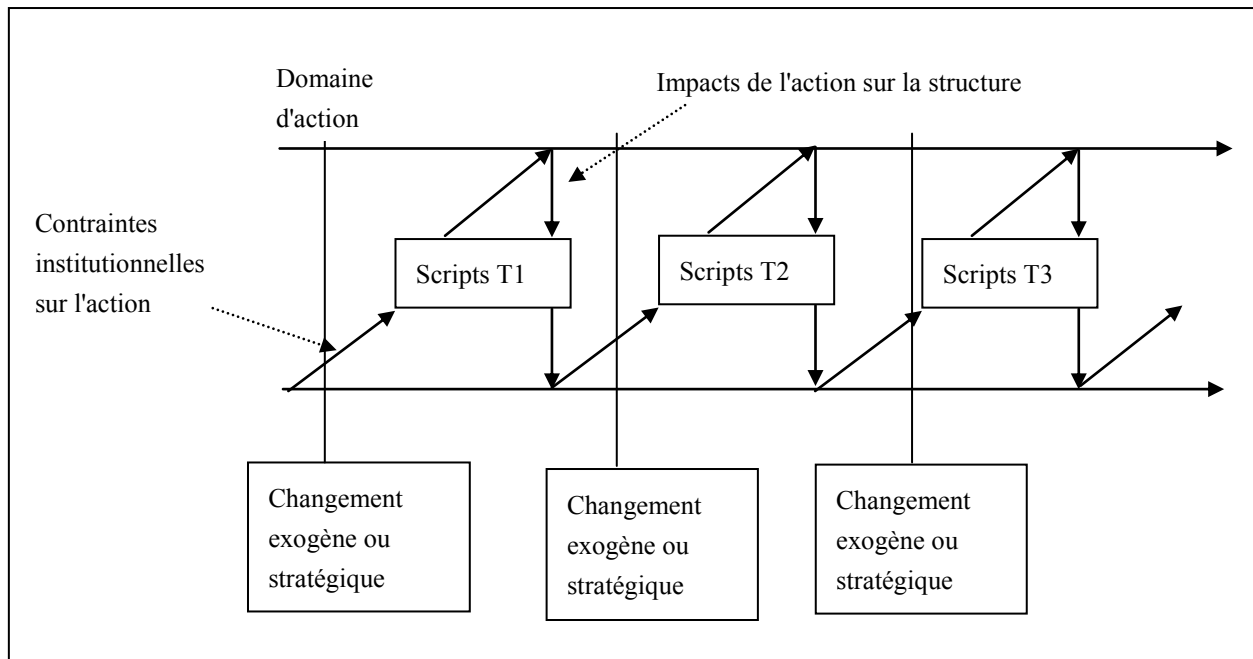
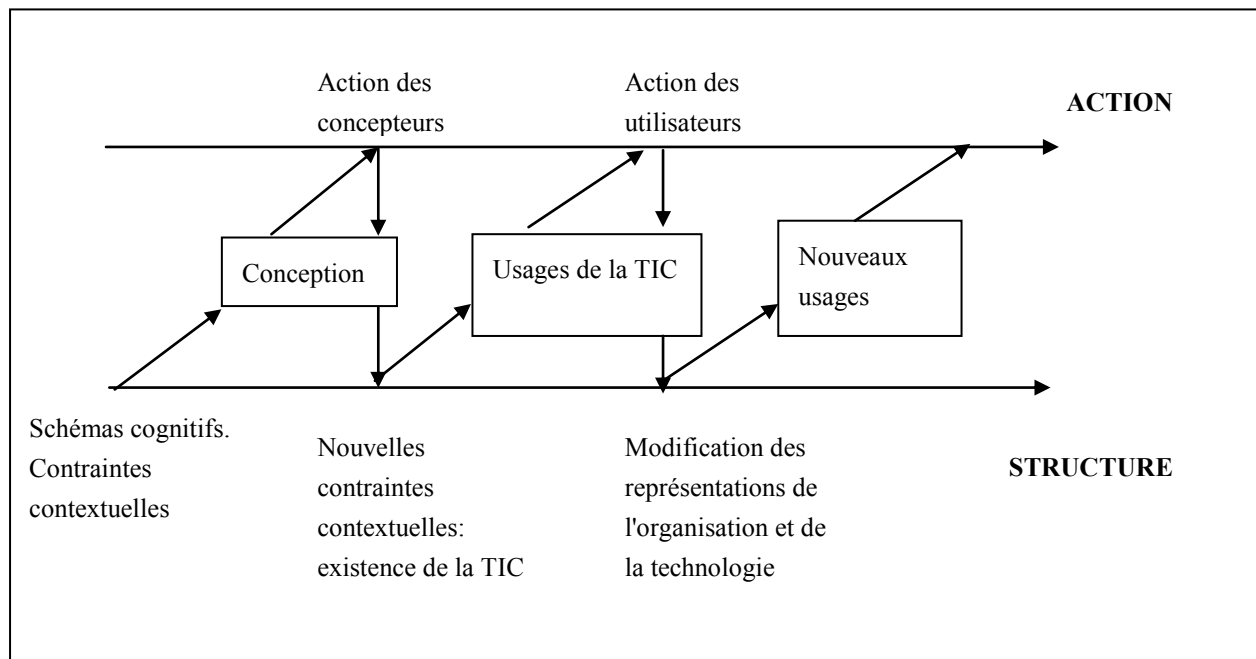


Figure 23 - Le modèle de Barley (1986, op.cité)

Ce modèle reprend les deux grands domaines à l'œuvre dans le processus de structuration : l'action (les actions sont repérées sur l'axe horizontal du haut) et les contraintes institutionnelles (repérées sur l'axe du bas) qu'elle produit et qui en retour encadre l'action. Le structurel est construit à partir d'une interprétation du contexte mettant à l'œuvre des mécanismes cognitifs et socio-politiques. Il encadre l'action, en même temps qu'il fait l'objet de "mises à jour" dans l'action. Ce modèle peut être repris pour schématiser le processus de construction et d'adoption de la technologie de la manière suivante (Figure 24).



**Figure 24 - Modélisation du processus de construction de la technologie**

On peut intégrer dans un tel schéma l'ensemble des éléments contribuant à la structuration organisationnelle aux différentes étapes de conception puis d'appropriation de la technologie : à la fois les propriétés contextuelles objectives et les mécanismes socio-politiques et cognitifs. Cette modélisation sera reprise dans le cadre de nos études de cas pour définir les matrices chronologiques qui permettent d'observer le processus de changement sur le terrain.

En conclusion, nous pouvons reprendre les différents éléments qui vont intervenir dans la modélisation des évolutions de la fonction contrôle de gestion.

Les progrès en matière de TIC ouvrent des opportunités de choix organisationnels. Ils facilitent le décloisonnement de l'organisation et contribuent à l'efficacité des systèmes de gestion de manière générale. Cependant, ces technologies vont faire l'objet d'appropriations spécifiques en fonction des contextes organisationnels dans lesquels elles s'inscrivent. Les formes organisationnelles doivent donc être comprises comme le fruit d'un processus continu récursif entre le structurel et l'action.

Le structurel est construit à partir d'une interprétation du contexte mettant en œuvre des mécanismes cognitifs et socio-politiques, dans une relation de construction mutuelle avec l'action qu'il encadre.

Ce cadre d'analyse va nous permettre d'étudier plus précisément les conditions de structuration de la fonction contrôle de gestion, liées à l'implantation d'un système de gestion intégré.

## **2 Section 2 - Vers un modèle de co-construction technologie-contrôle**

Pour répondre à la question "Dans quelle mesure une TIC peut modifier les configurations du contrôle de gestion dans une organisation ?", nous avons développé plusieurs étapes de raisonnement.

Les configurations de contrôle évoluent sous l'influence de multiples facteurs externes - les environnements économiques, technologiques et institutionnels - et internes - les conditions techniques et économiques, le style de management, les jeux politiques et psycho-sociologiques . Elles sont à la fois structurantes et structurées par l'organisation et le contexte, dans la mesure où elles s'inscrivent dans un processus récursif entre le structurel et l'action. Dans le même sens, les TIC constituent un objet définissant et défini par l'organisation dans une logique de construction récursive.

Il s'agit de rassembler ces différents éléments pour restituer et comprendre l'organisation comme un ensemble de processus en interaction.

Dans un premier temps, il nous semble important de mener une lecture en termes d'opportunités (2.1.). En particulier, il s'agit de répondre à la question de savoir en quoi les "nouvelles" technologies de l'information et de la communication sont structurantes pour l'organisation, comment en élargissent-elles le champ des possibles ? Cette question s'applique en particulier à l'influence des systèmes de gestion intégrés (SGI) sur la fonction contrôle de gestion. Il nous semble que cette technologie est particulièrement significative en raison de sa portée non seulement quant aux usages et à l'efficacité des activités quotidiennes, mais également au niveau global de l'organisation, de ses agencements fonctionnels internes et peut-être même de son positionnement stratégique. Ces potentialités mises en évidence, nous reviendrons sur la dimension socio-technique de la technologie. La lecture en termes d'opportunités sera intégrée à un schéma d'analyse contextualiste (2.2.). Un tel projet recouvre une dimension organisationnelle forte. La modélisation proposée vise à comprendre comment la technologie et l'organisation (de la fonction contrôle de gestion en particulier) interagissent pour définir un modèle d'organisation, donnant lieu à différentes appropriations.

## 2.1 L'influence des technologies de l'information, une lecture en termes d'opportunités

Parler de l'influence des TIC suppose de définir en quoi ces technologies sont "nouvelles", puisque c'est souvent le caractère structurant des NTIC qui est mis en avant. Il ne s'agit pas simplement de définir un artefact indépendant du phénomène social, mais également le référentiel d'organisation qui contribue à définir la technique. En définissant la technique, on évoque naturellement des opportunités d'organisation, des choix socio-techniques<sup>389</sup>. Avant d'évoquer précisément les opportunités offertes à la fonction contrôle de gestion par les SGI, il convient de préciser ce que recouvre le terme générique de NTIC et pourquoi nous nous contenterons de parler de TIC.

### 2.1.1 Les "nouvelles" technologies de l'information et de la communication

Pour Reix (1990<sup>390</sup>), les NTIC se caractérisent par des capacités de stockage, de traitement et de communication sans commune mesure avec les anciennes technologies. Ainsi, il existerait une sorte de "saut technologique", impliquant des gains de productivité et une plus grande efficacité des systèmes de gestion. Un tel progrès est difficilement mesurable (Solé, 1998<sup>391</sup>), notamment pour des technologies associées aux fonctions de support, telles que le contrôle de gestion.

Desanctis et Poole (1994<sup>392</sup>) caractérisent les TIC développées durant les années 1980-1990, par leur influence non seulement sur le travail individuel, mais également sur les interactions entre les individus, sur les processus de gestion et par extension sur la structuration de l'organisation dans son ensemble. Dans une logique fonctionnaliste, l'utilisation des TIC produit des changements dans les processus de gestion conduisant à la prise de décision. L'intelligence de l'organisation augmente, en raison notamment d'un nombre plus élevé de données collectées, de possibilités de traitement de l'information plus étendues et plus rapides, ainsi que d'une communication plus facile entre les individus. La participation au processus de décision concerne dorénavant davantage d'acteurs dotés de compétences diverses. La mémoire organisationnelle s'accroît également à travers les systèmes de gestion de bases de données et favorise un recours plus fréquent aux connaissances stockées grâce à la simplification des procédures de consultation.

Les décisions sont ainsi prises plus rapidement et sont censées être de meilleure qualité, dans la mesure où elles reposent sur des informations plus pertinentes.

---

<sup>389</sup> Les caractéristiques techniques et l'esprit sont analysés en partie distinctement, sans en ignorer les interdépendances.

<sup>390</sup> Reix R. (1990), "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 100-106.

<sup>391</sup> Solé I. (1998), *Les investissements en technologie de l'information dans les PME: contribution à une évaluation qualitative*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse I.

<sup>392</sup> Desanctis G, Poole M.S. (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive Structuration Theory", *Organization Science*, vol.5, n°2, p.121-146.

Par ailleurs, alors que l'informatique des années 1960-1970 servait une efficacité locale de façon non homogène (des logiciels variés sont utilisés selon les besoins spécifiques des utilisateurs), le mouvement de rationalisation des années 1990 et les technologies associées servent une efficacité globale (Reix, 2000<sup>393</sup>).

Cependant, cette position est discutable. Par exemple, le fait que le comptable soit capable à l'aide d'un tableur de faire des comptes rendus plus fins et plus fréquents influence déjà la qualité des décisions et les interactions entre les acteurs. L'impact potentiel d'un outil à vocation d'usage local (le tableur) n'est donc pas limité à la tâche, à l'activité du comptable.

Par conséquent, plutôt que de nier les effets structurants des "anciennes" technologies, on peut évoquer un cycle d'innovation continu, allant dans le sens d'un potentiel croissant en termes d'interaction et de communication. C'est ce que souligne la plupart des auteurs qui s'intéressent aux TIC du point de vue des fonctionnalités techniques (Calhoun et Teng, 1996<sup>394</sup>; Benjamin et Yates, 1995<sup>395</sup>).

Une telle identification des NTIC se situe clairement dans un idéal fonctionnaliste et déterministe des technologies. Il est donc important de souligner que ces technologies impliquent un potentiel d'efficacité, qui doit être nuancé par le fait qu'elles s'insèrent dans un contexte social et cognitif humain. Ainsi, la décision définitive est prise par un individu qui bien que disposant d'un outil informatique d'aide au traitement des informations et à la décision, fait toujours intervenir des mécanismes socio-politiques et cognitifs humains (March et Simon, 1979<sup>396</sup>; Simon, 1976<sup>397</sup>).

Un autre courant justifie le terme de NTIC par le degré d'ouverture offert par ces technologies en matière d'organisation. Ainsi, Weick (1990<sup>398</sup>) souligne leur caractère équivoque et la complexité croissante du processus d'intégration. Pour lui, la technologie a de multiples sens en raison de la densité des interactions et des multiples voies qu'elles génèrent. Mais cette approche remettant en cause le déterminisme technologique est-elle fondamentalement nouvelle ? Il semble que *l'équivocité* existait déjà dans la technologie de production étudiée dans les années 1950-1960.

---

<sup>393</sup> Reix R. (2000) *Systèmes d'information et management des organisations*, 3ème ed., Paris, Vuibert.

<sup>394</sup> Calhoun K.J. et Teng J.T.C. (1996), "Organizational computing as a facilitator of operational and managerial decision making. Exploratory study of managers perceptions", *Decision sciences*, vol. 27, n°4, Fall, pp.673-710.

<sup>395</sup> Benjamin R.I. et Yates J. (1995), "Le passé, le présent, fenêtre ouverte sur le futur", pp.71-113, in *L'entreprise compétitive au futur*, Scott Morton, Les éditions d'organisation, 349 p.

<sup>396</sup> March J.G., Simon H.A. (1979), *Les organisations*, Paris, Dunod, trad.

<sup>397</sup> Simon H.A. (1976), *Administrative Behavior, a Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, Free Press, New York, 3ème éd. (1947).

<sup>398</sup> Weick K. (1990), "Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies", pp.1-44, in *Technology and Organization*, coordonné par Goodman PS, Proull L.S. and associates.



Par exemple, Woodward (1965<sup>399</sup>) (souvent classée parmi les adeptes du déterminisme technologique) écrit "*at the extremes of technical scale the physical work flow restricted organizational choice, with the result that firms in the continuous flow and jobbing production categories tended to be homogeneous as far as organization was concerned. Between these two extremes, however, in the batch production area, the physical work flow did not so much determine organization as define the limits within which it could be determined*". Ce qui signifie que, même pour les adeptes du déterminisme technologique, il existe des degrés de liberté ; la technologie ne détermine pas de manière absolue la forme de l'organisation.

Avec les TIC, l'ouverture cependant concerne l'organisation dans son ensemble et pas seulement l'usage de la technologie en termes de tâche ou l'organisation d'une fonction (de production). Or avec une même TIC, on peut observer des usages variés à la fois localement et globalement.

Ces "nouvelles" technologies, combinant progrès techniques et innovations sociales sont maintenant largement diffusées dans les entreprises françaises (Sessi, 2001<sup>400</sup>). La technologie que nous étudions en particulier (les systèmes de gestion intégrés) fait l'objet d'innovations techniques régulières, mais il existe une certaine permanence des mécanismes de structuration. Il faut donc renoncer à parler de "nouvelles" technologies de façon générique à chaque fois que le concepteur propose de nouvelles fonctionnalités. La nouveauté peut en revanche être comprise dans une perspective contextuelle, d'innovation pour une entreprise en particulier. Ainsi, quand nous parlons de NTIC, il s'agit bien d'avoir à l'esprit que le caractère novateur fait référence au contexte particulier de telle ou telle entreprise.

Nous allons voir maintenant comment les technologies de l'information et de la communication peuvent soutenir et faciliter certaines évolutions du contrôle de gestion dans les organisations.

### **2.1.2 TIC et contrôle de gestion, une lecture en termes d'opportunités**

L'évolution des technologies de l'information semble avoir accompagné, celle de toutes les fonctions qui s'appuient sur un système d'information sophistiqué. A cet égard, le système d'information du contrôle de gestion est un système par nature "intégré", qui centralise des informations issues des différents systèmes de gestion (du système de comptabilité financière, mais également des systèmes de gestion de production, de gestion des stocks par exemple). Les évolutions technologiques (allant dans le sens de l'intégration automatisée) constituent donc une opportunité pour un système d'information du contrôle de gestion plus performant. Dans cette perspective, nous présentons dans un premier temps, comment les nouveaux outils contribuent à cette performance.

---

<sup>399</sup> Woodward J. [1965], *Industrial Organization : Theory and practice*, Eds Oxford University Press.

<sup>400</sup> Sessi (service des études et des statistiques industrielles). "Les technologies de l'information et de la communication dans l'industrie. Edition 2001"

Dans un deuxième temps, nous analysons les implications pour la fonction contrôle de gestion en termes de positionnement dans l'organisation et d'évolution potentielle de ses missions.

### **2.1.2.1 Les technologies de la comptabilité et du contrôle, vers une intégration croissante**

De manière générale, durant les années 1990, une intégration croissante des systèmes d'information s'opère, liée à la mise en place de technologies (lesquelles facilitent cette intégration). En particulier, les systèmes client-serveurs constituent un progrès notable ; ils permettent d'avoir à la fois un système centralisé, assurant ainsi une certaine sécurité des données, et un système réparti selon les besoins des utilisateurs.

En termes d'applications (*software*), pour le contrôle de gestion<sup>401</sup>, les systèmes de gestion de base de données (SGBD) multidimensionnels marquent un saut technologique semblable. L'intégration des systèmes comptables consiste à regrouper dans un système unique des outils de gestion différenciés. D'un point de vue fonctionnel, l'intégration " *vise à organiser de manière optimale les liens entre les différents sous-systèmes dédiés aux multiples besoins d'information*" (Tort, 1998<sup>402</sup>, p.35).

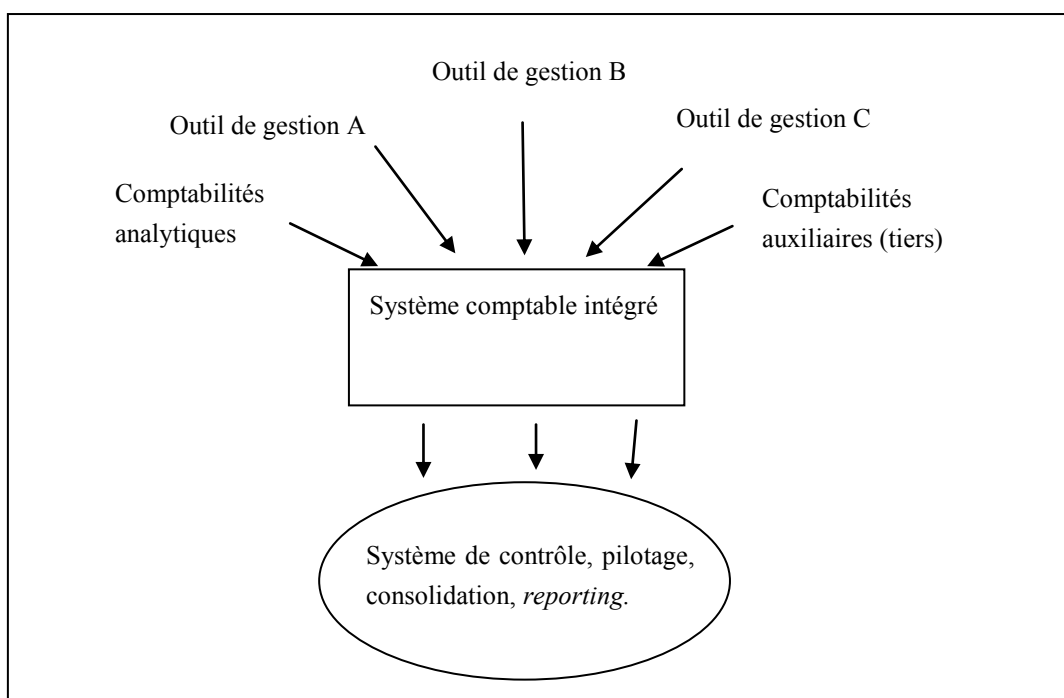
Elle constitue en ce sens un moyen de contrôler les effets indésirables de toute décentralisation quant au risque d'hétérogénéité des données et de multiplication excessive des applications périphériques (Dupuy, 1990<sup>403</sup>). La figure suivante présente les voies possibles de l'intégration structurelle des systèmes comptables (Figure 25).

---

<sup>401</sup> Pour un point de synthèse plus exhaustif sur l'ensemble des TIC au service de la fonction contrôle de gestion, voir Ducrocq C. (2000).

<sup>402</sup> Tort E. (1998), "Intégration de la comptabilité de gestion au système comptable dans une structure décentralisée", *Revue française de comptabilité*, n°301, juin, pp.35-44.

<sup>403</sup> Dupuy Y. (1990), "Le comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information", *Revue française de comptabilité*, n°215, septembre, pp.75-81.



**Figure 25 - Intégration structurelle des systèmes comptables (in Tort, 2000<sup>404</sup>)**

Les SGBD permettent l'exploitation de bases de données partagées, avec un langage unifié et offrent des possibilités d'extraction de données riches. Les différents SGBD de l'entreprise peuvent disposer d'interfaces entre eux, mais l'intégration n'est pas forcément automatique. C'est en grande partie pour cette raison que les ERP sont adoptés par les entreprises. Avec l'ERP (Enterprise Resources Planning), l'objectif est de constituer un système d'information unifié et cohérent. L'enjeu n'est pas seulement d'intégrer les différents systèmes comptables, mais d'intégrer ceux-ci avec l'ensemble des différentes fonctions de l'organisation.

Il constitue *"une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard"* (Reix, 2000, op.cité). Les SGBD et les ERP (avec un nombre de modules intégrés plus ou moins important) se situent donc dans un certain continuum du point de vue des qualités d'intégration (Encadré 9).

L'état des systèmes d'information des entreprises françaises est très varié. Il semble qu'il existe une tendance générale à l'intégration, en particulier des systèmes de comptabilité et de contrôle. Tort (2000, op.cité) souligne cette tendance révélée par une enquête réalisée auprès de 400 grandes entreprises françaises.

<sup>404</sup> Tort E. (2000), "Regard sur l'organisation des systèmes comptables des grandes entreprises en France", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 6, Vol. 1, mars.

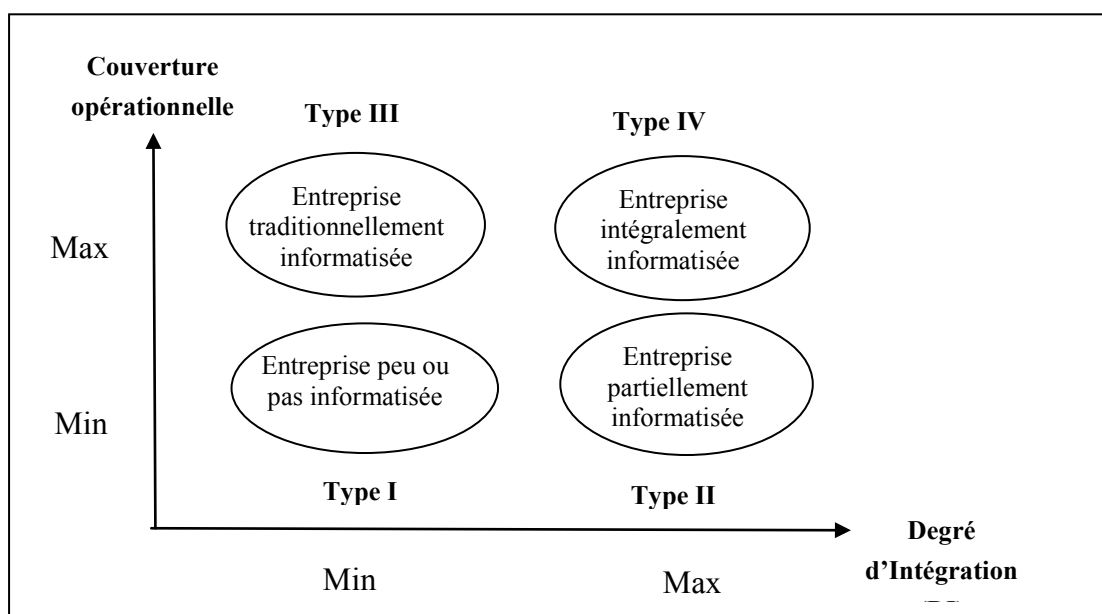
Cependant, les entreprises présentent souvent des niveaux d'intégration intermédiaires relativement à l'idéal type de l'ERP, c'est pourquoi nous utiliserons plus souvent le terme générique de système de gestion intégré (SGI). Ce terme permet de garder le caractère intégrateur de la technologie, tout en s'autorisant à analyser les effets de technologies plus ou moins intégrées, développées en interne (les SGBD la plupart du temps) ou en externe (ERP ou Progiciel de Gestion Intégré, pour employer la traduction française la plus courante). En outre, cette terminologie de SGI permet d'intégrer l'ampleur et la dimension sociale de cette technologie, qui n'apparaissent pas aussi clairement avec le terme de PGI (Encadré 10).

Nous mettons en évidence certaines particularités des ERP dans le processus d'intégration, liées à leurs caractéristiques institutionnelles (c'est une technologie promue par des concepteurs qui tendent à construire une norme socio-cognitive).

En définitive, il faut comprendre le phénomène des "nouvelles" TIC, en insistant sur l'amélioration fonctionnelle du partage de l'information dans l'organisation, en comparaison des systèmes décentralisés des années 1970, caractérisés par une certaine anarchie avec des applications locales, et des données non homogènes difficilement partageables. Dans ce sens, le développement de systèmes d'information intégrés, ouvre de nouvelles opportunités en matière d'organisation générale et de coordination par la fonction contrôle de gestion en particulier.

### Encadré 9 - Les différents niveaux d'intégration des systèmes d'information

Pour caractériser le degré d'intégration d'un système d'information organisationnel, deux dimensions sont fondamentales : le degré d'intégration (DI) et la couverture opérationnelle (CO), qui peuvent être définies de la façon suivante : "Le DI définit la capacité de fournir à l'ensemble des acteurs de l'entreprise une image unique, intègre, cohérente et homogène de l'ensemble de l'information dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle. La CO définit la capacité de fédérer l'ensemble des processus de l'entreprise dans chacun des domaines qui la constituent (production, commercialisation, achat, contrôle de gestion, finance...), et ce, dans une approche transversale qui optimise sa productivité."<sup>405</sup> Les caractéristiques en termes de DI et CO peuvent permettre de situer l'état d'un système d'information, sur la grille suivante.



d'après Tomas J.-L. (2000, op.cité)

**L'entreprise de type I** est peu ou pas informatisée, tout reste à faire.

**L'entreprise de type II** est partiellement informatisée. L'effort ne s'est concentré que sur quelques processus clés de l'entreprise qui sont relativement bien intégrés entre eux. Une grande partie des processus clés et secondaires doit encore être couverte.

**L'entreprise de type III** est traditionnellement informatisée, c'est l'entreprise type. Elle représente la grande majorité des entreprises d'aujourd'hui.

<sup>405</sup> Tomas J.-L. (2000), *ERP et progiciels intégrés. La mutation des systèmes d'information*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod.

*L'ensemble des processus est plus ou moins bien couvert avec des solutions qui ont été progressivement implantées. L'intégration des solutions est minimale et seules des interfaces non automatisées assurent le lien entre elles.*

***L'entreprise de type IV** représente l'idéal type dans lequel l'ensemble des processus est couvert au sein d'une solution globale et intégrée qui satisfait pleinement les acteurs de l'entreprise. L'ERP est la solution qui permet à l'entreprise de se rapprocher du type IV, mais c'est une solution qui mobilise beaucoup de temps et des ressources.*

#### Encadré 10 - Des progiciels de gestion intégrés aux systèmes de gestion intégrés<sup>406</sup>

*La distinction entre "progiciel de gestion intégré" et "système de gestion intégré" est due à Printz (2000<sup>407</sup>), qui distingue dans l'industrie du logiciel, deux grandes catégories de produits :*

- *les produits logiciels, (ou progiciels) dans lesquels figurent les applications bureautiques, les applications de gestion, les moteurs de recherche, etc, qui assurent à titre principal une fonction. Ces progiciels s'exécutent sur une grande variété de systèmes d'exploitation et ont vocation à être distribués en très grand nombre.*
- *les systèmes informatisés, qui intègrent un grand nombre de fonctions et d'équipements en un tout cohérent que l'acquéreur paramètrera, éventuellement à l'aide de progiciels. Dans cette catégorie, on trouvera tous les systèmes d'exploitation, les systèmes d'information des entreprises, etc.*

*Les progiciels de gestion intégrés, tels que ceux proposés par les éditeurs SAP, Baan, PeopleSoft ou Oracle (pour ne citer que les principaux) entrent dans cette seconde catégorie. Il s'agit de "systèmes" visant à gérer l'ensemble des ressources de l'entreprise. Ils disposent d'une architecture modulaire permettant de composer, "à la carte", un système de gestion, en s'appuyant sur une base de données relationnelles et une base de processus, théoriquement adaptable par paramétrage.*

*"La notion de SGI est donc plus vaste que celle de PGI. Elle renvoie à un ensemble cohérent de processus interdépendants (production, administration des ventes, comptabilité...) permettant la réalisation des objectifs de l'entreprise avec un maximum d'efficacité."*

*Cette notion recouvre en outre une dimension sociale importante, qui se situe à différents niveaux. Un SGI n'a pas seulement des implications en termes de fonctionnalités, mais il suppose également certaines représentations sociales du fonctionnement organisationnel.*

*Ces représentations sont le fait des industriels, lors de la phase de conception, qui émettent des hypothèses quant à un fonctionnement organisationnel optimal. Ensuite, la dimension sociale s'exprime au cours des différentes phases d'appropriation de l'outil. Un SGI pose en particulier des problèmes relatifs à :*

- la convergence des systèmes de représentation des salariés;*
- les jeux de pouvoir intra et inter organisationnels;*
- la gestion du changement.*

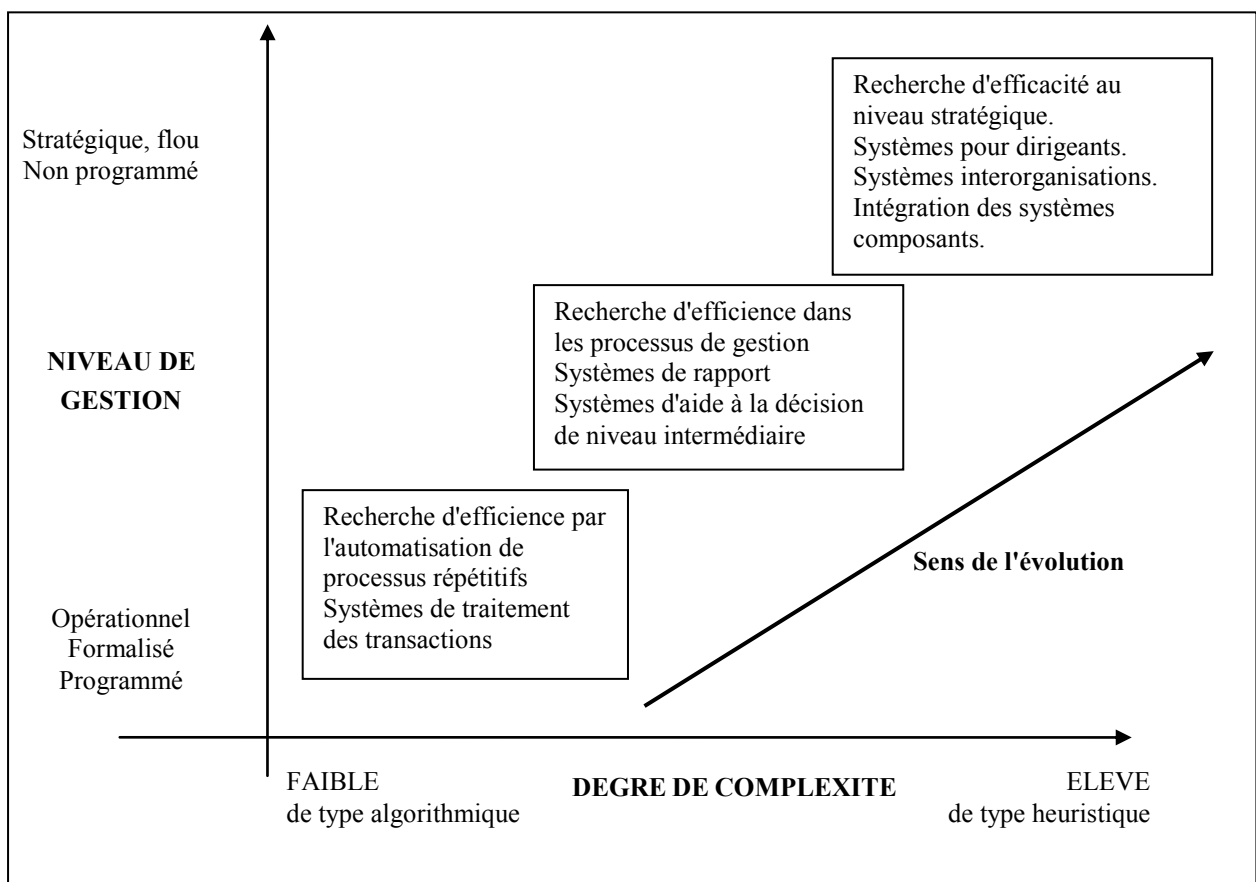
*Notre problématique s'applique donc à la question de l'implantation des "SGI" (à notre sens, meilleure traduction du terme ERP que PGI).*

<sup>406</sup> D'après Gilbert P. (2001), "Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel", Actes du XIIème Congrès de l'AGRH, pp.620-670.

<sup>407</sup> Printz J. (2000), "L'industrie du logiciel : les forces économiques et les enjeux stratégiques", *Revue de l'Institut International de Géopolitique*, n°71, septembre. (cité par Gilbert, 2001)

### 2.1.2.2 Contribution des SGI au nouveau modèle de contrôle

Les implications des SGI en matière de contrôle de gestion se situent à différents niveaux. En reprenant la grille de Daft (1992<sup>408</sup>) (Figure 26), les SGI permettent à la fois une certaine efficacité opérationnelle, une efficacité au niveau des processus de gestion et contribuent également à l'efficacité stratégique de la fonction contrôle de gestion. Cependant, l'enjeu de l'implantation d'un SGI est surtout d'améliorer la gestion des processus et de trouver une efficacité du contrôle en termes stratégiques.



**Figure 26 - L'influence des technologies de l'information aux différents niveaux de gestion**  
(d'après Daft, 1992, op.cité)

La technologie SGI a des implications opérationnelles. Par exemple, elle contribue à rendre certaines tâches et activités plus automatiques. Notamment, les tâches de saisies multiples à faible valeur ajoutée ont disparu. En outre, elle facilite la standardisation des données et par conséquent la consolidation et la remontée des informations.

<sup>408</sup> Daft R.L (1992), *Organization Theory and Design*, West Publishing Company.



Le processus de contrôle budgétaire est également fluidifié par une amélioration des conditions de communication entre acteurs sur des données partagées continuellement. Son efficacité est renforcée par des procédures d'alerte.

Cependant, les opportunités offertes par cette technologie sont de plus grande ampleur. En effet, il semble a priori, que les SGI aillent dans le sens du "nouveau modèle de contrôle" tel que défini dans le chapitre 2. En particulier, il semble pouvoir offrir au contrôleur un rôle renforcé dans le processus de définition de la stratégie. La technologie permet le suivi d'un nombre d'indicateurs important. Ces indicateurs sont analysés de manière fine par le contrôleur, qui dispose *a priori* de plus de temps<sup>409</sup> pour une contribution au processus d'émergence stratégique (Miller et Friesen, 1982<sup>410</sup>). Les SGI peuvent contribuer au développement d'un contrôle interactif<sup>411</sup> (tel que défini par Simons, 1990, op.cité), car ils donnent en temps réel un état des lieux des indicateurs clés et facilitent ainsi la communication entre le sommet stratégique et les managers opérationnels, qui alimentent la base de gestion.

En ce sens, les SGI favorisent l'intégration verticale du contrôle. Mais un contrôle interactif, fondé sur des données standards définies *a priori*, améliore-t-il réellement l'intelligence organisationnelle ? Dans quel sens ? Quelle peut être la place du contrôleur dans l'émergence stratégique supportée par le SGI ? Il s'agira de bien préciser quel type d'efficacité stratégique autorise un système d'information homogène et standard et dans quelle mesure, le contrôleur s'appuyant sur un tel système contribue à la performance organisationnelle.

Du point de vue de la gestion des processus, le modèle porté par les promoteurs de technologies telles que l'ERP, correspond à celui de l'organisation, comme un ensemble de processus transversaux créateurs de valeur (Porter, 1986<sup>412</sup>; Tarondeau et Wright, 1995<sup>413</sup>). Le développement d'un langage commun facilite la coordination de ces processus (Lorino, 1995<sup>414</sup>). Il existe une logique de rationalisation du fonctionnement organisationnel, qui s'applique à la fois aux processus contrôlés par la fonction contrôle de gestion et aux processus de la fonction elle-même. Cependant, le modèle d'organisation intégré à la technologie des SGI n'est-il pas trop figé pour permettre les ajustements et la coordination dans un environnement changeant ?

---

<sup>409</sup> Le temps qui était consacré auparavant à la saisie et au traitement des données.

<sup>410</sup> Miller D. & Friesen P.H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms", *Strategic Management Journal*, pp.1-27.

<sup>411</sup> Le contrôle interactif est défini comme une dimension du contrôle qui utilise le système de contrôle et de planification de manière moins formelle et systématique, pour favoriser une communication entre les managers et les opérationnels dans le sens d'une "émergence stratégique".

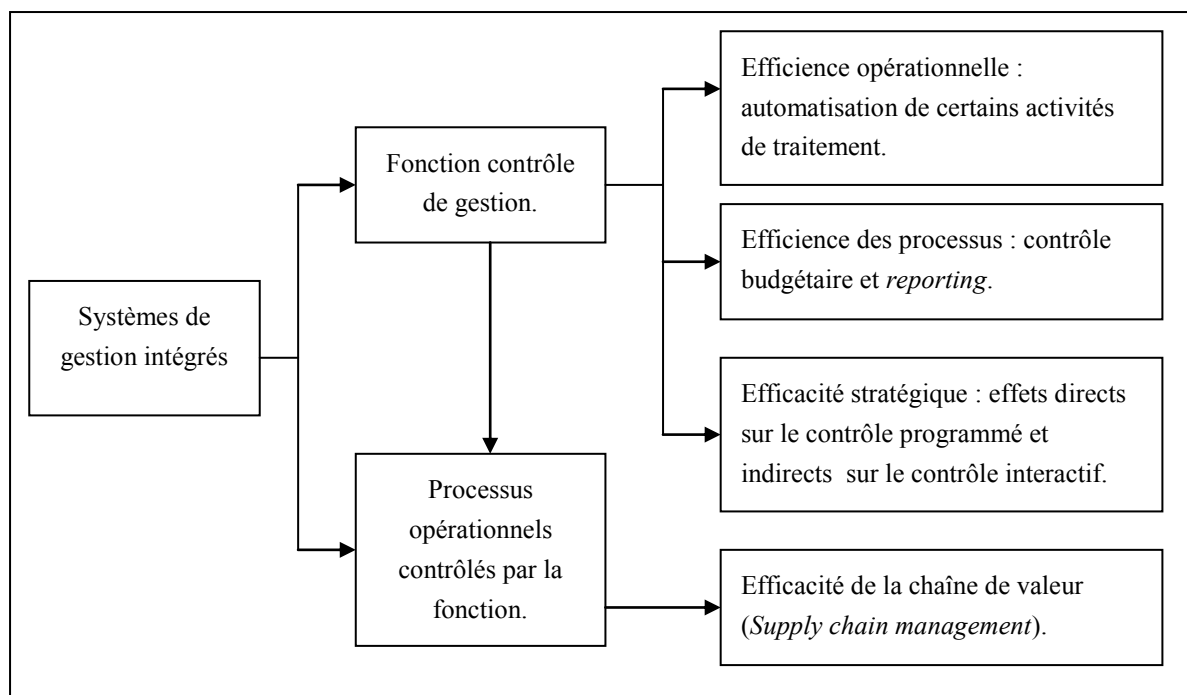
<sup>412</sup> Porter M. (1986 trad.), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEdition, Paris.

<sup>413</sup> Tarondeau J.C., Wright R.W. (1995), "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp.112-121.

<sup>414</sup> Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

En définitive, les opportunités offertes par l'implantation d'un SGI peuvent être résumées au travers de la figure suivante.

Le SGI a des effets sur l'ensemble de l'organisation par la fluidité des informations, par la qualité de coordination des processus opérationnels. Il ouvre des opportunités à la fonction contrôle de gestion pour une contribution plus efficace au contrôle organisationnel (Figure 27).



**Figure 27 - Les opportunités offertes à la fonction contrôle de gestion par les SGI**

Cette lecture en termes d'opportunités, liées aux caractéristiques fonctionnelles de la technologie, doit être intégrée à un modèle tenant compte de l'ensemble des rationalités (techniques et économiques, mais également sociales, psychologiques et politique) de l'organisation. Seul un tel cadre permet de juger de l'influence socio-technique des SGI sur les configurations de contrôle.

En particulier, les applications des ERP sont développées en référence aux meilleures pratiques du domaine et visent une rationalisation des processus, une meilleure coordination, une plus grande efficacité. Nous verrons comment un tel modèle intégré à une technologie se manifeste en pratique. Une conception mécaniste de l'organisation ne va-t-elle pas se heurter à des jeux socio-politiques d'autant plus forts que le système est contraignant et tend à supprimer toute marge de manœuvre pour l'acteur ?

Les cloisonnements préexistants peuvent-ils être abolis spontanément sous l'influence d'une technique qui imposerait un nouveau mode de fonctionnement ? Le nouveau modèle d'organisation promu par la technologie ne risque-t-il pas de faire face à une certaine inertie organisationnelle ?

Toutes ces questions seront analysées dans le cadre d'un modèle intégré permettant de comprendre comment une configuration de contrôle évolue lors de l'implantation d'une nouvelle technologie sous l'effet combiné d'un ensemble de facteurs contextuels techniques et économiques, socio-politiques et cognitifs.

## 2.2 Une modélisation processuelle intégrée

Cette partie a pour objet de montrer comment le filtre contextuel implique que, partant d'un modèle fonctionnaliste d'organisation en matière de contrôle et concernant les opportunités offertes par la technologie, des configurations variées d'usage de la technologie et d'instrumentation des outils du contrôle de gestion sont en définitive observées. Cette modélisation du processus de structuration peut être schématisée de la manière suivante (Figure 28).

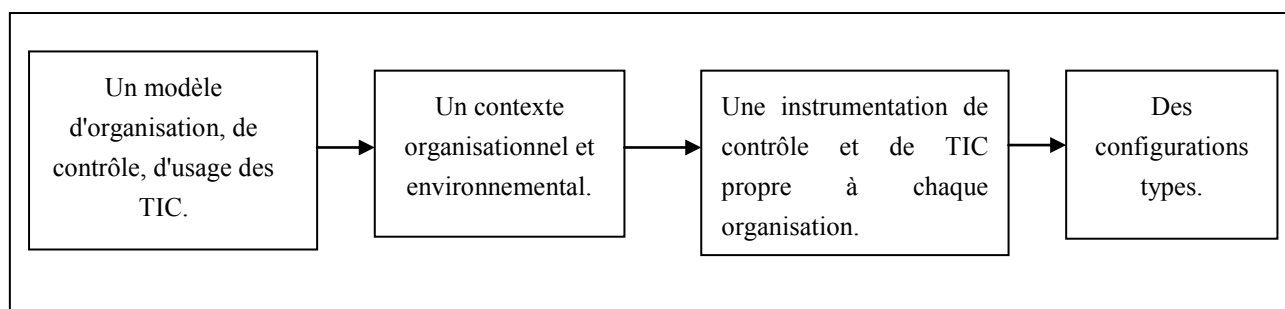


Figure 28 - Modélisation du processus d'instrumentation d'un modèle de gestion

La technologie (au sens large aussi bien comme technologie de l'information que comme technologie de contrôle) constitue un objet dont la flexibilité est variable selon le type de technologie et selon les stades du processus de structuration. La flexibilité interprétative évolue au cours des phases de conception, puis d'usage. A un moment donné, l'usage est relativement établi, la technologie s'inscrit dans l'organisation comme une routine. Comprendre comment les technologies de l'information et le système de contrôle interagissent suppose l'analyse de la dialectique entre ces deux processus au cours des différentes phases. Notre démarche peut sembler analytique, elle ne fait que traduire la contrainte du discours. Il est très difficile de traiter par le récit une réalité systémique.

Dans un premier temps, nous proposerons une grille d'analyse permettant de comprendre comment se construit un modèle d'organisation *a priori*, intégrant des contraintes contextuelles et des mécanismes socio-politiques et cognitifs (2.2.1.).

Dans un deuxième temps, nous analyserons comment, partant de ce modèle censé guider le changement, des configurations variées plus ou moins fidèles au modèle initial, résultant du processus de structuration, sont finalement observées (2.2.2.).

### **2.2.1 L'implantation d'un SGI, un changement programmé**

Un projet d'implantation d'une technologie de type SGI est un projet long et coûteux<sup>415</sup>, qui a des implications pour l'ensemble de l'organisation. C'est pourquoi, un tel changement est mené de manière plutôt planifiée, formalisée et encadrée. L'implantation d'un SGI, par la formalisation nécessaire des systèmes de gestion peut conduire à repenser l'organisation du point de vue de ses agencements internes, mais également de manière plus vaste en termes de buts poursuivis par l'organisation, de choix stratégiques. Un tel projet constitue donc un processus de réflexion d'un ensemble d'acteurs confrontant leurs représentations liées à la technologie, à l'organisation et aux modalités du contrôle. Cette construction définit un projet d'organisation relativement ferme et directif, qui oriente les comportements au moment de la phase de déploiement effectif de la technologie. C'est pourquoi la phase de conception est une phase longue, au cours de laquelle les équipes projet s'efforcent de prévoir et de modéliser au maximum la "nouvelle" organisation, selon des méthodes de gestion de projet plus ou moins participatives. La phase de conception, de négociation de *l'esprit*<sup>416</sup> de la technologie, du modèle organisationnel associé nous semble donc fondamentale. Elle conduit à définir le modèle d'organisation vers lequel les acteurs entendent aller.

Pour bien comprendre comment ce modèle guide ensuite les comportements, il est nécessaire d'identifier la manière dont il a été construit, les acteurs qui ont été associés au projet, les rationalités et les jeux de pouvoir éventuels qui ont déterminé sa conception. Cette partie vise à repérer les différences de représentations éventuelles des acteurs intervenant dans le projet d'implantation d'un SGI, à poser des hypothèses quant aux mécanismes jouant dans le processus de définition d'un modèle d'organisation. L'enjeu est donc de proposer un cadre d'analyse, qui sera enrichi et dont la pertinence sera discutée dans la deuxième partie de cette thèse.

---

<sup>415</sup> Ce coût est tel qu'il peut remettre en cause la santé financière, voire la pérennité d'une entreprise.

<sup>416</sup> *L'esprit* d'une technologie correspond à l'intention générale associée à son implantation, suggérant des usages appropriés de la technologie en référence aux valeurs et aux buts de l'organisation. La technologie est donc définies par des caractéristiques techniques et des sous-entendus sociaux.

### 2.2.1.1 La variété des représentations

L'ensemble des acteurs qui interviennent dans la conception, puis dans l'utilisation de la technologie contribue à définir son esprit. Au départ d'un tel projet, chaque acteur (et chaque type d'acteur) dispose d'une représentation du contexte, et de la technologie qui lui est propre. Le modèle, référentiel commun, se construit progressivement par la confrontation des points de vue, comme un compromis entre les différentes forces intervenants dans la structuration. On peut identifier deux types d'acteurs contribuant à définir l'esprit de la technologie : les acteurs internes et les acteurs externes à l'organisation.<sup>417</sup>

Au sein de chaque catégorie, les représentations ne sont pas homogènes, nous précisons les éventuelles différences de point de vue.

#### *La représentation des acteurs internes à l'organisation*

Pour guider l'analyse des représentations des acteurs internes à l'organisation, il nous semble utile de présenter plusieurs dimensions intervenant dans la représentation des acteurs relative à l'implantation d'un SGI.

Un premier élément contribuant à forger cette représentation peut être dégagé. Il est relatif à la place de l'acteur quant à l'initiative du changement. Il est possible de distinguer le *réformé* du *réformateur* (Morin, 1988<sup>418</sup>), ou encore l'*acteur de changement* de l'*acteur contraint* (Sainsaulieu et al., 1996<sup>419</sup>). Un réformateur, c'est-à-dire un acteur à l'origine du projet et du choix de la technologie, aura naturellement une vision plus volontariste vis-à-vis du contexte et de la technologie. Même si par la suite l'argument du déterminisme technologique est utilisé pour imposer des choix organisationnels, le choix d'implantation d'un SGI constitue un projet à valeur plus positive pour le réformateur que pour le réformé. Un volontarisme organisationnel guide la représentation du réformateur ; il a en tête des modèles d'efficacité technologiques, correspondant à une organisation idéale qu'il souhaite mettre en place. Pour le réformé, la technologie est perçue avec crainte, les conditions contextuelles générales sont faiblement appréhendées, et les implications en termes de métier font peur<sup>420</sup>.

---

<sup>417</sup> Remarquons cependant que les frontières sont de plus en plus floues entre les parties prenantes internes et externes. Par exemple, quand il existe des relations de partenariat, de quasi-intégration telles qu'entre Airbus et ses sous-traitants, l'indépendance des acteurs internes et externes n'est plus très nette. Par ailleurs, il existe la possibilité de "coalition" entre la direction des systèmes d'information et les sociétés prestataires, pour certains modèles d'impératif technologique. Cependant, la distinction établie entre acteurs internes et externes vise à manifester la différence d'intérêt notable relativement à la pérennité de l'entreprise.

<sup>418</sup> Morin P. (1988), "Pratiques du changement organisationnel", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.60-66.

<sup>419</sup> Sainsaulieu R. et al. (1996), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.

<sup>420</sup> Certains évoquent le besoin ontologique de sécurité de l'être humain. Cependant, l'attitude vis-à-vis de la technologie tient largement à l'histoire des processus de changement antérieurs, au compromis ou au conflit qu'ils ont occasionné.

Un deuxième axe permettant d'analyser les différentes représentations concerne la dimension attribuée *a priori* au projet. Les implications du projet peuvent être appréhendées à différents niveaux : global, intermédiaire et local.

Au niveau global, les représentations portent sur:

- les contraintes et opportunités offertes à l'organisation par le contexte ;
- ce que la technologie implique en termes de stratégie et d'organisation dans son ensemble (du processus de définition de la stratégie, d'évolution des buts et des missions).

Au niveau intermédiaire, l'influence de la technologie est perçue en termes :

- d'évolution des processus de décision et de contrôle ;
- de style de management associé à l'implantation d'une technologie "intégrative".

Au niveau local, chaque acteur s'interroge et se projette sur des changements de métier, de rôle, de pouvoir.

Naturellement, les représentations à un niveau ont des implications aux deux autres niveaux. Mais selon les acteurs la représentation associée à la technologie peut être de plus ou moins grande ampleur. La perception globale, intermédiaire ou locale du phénomène technologique sera différente selon la place de l'individu dans l'organisation (les enjeux apparaissent différemment) ; mais cela dépend également de l'acteur lui même et du style de management préexistant au projet<sup>421</sup>.

Pour chaque type d'acteur et chaque individu, la perception des contraintes contextuelles (techniques et économiques) et des mécanismes socio-politiques peut être différente (Encadré 11).

---

<sup>421</sup> Lorsque le management est participatif, la dimension globale et projective est mieux saisie par l'ensemble des acteurs (Lewin, 1951; Chin et Benne, 1991).

### Encadré 11 - Spéculations sur les représentations associées à la technologie par différents acteurs

*Cet encadré vise à illustrer les différents points de vue que l'on peut rencontrer dans une organisation face au processus d'implantation d'une nouvelle technologie.*

*Par exemple, un directeur des systèmes d'information peut avoir des préoccupations exclusivement fonctionnelles et techniques (le SGI ne vise qu'une rationalisation dans la gestion d'applications informatiques trop disparates) ou au contraire être ouvert à la compréhension de mécanismes organisationnels plus vastes (l'enjeu de l'harmonisation des applications informatiques se situe également en termes de standardisation des méthodes de gestion, des référentiels d'action des opérationnels par exemple).*

*Une direction générale peut se soucier des implications sociales locales - par exemple de l'évolution du métier des opérationnels - ou les ignorer (volontairement ou involontairement).*

*Le contrôleur de gestion, quant à lui, associe à la technologie SGI un modèle de contrôle qui se décline avec différentes implications :*

- *des implications pour le contrôle "traditionnel", le processus de contrôle budgétaire en particulier,*
- *des implications en termes de reporting et de participation éventuelle à la décision stratégique,*
- *des implications en termes de pertinence du système d'information qu'il contrôle,*
- *des implications quant à son métier et à son rôle dans l'organisation.*

*Dans chaque organisation, le contrôleur contribue dans une certaine mesure à la définition de l'esprit de la technologie en termes de contrôle.*

Si lors de la phase de conception, l'ensemble des acteurs n'est pas associé à la définition concrète de l'esprit de la technologie, parce que le changement est prescrit (sans soucis de management participatif), les représentations associées à la technologie par chaque acteur interviendront cependant au moment de l'appropriation de la technologie par les utilisateurs. Il n'est donc pas inutile d'identifier les représentations *a priori* pour mieux comprendre le sens de l'instrumentation.

L'expression de "projet technologique" signifie que l'on s'intéresse aux représentations des acteurs et à la construction du sens de la technologie avant l'action<sup>422</sup>. Il s'agit cependant pour chacun d'anticiper la confrontation effective des représentations dans l'action, pour que l'appropriation soit la plus conforme possible au modèle défini lors de la phase de conception (de *dégel*). C'est pourquoi, y compris dans un processus de *changement imposé*, les réformateurs s'efforcent de connaître la représentation des réformés pour limiter les risques de dérapage au moment de l'implantation effective.

---

<sup>422</sup> Cela n'exclut pas le fait que la compréhension des représentations associées à la technologie par le chercheur peut avoir lieu après son implantation. Les significations *ex ante* sont révélées parfois par la dissonance entre un sens défini *ex ante* et un sens révélé dans l'action.

Ces différentes représentations internes vont interagir au cours de la phase de conception, plus ou moins selon que le management est participatif ou directif, pour définir l'esprit de la technologie. Elles seront également confrontées aux représentations des acteurs externes intervenant dans la définition de l'esprit de la technologie.

### ***La représentation des acteurs externes à l'organisation***

Dans la plupart des projets technologiques, il semble que le partenaire extérieur, l'offreur, soit un parti neutre dans la définition du modèle d'organisation associé. Nous avons vu que la technologie est un phénomène ouvert à des choix organisationnels variés (Trist et al., 1963; Barley, 1986 ; Markus et Robey, 1988). Le fournisseur répond en principe à un appel d'offre, dont les spécifications sont centrées sur les fonctionnalités techniques. Or, il semble que les projets ERP présentent une particularité à cet égard, que nous essaierons de mettre en évidence de manière précise au cours de la phase d'observation sur le terrain.

En effet, il apparaît que les ERP sont porteurs d'un modèle d'organisation, dans une certaine logique *néotaylorienne*, plus que porteurs de fonctionnalités techniques. Un des arguments central du leader des concepteurs d'ERP (SAP) réside dans le fait que "le système est conçu sur la base des meilleures pratiques de gestion". Par conséquent, il nous semble essentiel de décrypter plus finement le modèle *a priori* fortement structurant, d'analyser dans quelle mesure sa représentation va définir le modèle qui guidera le changement effectif des entreprises.

Parmi les *fournisseurs* d'ERP, il faut distinguer le rôle de trois types d'acteurs: le concepteur, l'intégrateur technique et le cabinet de consultant fonctionnel. Leur mission dans un projet ERP est différente.

Le concepteur fournit un produit standard, il vend une licence d'utilisation du progiciel. Son rôle dans le processus d'implantation lui-même est marginal, mais en même temps fondamental puisqu'il définit un standard de processus de gestion et une organisation idéale en termes de modes opératoires.

L'intégrateur et le consultant jouent des rôles distincts, mais complémentaires. Leur mission est de mettre en cohérence la technologie et l'organisation. L'intégrateur assure la réalisation technique, c'est-à-dire les développements spécifiques (techniques) si le standard du progiciel ne convient pas au contexte spécifique de l'organisation. Le consultant participe à l'ajustement fonctionnel des services, des métiers, c'est-à-dire soit à une reconfiguration des processus existants (lorsque l'organisation s'adapte à la technologie), soit à leur formalisation pour préciser les spécifications de besoins qui guideront le paramétrage technique du progiciel.

La représentation de la technologie comme fortement structurante semble dominer tant chez les concepteurs, les intégrateurs que chez les consultants.



L'organisation est censée s'intégrer dans le modèle sous-jacent à la technologie, conçu sur la base des "meilleures pratiques" organisationnelles. L'esprit de la technologie du point de vue des fournisseurs est donc *a priori* celui de l'impératif technologique. Nous analyserons dans le chapitre 5 comment se manifeste concrètement cet esprit. En effet, il n'est pas forcément aussi déterministe qu'il paraît au premier abord, parce qu'il s'agit pour les fournisseurs d'assurer leur pérennité sur le long terme, par le succès des expériences d'intégration de la technologie ERP. Les discours normatifs doivent donc être compris et nuancés éventuellement dans le jeu de la négociation, dont le but est de trouver un compromis entre la définition d'un modèle d'organisation standard et l'adaptation à un contexte spécifique.

Notre travail consistera donc à analyser précisément comment les conditions contextuelles locales sont prises en compte par les fournisseurs et le rôle joué par les consultants pour intégrer ces contraintes dans les modalités d'implantation de la technologie. *A priori*, il existe un discours et une représentation fortement déterministe qui poussent à l'adaptation de l'organisation à la technologie, mais cette logique économique<sup>423</sup> n'est pas la seule prise en compte. Elle est contrebalancée par l'objectif d'arriver au terme du processus d'implantation ; pour cela il faut tenir compte du contexte local et maintenir une relative continuité avec la forme organisationnelle existante. La représentation du déterminisme technologique sera donc nécessairement assouplie pour que la technologie puisse s'intégrer dans des modes d'organisation variés. Le compromis, la solution socio-technique proposée en définitive par les fournisseurs est le fruit des apprentissages dans l'action et dans les interactions avec les autres acteurs. Il s'agira pour nous de préciser comment ces apprentissages se réalisent, dans quelle mesure ils font évoluer la solution initiale.

Finalement, nous verrons que le jeu des représentations est un jeu complexe, dans lequel la dichotomie établie entre acteurs internes et externes à l'organisation ne manifeste pas systématiquement le clivage le plus profond dans les représentations.

Ainsi, une représentation fortement déterministe (l'organisation doit s'adapter à la technologie) peut être le fait aussi bien d'acteurs externes que celui d'un acteur interne. Par une telle représentation, un acteur interne peut ainsi manifester le souci de réduire les jeux socio-politiques internes qu'il pressent, dans le cas où la technologie serait présentée comme un instrument souple au service de choix organisationnels libres.

Il convient maintenant d'analyser comment les différences de représentations à l'origine d'un projet SGI donnent progressivement naissance à un modèle d'organisation (qui guidera la phase de changement effectif).

---

<sup>423</sup> Un produit standard permet de réduire les coûts unitaires de développement, ces coûts étant plus faibles lorsque l'on offre une prestation de série plutôt qu'une prestation à l'unité. Plus on spécifie la solution plus cela coûte cher, et moins c'est cohérent avec le principe essentiel du système intégré.

### 2.2.1.2 Le processus de définition du modèle d'organisation

La confrontation des représentations des différents acteurs est un jeu cognitif, qui exprime également des rapports de forces. Ce jeu est encadré par les propriétés objectives du contexte, qui définissent certaines limites. Du jeu sur les représentations émerge un modèle d'organisation, qui se décline en termes d'usages appropriés de la technologie, et d'organisation du contrôle en particulier. Le processus de construction de sens peut être représenté par la figure suivante (Figure 29).

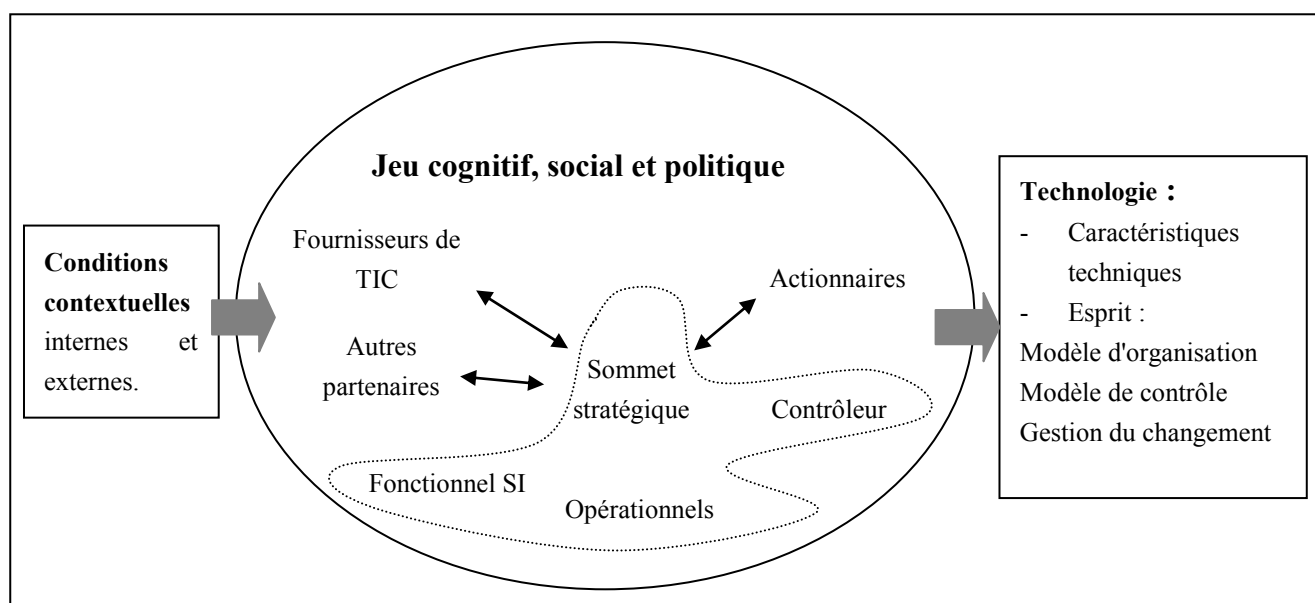


Figure 29 - Le jeu des acteurs sur les représentations

La confrontation des différentes représentations se manifeste dans des relations entre acteurs externes et internes, entre les acteurs internes eux-mêmes.

Entre les fournisseurs et les promoteurs internes de la technologie<sup>424</sup>, la négociation peut donner lieu à un compromis après l'éventuelle résolution des conflits de représentation. Ces conflits peuvent par exemple être liés au fait que les acteurs internes estiment que les fournisseurs ne tiennent pas assez compte des conditions contextuelles locales dans la solution socio-technique proposée. Le compromis trouvé entre fournisseurs et promoteurs internes du projet peut correspondre à une forme de coalition ; les promoteurs internes du changement s'appuyant sur les consultants, et sur la "contrainte technologique" comme source de légitimation des changements organisationnels prévus.

<sup>424</sup> Ces promoteurs peuvent être aussi bien la direction générale, la direction financière, la direction des systèmes d'information ou tout autre acteur à l'initiative du projet.

La phase de définition du modèle associé à la technologie ERP peut être comprise comme un processus récursif tel que défini par Weick (1979<sup>425</sup>) et schématisée de la manière suivante (Figure 30).

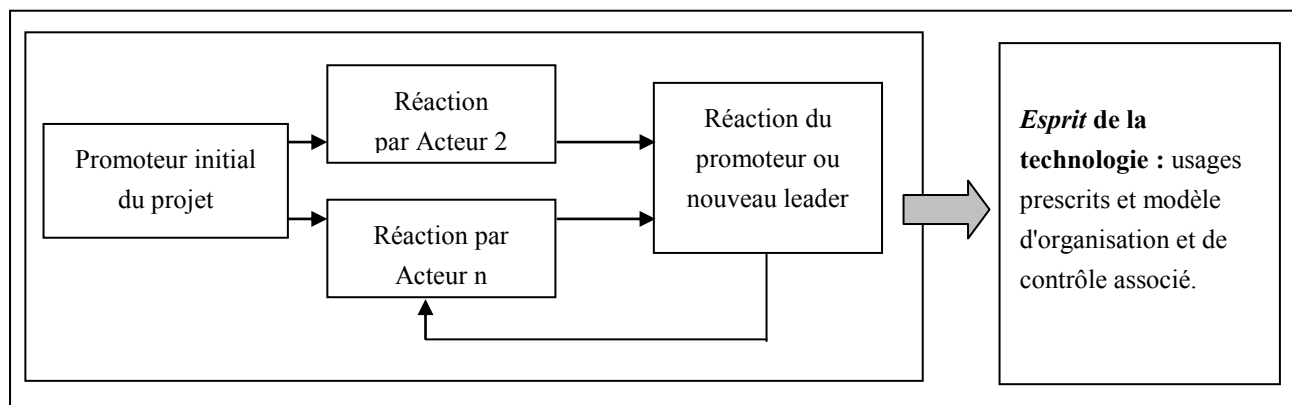


Figure 30 - La séquentialité des interactions

Au cours de ce processus, les interactions sur les représentations affinent et forgent progressivement *l'esprit* de la technologie. Les différentes parties prenantes interviennent dans ce processus. Elles contribuent, selon les rapports de force effectifs, à faire évoluer le projet technologique dans le sens d'un certain équilibre planifié ; lequel sera éventuellement remis en cause dans l'action.

Cette modélisation vise à souligner, au-delà des différentes interactions des acteurs, le rôle éventuellement clé du promoteur interne de la technologie. En effet, il semble que selon le métier et la place de celui-ci, le modèle négocié ne sera pas le même, la négociation ne portera pas forcément sur les mêmes objets. Par exemple, le projet ERP peut être lancé dans une perspective avant tout de gestion de production. Les premiers modules implantés concernent alors cette fonction, puis viennent progressivement se greffer des modules correspondant aux fonctions "annexes", notamment les systèmes de la finance et du contrôle. Le modèle organisationnel promu par la technologie est alors souvent un modèle dans lequel les managers opérationnels disposent d'une forte autonomie.

Le rôle déterminant du promoteur initial de la technologie doit cependant être nuancé. Nous verrons que dans bien des cas partant d'un problème technique (souvent soulevé par la direction informatique), l'enjeu organisationnel global est rapidement mis en évidence.

<sup>425</sup> Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizations*, Reading (MA), Addison-Wesley.

Cela implique que le *leadership* du projet est souvent repris par un autre acteur ayant une vision globale de l'organisation (souvent un acteur de la direction financière). A cet égard, le contrôleur de gestion est un des acteurs les plus intéressés par l'harmonisation des systèmes de gestion, et constitue donc un acteur clé du changement.

En définitive, la confrontation interne à l'organisation correspond au jeu socio-politique et cognitif classique de l'organisation en évolution. Besson (1999<sup>426</sup>) nous permet d'illustrer la confrontation des représentations lorsque le projet se décline de manière de plus en plus fine au niveau des modes opératoires (Encadré 12).

**Encadré 12 - Le cas de standardisation des modes opératoires de la vente (d'après Besson, 1999, op.cité).**

*Avant d'implanter un SGI, il s'agit d'harmoniser les représentations et de définir notamment des modes opératoires standards correspondant à la meilleure manière de réaliser une tâche ou un ensemble de tâches. Pour définir ces modes opératoires, un groupe de travail composé d'experts, d'utilisateurs clés, a été constitué. La cartographie des modes opératoires existants a révélé une grande diversité des pratiques concernant les canaux de distribution, le profil des vendeurs ou les modes de rémunération. Comment choisir et réduire la diversité organisationnelle ? Chaque acteur argumente sur la spécificité de ses modes opératoires justifiée par un contexte particulier. Une façon de faciliter le processus de standardisation est d'opposer aux pratiques internes, des "meilleures pratiques" externes. Cette méthode vise à trouver une légitimité externe, en dehors des systèmes de représentation et des jeux de pouvoir internes. Cependant, elle ne garantit pas nécessairement la résolution des conflits. Le conflit se cristallise ainsi bien souvent sur la perception d'un environnement fortement particulier ("nos clients ne se comportent pas comme cela").*

*"Au delà de la standardisation des modes opératoires et des craintes qu'elle génère, se joue dans un projet ERP la standardisation des perceptions de l'environnement. La conflictualité résulte du fait que les concepteurs d'ERP (y compris éventuellement les promoteurs, lorsqu'ils ne sont pas directement concernés par la standardisation) n'appréhendent pas la tâche dans son environnement. La tâche est conçue comme un système fermé, sans frontière et sans échange avec l'extérieur." (Besson, 1999, op.cité, p.26).*

La phase de définition d'un projet SGI, en particulier dans le cadre d'un management participatif, constitue une phase d'apprentissages multiples.

---

<sup>426</sup> Besson P. (1999), "Les ERP à l'épreuve de l'organisation", *Système d'information et Management*, 4 (4), pp.21-51.

Pour les fournisseurs, la commercialisation est une recherche du point d'équilibre entre des contraintes externes (convaincre les clients) et internes (de développement de la technique avec les ressources disponibles). *"Toutefois, la pression se retourne parfois au profit du concepteur qui peut imposer ses choix - jusqu'à y compris l'organisation sociale inhérente à l'instrument choisi - parce qu'il est le seul à produire le nouvel objet ou à rendre le nouveau service<sup>427</sup>."* (Gilbert, 1998<sup>428</sup>, p.83) Cependant, il ne suffit pas de convaincre le client, il faut aussi préparer l'implantation de la technologie en limitant les coûts<sup>429</sup>. Pour cela, il semble nécessaire d'intérioriser, en quelques sortes, les conditions contextuelles techniques et économiques, mais également les jeux socio-politiques et cognitifs préexistant dans l'organisation et susceptibles de se manifester au cours du changement organisationnel.

Pour les directions, il s'agit de piloter le changement en anticipant et en arbitrant les éventuels conflits, en négociant avec les fournisseurs pour une implantation répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Pour les utilisateurs, l'apprentissage concerne la compréhension de la logique d'intégration. La logique d'intégration suppose tout d'abord une standardisation et formalisation des pratiques (L'encadré 12 constitue une illustration de certains des problèmes rencontrés par les entreprises à cet égard). Elle implique en outre de comprendre la forte interdépendance des différents systèmes de gestion et d'anticiper les éventuels conflits.

Cette phase de conception, de planification du projet SGI semble une phase particulièrement importante. Elle est susceptible d'anticiper les risques de blocage (et ainsi d'en réduire le coût) et les conflits. Les structures en groupes de projet ont pour vocation d'organiser la confrontation des représentations, de faciliter les apprentissages. Pour comprendre comment se forge l'esprit de la technologie et le modèle d'organisation associé, il sera donc nécessaire d'identifier le poids des acteurs participant à sa définition. Nous analyserons en particulier, dans les cas étudiés, la constitution de l'équipe projet, ses attributions et la manière dont les décisions sont prises pour justifier le modèle organisationnel proposé.

L'observation du terrain conduit à s'interroger sur la possibilité d'identifier des idéaux-types de modèles technologiques, de modèles de contrôle associés, correspondants aux représentations des acteurs. Il peut exister une rationalité dominante dans le modèle d'organisation représenté par les acteurs : déterminisme technologique ou choix organisationnel, ou modèle mixte. Ces modèles technologie-contrôle transparaissent dans les discours, y compris après l'implantation de la technologie et lorsque les usages effectifs ne correspondent pas aux modèles.

---

<sup>427</sup> Ou parce qu'il détient une position dominante sur le marché, comme c'est le cas de SAP, leader sur le marché des ERP.

<sup>428</sup> Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?*, Economica.

<sup>429</sup> Aujourd'hui en général, l'intégrateur s'engage sur un forfait avec une obligation de résultats.

Voyons maintenant, dans une perspective intégrée :

- les mécanismes conduisant à des modalités d'appropriation variées de la technologie ;
- la manière dont la configuration organisationnelle effective correspond à une instrumentation particulière plus ou moins fidèle au modèle défini au cours de la phase de conception du projet technologique.

### ***2.2.2 Modèle d'organisation et configurations effectives***

A ce stade de la recherche, il s'agit pour nous de proposer un modèle intégré qui permette de comprendre les différentes formes d'instrumentation technologie-contrôle, en rétablissant les interdépendances spatio-temporelles du projet technologique (notamment entre les phases de conception et de mise en œuvre). L'instrumentation de la technologie ne peut être comprise qu'en tenant compte de l'ensemble des variables contribuant à la structuration et ce dans une perspective dynamique. Ce processus donne lieu à des configurations de contrôle et d'usage de la technologie, plus ou moins fidèles au modèle, défini lors de la phase de conception.

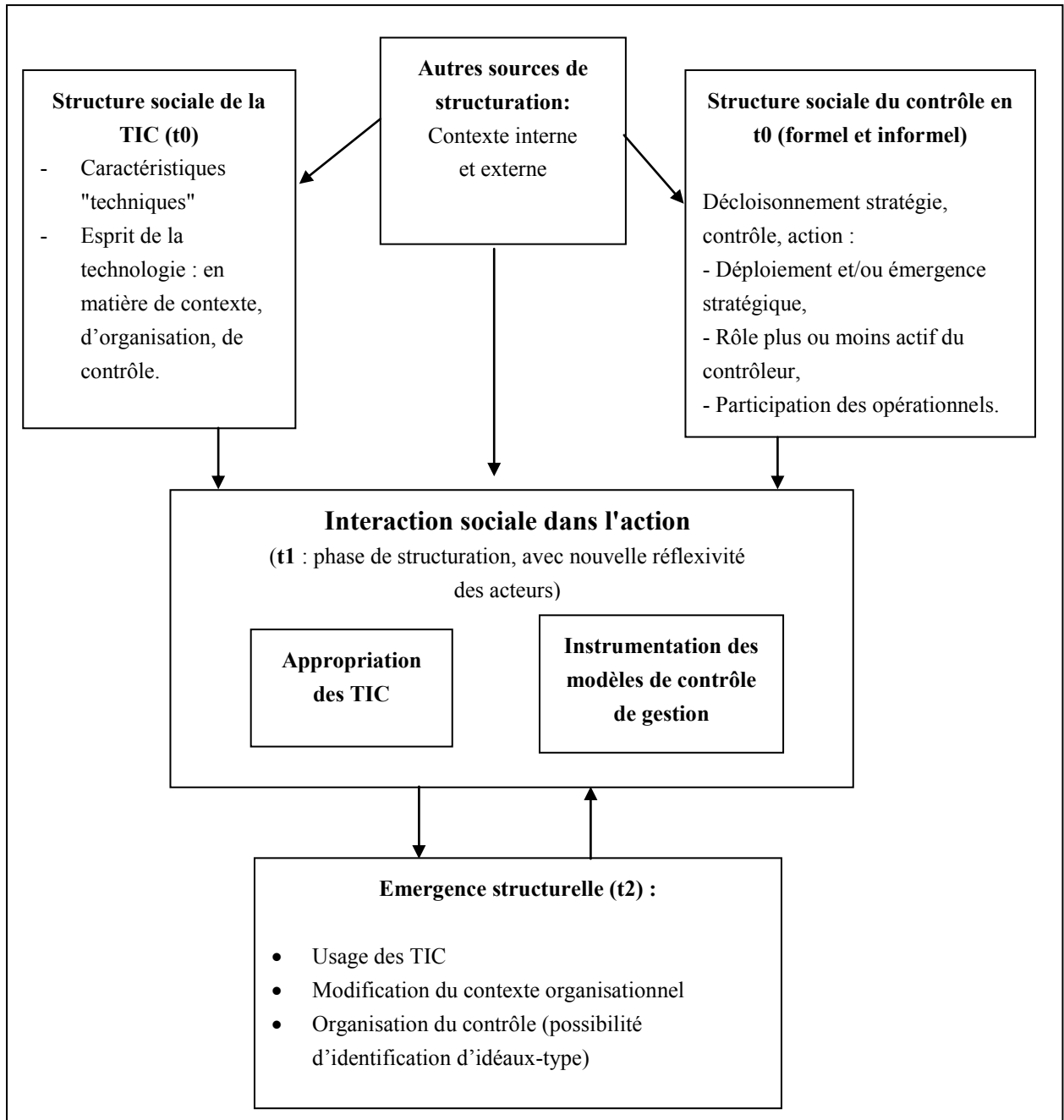
Nous identifierons certains mécanismes permettant d'expliquer ces diverses formes d'appropriation, qui seront elles-mêmes précisées à l'issue de l'étude approfondie sur le terrain.

#### **2.2.2.1 Présentation globale**

La modélisation du processus de structuration peut se réaliser de manière analytique en suivant une forme de chronologie des événements. Ainsi, il est possible tout d'abord d'identifier des forces structurelles initiales ( $t_0$ ), qui encadrent l'action et qui génèrent, par la confrontation dans l'action ( $t_1$ ), les futures formes structurelles ( $t_2$ ). La réflexivité des acteurs et la confrontation des représentations au contexte se manifestent donc au cours de la phase de conception, et se poursuivent dans l'action. Ce processus peut être schématisé de la manière suivante<sup>430</sup> (Figure 31).

---

<sup>430</sup> Cette modélisation est inspirée du modèle de Desanctis et Poole (1994), qui étudient l'influence des systèmes informatiques d'aide à la décision (SIAD) sur la décision de groupe.



**Figure 31 - Une modélisation intégrée du processus de structuration technologie-contrôle**

Ce modèle permet d'analyser le couplage entre l'implantation d'un SGI et l'évolution des processus de contrôle. Il fait intervenir des déterminants structurels multiples, qui donnent lieu à des apprentissages dans l'action, et renouvellent le contexte structurel.

*Les forces structurelles initiales* - la structure sociale de la technologie, la structure sociale du contrôle et le contexte général - sont étroitement imbriquées.

Nous les distinguons parce qu'il s'agit d'éléments sur lesquels il est possible de centrer son attention de manière séquentielle<sup>431</sup>, en sachant pertinemment qu'ils se recoupent, se construisent mutuellement en définitive. Ainsi, dans ce chapitre l'objet central d'analyse est la technologie de l'information, que nous avons reliée dans sa structuration au contexte économique et institutionnel. En outre, nous avons souligné le fait que le choix d'implanter un SGI implique un choix d'organisation, la définition de buts de natures et d'ampleurs diverses (comme par exemple l'homogénéisation des systèmes de gestion et la mise en place d'un système de contrôle de gestion performant). Par ailleurs, pour mieux saisir le modèle de contrôle associé à la TIC, l'attention est focalisée sur la fonction contrôle de gestion ; alors la technologie de l'information est vue de manière plus annexe, comme un support à l'instrumentation du modèle. Notre volonté est donc d'avoir un double point d'entrée : à la fois par l'observation des évolutions de la fonction contrôle de gestion en référence à un nouveau modèle de contrôle (défini dans le chapitre 2) et donc en référence à un ensemble de variables contextuelles, et par l'observation des évolutions plus directement liées au processus technologique.

En définitive, c'est un modèle général d'organisation et d'instrumentation des technologies de l'information et du contrôle qui se construit et qui est éprouvé au cours de la phase d'interactions sociales dans l'action (t1). Lorsque la TIC est utilisée dans l'action, le processus de construction mutuelle de la technologie de l'information et du système de contrôle se poursuit définissant les structures formelles et informelles de l'organisation. Cette phase d'appropriation du système TIC-contrôle peut faire l'objet de relatives turbulences, de refus de l'instrumentation, de détournement ou d'un rapprochement progressif du modèle initial par apprentissage. L'expérimentation dans l'action peut donner lieu à une organisation plus ou moins stabilisée et plus ou moins cohérente. Cette phase est une nouvelle phase de réflexivité des acteurs, au cours de laquelle les représentations évoluent jusqu'à ce qu'elles se stabilisent pour définir à un moment donné des configurations organisationnelles identifiables (t2).

---

<sup>431</sup> Par exemple, si on mène un entretien avec un responsable des systèmes d'information, l'attention porte sur l'objet technologique de manière centrale, et les implications pour la fonction contrôle de gestion ne sont souvent pour lui qu'une conséquence du projet technologique. Si en revanche, le même entretien est mené avec un contrôleur, l'attention se centre sur la fonction et l'influence d'un ensemble de variables, dont les fonctionnalités du système d'information parmi d'autres éléments.



Le caractère émergent des configurations ne doit pas laisser penser que les formes organisationnelles observées en définitive sont très diverses et indéterminées *a priori*. Nous avons insisté sur le constructivisme des acteurs en ayant la volonté de porter un œil critique vis-à-vis d'un discours dominant sur le déterminisme technologique.

Or, il est bien évident que le processus de structuration est largement déterminé par des principes de rationalités techniques et économiques et par le poids des formes structurelles préexistantes. Cependant, ces principes peuvent être cohérents avec des choix organisationnels divers.

L'objet des études de cas, dont nous rendrons compte dans la deuxième partie sera d'explicitier les modèles technologie-contrôle plus ou moins définis dans la phase de conception et les modalités d'instrumentation effectives. Ces cas permettent d'identifier des *idéaux-types* de structures SGI-contrôle.

Analysons maintenant quelle est la nature des interactions dans l'action, au cours de la phase de changement proprement dit, conduisant à des appropriations plus ou moins fidèles du modèle.

#### **2.2.2.2 L'appropriation d'un modèle d'organisation**

Analyser la manière dont l'organisation s'approprie le modèle défini au cours de la phase de réflexion sur le changement revient à se poser la question de la fidélité au modèle. Cette fidélité a deux dimensions. Tout d'abord, elle concerne la validation ou la remise en cause de choix définis de manière formelle au cours de la phase de conception. Ensuite elle touche à la dimension équivoque du modèle.

Concernant l'appropriation du modèle dans sa dimension formelle, la phase de changement effectif est toujours une phase d'apprentissage. Elle conduit à des ajustements qui correspondent aux contraintes techniques et économiques (les besoins des utilisateurs sont parfois mal définis et cela implique des modifications du système technique au moment du changement effectif), mais également à des apprentissages, et à des jeux socio-politiques.

Les jeux socio-politiques se manifestent le plus souvent à travers des aspects tacites des modèles d'organisation. Ces aspects sont définis malgré tout par les choix organisationnels formels qui encadrent l'action. Les modèles centrés sur les processus et les modes opératoires ont des implications en termes de métiers, d'attributions fonctionnelles et d'influences (Besson, 1999, op.cité; Gilbert, 2001<sup>432</sup>).

---

<sup>432</sup> Gilbert P. (2001), "Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel", *Actes du XIIème congrès de l'AGRH*, pp. 620-633.

Or ces implications n'apparaissent souvent aux utilisateurs que dans la phase de changement effectif, soit parce qu'ils n'ont pas été clairement associés au projet, soit parce qu'ils n'en prennent la mesure que dans la pratique effective. Cela peut conduire à une mise en cause du modèle formel et de l'outil qui le diffuse ; voire à un rejet complet du nouveau modèle. C'est ce que souligne Besson (1999, op.cité) lorsqu'il évoque un conflit de buts lié à l'implantation de l'ERP. Il constate que de nombreux projets ERP engagés durant les années 1994-1998 s'articulent autour d'une refonte des systèmes d'information financière et de contrôle de gestion.

*"Cette refonte est souvent l'occasion pour l'entreprise de moderniser sa culture et ses pratiques de management économique, de mettre en place les éléments fondamentaux de l'organisation contributive. Pour certaines entreprises dominées par une culture technique plaçant la valeur d'usage avant la valeur d'échange, voire niant à cette dernière toute légitimité, ce développement de l'organisation contributive s'apparente à une véritable révolution."* (Besson, 1999, op.cité, p.32)

Or, certains cas mettent en évidence le fait que l'association du projet d'ERP à la modification organisationnelle des conditions du contrôle a focalisé les acteurs résistants sur la technologie, plutôt que sur le changement organisationnel plus fondamental (qui aurait pu être mené indépendamment de l'ERP). La technologie qui servait de support à l'implantation d'un nouveau modèle d'organisation focalise les réactions visant à rejeter ce nouveau modèle.

La réaction, qui risque de s'exprimer de manière plus courante est celle d'un conflit d'influence. Les SGI modifient les zones de contrôle et d'autonomie par la diffusion d'informations auparavant "privées", et les attributions fonctionnelles par la reconfiguration des processus. C'est pourquoi l'implantation d'un tel outil est l'occasion de jeux de pouvoir très vifs. *"Dans l'organisation pré-ERP le contrôle de l'information était un des moyens pour les acteurs de construire et de consolider leur influence. La domination ou l'autonomie dans les organisations passaient par le contrôle d'une source d'information. L'information "propriétaire" était le fondement du fonctionnement des organisations pré-ERP. (...) En voulant réduire les dominations ou les autonomies informationnelles héritées du passé et en favorisant l'émergence de nouvelles formes de domination ou d'autonomie, un projet ERP provoque de la conflictualité."* (Besson, 1999, op.cité, p.31).

L'outil risque donc de provoquer un conflit correspondant à un jeu stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) sur le partage de l'information. Cela se manifeste alors par un manque d'efficacité dans l'appropriation du modèle, intégré de manière partielle.

Ainsi, si le décloisonnement organisationnel correspond uniquement à un partage de l'information standard du SGI et non à la diffusion d'une culture de la coopération visant à améliorer la qualité des coordinations (dans leurs dimensions formelles et informelles), alors le changement peut être considéré comme un échec par rapport aux objectifs du modèle<sup>433</sup>.

La qualité de l'appropriation, sa fidélité au modèle concerne donc également la dimension équivoque du modèle.

Un modèle présente toujours un caractère équivoque - c'est le principe de toute règle (Friedberg, 1993<sup>434</sup>). En délimitant des zones de contrôle, le modèle définit les zones de non contrôle. Par exemple, la fréquence du *reporting*, et les données transmises peuvent être clairement définies. Mais il existe une marge de manœuvre, par exemple sur les explications complémentaires données par le contrôleur en parallèle du système d'information standard, sur son rôle dans la prise de décision stratégique et l'apprentissage organisationnel. Il s'agit de dimensions plus floues, difficiles à établir de manière pertinente dans des procédures formelles. Il existe donc une flexibilité organisationnelle vis-à-vis du modèle défini *a priori*, même pour des systèmes aussi rigides que les SGI.

Le modèle permet de donner les grandes orientations, le sens de l'action organisationnelle. Il est le fruit d'un processus long d'interactions entre les acteurs de l'organisation et recouvre une dimension tacite. Chaque entreprise peut affiner son modèle d'organisation et se fixer des objectifs spécifiques de changement. Cela dit, même en définissant un modèle de manière fine et précise, toutes les caractéristiques du contexte au moment de l'action ne peuvent être anticipées (c'est un des principes de la rationalité limitée). C'est pourquoi, les ajustements dans l'action sont un phénomène naturel. Mais, l'ajustement ne doit pas être vu comme une infidélité au modèle, puisque celui-ci correspond en grande partie à un esprit (la dimension légitimité des actions est aussi forte que le système de signification formel).

Le modèle, tel que nous l'entendons ici correspond donc au *structurel* défini par Giddens, comprenant les ressources qui encadrent l'action (les systèmes d'information et de contrôle en particulier) à travers les trois dimensions de signification, de domination et de légitimation. Ce modèle - ce *structurel* - définit donc un cadre d'action ; mais présente également des domaines équivoques, laissés au libre jeu des acteurs dans l'action.

La fidélité de l'appropriation au modèle dépend essentiellement de la qualité du processus ayant conduit à la définition de ce modèle.

---

<sup>433</sup> Besson (1999, op.cité) met en évidence différentes formes d'échec, en particulier :

- la balkanisation de l'organisation, c'est-à-dire une situation dans laquelle on a installé le même progiciel dans l'entreprise, mais chaque entité l'utilise pour consolider son territoire en accentuant ses différences. La désintégration informationnelle de l'organisation et les difficultés de communication sont aussi grandes après l'implantation qu'avant.

- la fracture: l'ERP devient l'outil de quelques initiés ou est approprié par une seule fonction, par exemple la fonction finance. La majorité des acteurs de l'entreprise s'en détournent et commencent à redévelopper dans son coin ses propres outils.

<sup>434</sup> Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil.

En effet, il semble désormais bien évident que plus le modèle est défini de manière participative (anticipant les conditions contextuelles, socio-politiques et cognitives de l'action), plus l'appropriation a de chances d'être fidèle au modèle (notamment d'être une période sans conflits majeurs).

Ce résultat a été montré par de nombreux travaux relatifs à la gestion du changement, et semble confirmé dans les études de cas relatives à l'implantation d'un ERP (Besson, 1999, op.cité; Gilbert, 2001, op.cité) ou à l'instrumentation d'un nouveau système de contrôle de gestion (Chevalier-Kuzla, 1998<sup>435</sup>, 2000<sup>436</sup> ; Autissier, 1997<sup>437</sup>).

En définitive, sur le terrain, nous essaierons d'étudier dans quelle mesure les pratiques effectives rentrent dans le cadre d'un nouveau modèle d'organisation :

- De manière globale, comment l'organisation devient plus réactive dans un environnement économique et institutionnel turbulent ?
- En matière de contrôle, comment est assurée la qualité de coordination des activités de gestion et dans quelle mesure la fonction contrôle de gestion participe de manière plus efficace à l'émergence stratégique et à l'apprentissage organisationnel ?
- Comment l'appropriation du modèle d'organisation intégré est renforcée par les opportunités offertes par les technologies de l'information ?

---

<sup>435</sup> Chevalier-Kuzla C. (1998), "La théorie de la structuration: vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel", *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, pp.81-96.

<sup>436</sup> Chevalier-Kuzla C. (2000), "Théorie de la structuration et *Activity-Based-Management*: clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique", in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.

<sup>437</sup> Autissier D. (1997), *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris I.

### Conclusion du chapitre III

Nous avons proposé un cadre d'analyse précis du rôle des technologies de l'information dans la structuration des organisations. Ce cadre s'applique en particulier à l'influence des SGI sur les configurations de contrôle (telle que définies dans le chapitre II).

Notre question : "*Dans quelle mesure l'implantation des SGI contribue-t-elle au décloisonnement des processus de contrôle à travers la fonction contrôle de gestion ?*" implique une grille d'analyse mettant en évidence les relations de construction mutuelle entre les technologies de l'information et les configurations de contrôle.

En effet, les SGI ouvrent des opportunités de décloisonnement entre la stratégie, le contrôle et l'action, et d'efficacité renforcée de la fonction contrôle de gestion. Cette contribution doit être interprétée en termes d'effets directs et indirects. D'une part, l'outil offre un potentiel de traitement de l'information à même d'améliorer la qualité du *reporting* et favorise une certaine émergence stratégique notamment (effet direct). D'autre part, les SGI libèrent le contrôleur d'activités à faible valeur ajoutée pour un contrôle plus relationnel et interactif générant un apprentissage organisationnel (effet indirect).

Cependant, le décloisonnement effectif entre la stratégie, le contrôle et l'action dépend avant tout de choix *managériaux* partiellement indépendants de la technologie.

Ces choix sont progressivement construits et résultent de jeux socio-politiques et cognitifs qui s'expriment plus vivement pendant les périodes de changement.

La compréhension d'un projet d'implantation d'une technologie de l'information et la redéfinition éventuelle des systèmes de contrôle (et par conséquent du rôle attribué à la fonction contrôle de gestion) passent donc par une analyse complète du processus de changement. Au cours de ce processus (partant de la phase de conception, jusqu'au changement effectif et à la consolidation), les usages socio-techniques des technologies et les configurations de contrôle se définissent mutuellement, en relation avec l'ensemble des variables contextuelles externes (technologiques, économiques et institutionnelles) et internes (la stratégie, les styles de management, les rapports de force des acteurs, les métiers, la culture, etc.).

Le cadre d'analyse de la théorie de la structuration permet d'intégrer ces multiples dimensions. Les configurations technologie-contrôle résultent d'un processus récursif entre le structurel et l'action, en termes de signification (des apprentissages individuels et collectifs), de domination (des jeux de pouvoir) et de légitimation (une dynamique culturelle).

L'objet de la deuxième partie de cette thèse est donc d'analyser finement les processus de structuration technologie-contrôle, en dégagant éventuellement des tendances, des configurations idéales-types, et le rôle de la technologie de l'information parmi l'ensemble des variables contextuelles.





## **Deuxième partie**

### **Des évolutions empiriques contrastées**

Dans la première partie, nous avons montré comment les évolutions de la fonction contrôle de gestion reflètent l'influence de facteurs de contingence (économiques, technologiques et institutionnels) et de jeux socio-politiques et cognitifs. Les évolutions du contrôle de gestion doivent être analysées comme le fruit d'un mécanisme contextuel et auto-réflexif. Dans ce cadre, l'implantation d'un SGI entre dans un processus de construction mutuelle entre l'outil et la fonction contrôle de gestion. L'outil ouvre des opportunités qui doivent être interprétées à travers une grille d'analyse socio-technique enrichie. La théorie de la structuration nous a permis de construire un modèle intégré de co-construction technologie-contrôle.

L'objet de notre deuxième partie est d'analyser les évolutions des organisations et de la fonction contrôle de gestion au moyen de cette grille de lecture.

Dans le chapitre IV, nous exposons notre méthode et la démarche utilisée pour approcher le terrain. Nous précisons les différentes phases de notre analyse, qui ont permis de donner du sens à nos observations. Puis, nous présentons la méthode de recueil et d'interprétation des données.

Dans le chapitre V, nous essayons de mettre en évidence les éléments de permanence et de renouvellement du contrôle dans les organisations. A cette fin, nous nous appuyons sur la relation d'une dizaine de cas d'entreprise, qui permettent d'analyser le processus de structuration technologie-contrôle et les effets contrastés des SGI.





## Chapitre IV - Méthode et démarche utilisées dans la recherche

Définir une méthode d'analyse ou une approche du changement, c'est préciser la façon dont on entend étudier, découvrir ou comprendre les phénomènes observables dans l'environnement et les pratiques des entreprises. Cela implique d'avoir certaines représentations de leur fonctionnement donc de choisir des théories en rapport avec l'intention du chercheur vis-à-vis du terrain.

Notre approche est de nature qualitative, au sens de Miles et Huberman (1991<sup>438</sup>). La spécificité des études qualitatives tient pour nous à deux grands principes (parmi d'autres recensées par Van Maanen, 1983<sup>439</sup>) :

- un objectif de compréhension,
- un principe d'interprétation.

L'objectif de compréhension du phénomène étudié signifie que les explications apportées, les mécanismes de structuration identifiés peuvent être soumis à controverse. Ils ne sont pas des réponses définitives à la question des déterminants du changement, acceptables ou réfutables en bloc.

Le problème vient de ce que dans ces phénomènes, il y a la plupart du temps interpénétration entre les acteurs de l'observation et les objets étudiés eux-mêmes. L'objectif d'interprétation amène à "*remplacer la question du "pourquoi ?" causal par la question du "comment ?" et "dans quel but ?"*". On donne une représentation générale "*de la structure d'un phénomène, de sa configuration, plus que des causes du phénomène. Une étude longitudinale peut être conduite; elle cherche parfois à établir des liens de causalité, mais il s'agit alors d'une causalité locale.*" (Hlady Rispal, 2002<sup>440</sup>, p.29).

Dans cette démarche, le travail du chercheur vise à rendre compte de la complexité des phénomènes plutôt qu'à la réduire de manière systématique. Mais la fidélité de cette interprétation suppose l'adoption d'une démarche rigoureuse de collecte et de traitement des données (en particulier grâce à la multiplication des sources, la triangulation des données et des interprétations en particulier).

---

<sup>438</sup> Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

<sup>439</sup> Van Maanen J. (1983), *Qualitative Methodology*, Beverly Hills, CA : Sage Publications.

<sup>440</sup> Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.

La recherche qualitative s'inscrit dans une démarche consistant à ne pas réduire la complexité *a priori*, sans exclure de se rattacher à un moment donné à des configurations types comme référentiels cognitifs, d'établir des catégories discrètes qui permettent d'organiser la pensée avec une certaine simplification du réel.

Dans cette thèse, l'interprétation est organisée autour de théories déjà existantes, mais que nous avons agencées dans la première partie pour proposer une modélisation de la question de recherche. Dans la deuxième partie de cette thèse, nous essayons d'expliquer en quoi le cadre théorique proposé est pertinent pour expliquer les mécanismes observés sur le terrain.

Le chapitre qui suit vise à justifier les choix quant à l'organisation méthodologique de cette recherche ; il est organisé en deux temps.

Dans une première section, nous présentons le dessein (et dessin) général de la recherche, ainsi que nos positions et objectifs vis-à-vis du terrain ; nous clarifions également notre méthode fondée sur des études de cas.

Dans une deuxième section, nous abordons les principes opérationnels de recueil et des traitement des données.

## 1 Section 1 - Une démarche récursive

Cette recherche s'est inscrite dans une démarche de construction de sens. Son cheminement récursif a connu des phases d'abduction, de déduction et d'induction. Nous sommes partie de l'observation du réel, pour identifier les problèmes de gestion concrets qui puissent suggérer un thème de recherche pertinent. Une telle observation n'a pas exclu une instrumentation préalable, inévitable, même si elle pose des problèmes de préfiguration de l'interprétation.

De l'identification de problèmes de gestion, notre démarche nous a conduit à la définition d'une problématique de recherche. Le but n'était pas de proposer des solutions toutes faites, mais d'amener à la rencontre de problèmes de gestion concrets avec une théorisation de ces problèmes et la proposition d'un cadre explicatif. L'étude empirique approfondie permet alors d'affiner la théorisation. Cette théorisation a pour objet d'offrir des schémas d'explication des problèmes de gestion (dans une optique compréhensive) et non des solutions toutes faites aux problèmes de gestion. Le travail de recherche est présenté ici semble être le fruit d'une réflexion cohérente et compacte. En réalité, le modèle de structuration n'est pas apparu d'emblée comme évident pour comprendre dans quelle mesure l'implantation d'un système de gestion intégré influence l'évolution de la fonction contrôle de gestion. C'est le résultat d'un cheminement récursif entre le terrain et les théories. Ce va-et-vient nous a conduit à affiner progressivement notre connaissance du terrain en mobilisant les théories qui nous semblaient avoir le plus grand pouvoir explicatif.<sup>441</sup> Un tel cheminement qui est à la fois un modèle et un projet, un dessein (et un dessin) peut être présenté comme suit (Figure 32).

---

<sup>441</sup> Il pourrait être intéressant à cet égard de suivre les différents comptes-rendus d'avancée de la recherche au cours des trois années de thèse. Partant d'une démarche de recherche très instrumentale, fonctionnaliste, nous sommes progressivement rendu compte que ça n'était pas pertinent. Pour analyser comment le SGI modifie les configurations de contrôle, il ne suffit pas de percevoir l'efficacité fonctionnelle du système, efficacité mise en avant dans le discours dominant (institutionnel). Il s'avère plus intéressant d'avoir une démarche critique, d'analyser les situations en vue d'établir des "diagnostics". Ainsi par exemple, le SGI permet le suivi d'un nombre de données plus important, mais pour quelle intelligence ? Avec l'automatisation de certaines tâches, on évoque un contrôle plus efficace, mais de quoi parle-t-on exactement en termes "d'efficacité du contrôle" ?

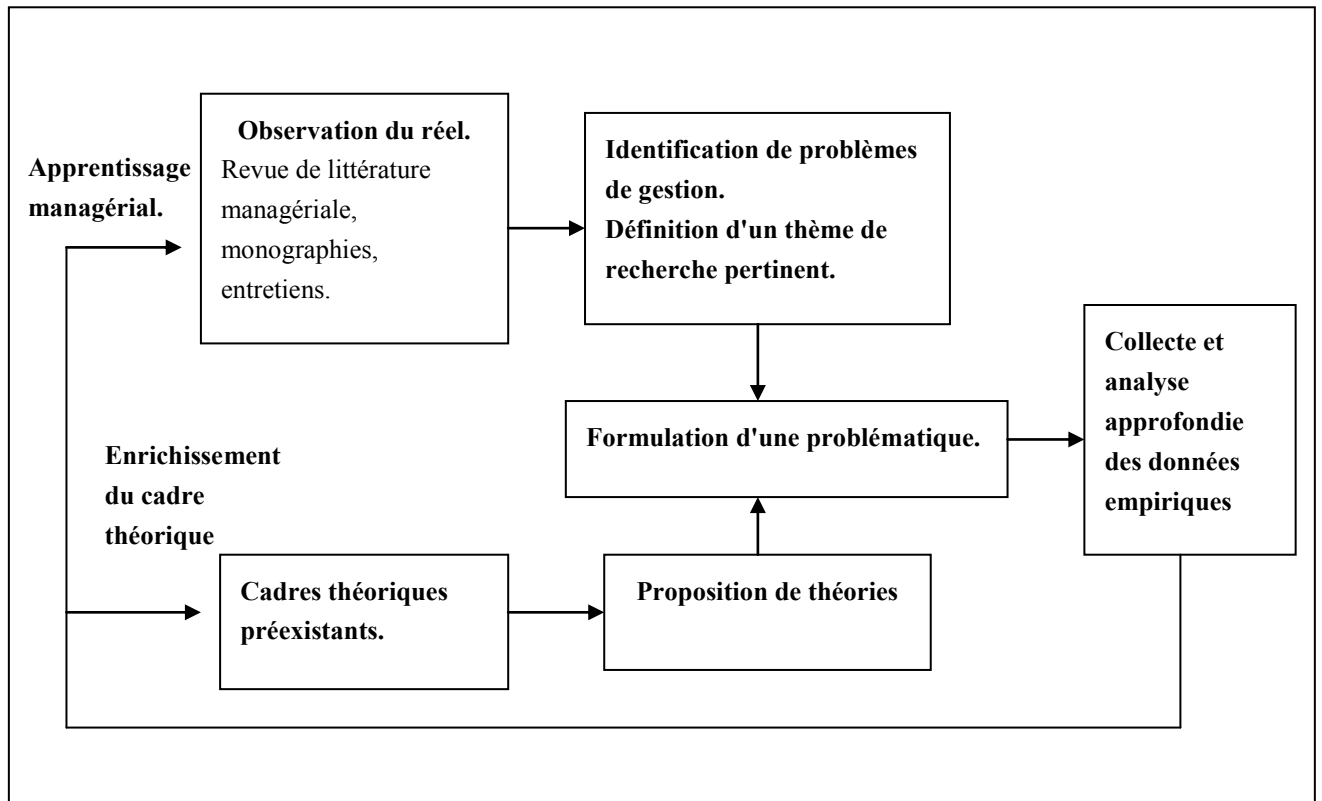


Figure 32 - Dessin/dessin de la recherche

Nous présentons les trois phases d'abduction, de déduction et d'induction de manière séquentielle, comme s'il s'agissait d'étapes aux frontières bien définies. Les trois phases du cycle sont en réalité imbriquées, et ont des frontières relativement floues.

Notre démarche d'observation du phénomène de structuration technologie-contrôle de gestion se présente donc comme un processus récursif de construction de sens. Elle commence par une phase d'abduction visant à s'inscrire dans des questionnements pertinents au regard de la pratique des organisations (1.1.). Elle est ensuite le fruit d'un va-et-vient entre les théories et le terrain, entre la déduction et l'induction (1.2.). Ce processus est alimenté par des études de cas dont l'objet dépasse l'analyse de phénomènes contextuels, pour conduire à une certaine généralisation théorique (1.3.).

## 1.1 La phase d'abduction

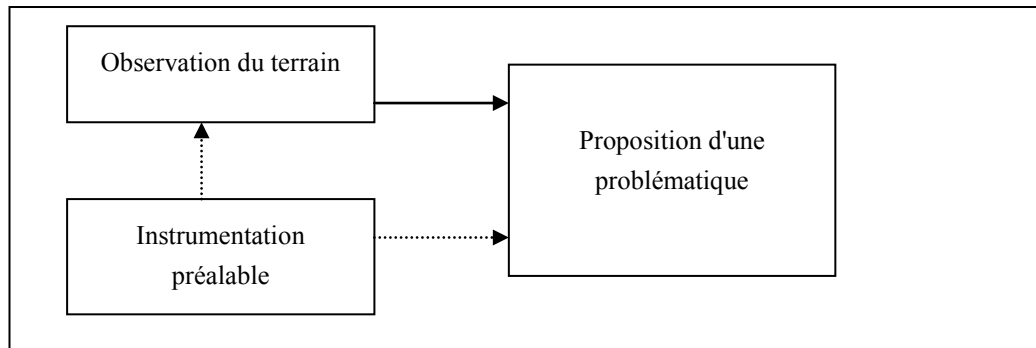


Figure 33 - La phase d'abduction

"L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...) L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter." (Koenig, 1993<sup>442</sup>, p.7) L'idée de conjecture signifie qu'*a priori*, au cours de cette phase, plusieurs schémas explicatifs vraisemblables sont proposés.

Cette étape présente deux enjeux principaux. Tout d'abord, nous souhaitons percevoir correctement la réalité et les éventuels problèmes posés dans le cadre de l'action organisée, et ainsi répondre correctement au critère de pertinence de la recherche (1.1.1.). Ensuite, nous disposons d'une instrumentation théorique suffisamment lâche pour être ouvert à des phénomènes inattendus et à des formes d'explications multiples (1.1.2.).

### 1.1.1 Un objectif de pertinence de la recherche

Benbasat et Zmud (1999<sup>443</sup>) définissent la pertinence d'un travail de recherche en fonction de sa capacité à répondre aux besoins des praticiens. Cette pertinence dépend en particulier de trois critères : l'intérêt (le problème), l'applicabilité (la solution) et l'opportunité (le temps).

L'intérêt de la recherche résulte de l'adéquation du thème et des problématiques avec les besoins des professionnels. Pour cela, notre travail a commencé par une observation des pratiques afin d'identifier les problèmes de gestion concrets.

<sup>442</sup> Koenig G. (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°9, novembre, pp.4-17.

<sup>443</sup> Benbasat I., Zmud R. (1999), "Empirical research in informations systems : the practice of relevance", *MIS Quarterly*, Volume 23, n°1, March, pp.19-23.

Ces problèmes ne sont pas toujours clairement et directement énoncés par les praticiens. Il s'agissait pour nous de mener un travail d'enquête visant à identifier des problèmes parfois non formulables (voire tabous).

L'utilisation de méthodes d'observation multiples (fondées sur des sources directes et indirectes ; des entretiens, des rapports de stage, des monographies) permet d'établir différentes vues du même phénomène.<sup>444</sup>

Le but de cette démarche est de comprendre les phénomènes en observant chaque situation dans sa totalité. La multiplication des observations permet d'identifier des questions-types communes aux organisations en changement, notamment lors d'un changement de technologie de l'information.

La question de *l'instrumentalité* de notre recherche, c'est-à-dire de son utilité pour le praticien fonde le sens de notre travail. Il existe un relatif consensus sur le fait que la recherche doit servir à l'action. Mais le débat porte sur les modalités de cette instrumentation. Deux visions radicales s'opposent.

Une première vision réclame au chercheur des propositions normatives, des solutions "clés en main" aux questions organisationnelles. Pour cela le chercheur doit fournir au praticien des modèles riches et adaptés à des contextes spécifiques.

A l'opposé, certains définissent la recherche en sciences de gestion comme «*la production de connaissances fondamentales, distinctes en soi des activités praticiennes ou des savoirs utilisés pour conduire les organisations*» (Louart et Penan, 2000<sup>445</sup>, p.3). Une telle définition semble apparemment nier l'objectif d'instrumentalité de la recherche.

Dans un tel contexte, Lyytinen (1999<sup>446</sup>) pose la question : "*La pertinence est-elle quelque chose qui suggère une solution immédiate après la lecture d'un article de MISQ ou est-elle ce qui peut remodeler et élever la manière de voir et d'agir sur le long terme ?*". Nous proposons une solution médiane dans laquelle le chercheur produit une connaissance à opérationnalité relative - car propre à certains contextes - mais qui peut guider le praticien dans ses décisions de gestion. Par conséquent, non seulement des approches normatives contextualistes peuvent guider le praticien, mais également les analyses positivistes.

---

<sup>444</sup> Cette démarche correspond bien à une logique abductive. Il s'agit d'un processus de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations. Dans la phase d'étude approfondie du terrain, les récurrences significatives des observations permettront de construire l'explication, selon des principes de causalités locales. Le but ultime est de construire un savoir par l'accumulation et la comparaison entre recherches.

<sup>445</sup> Louart P. et Penan H. (2000), "La valeur des connaissances en sciences de gestion", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°35, pp.2-19.

<sup>446</sup> Lyytinen K. (1999), "Empirical research in information systems : on the relevance of practice in thinking of IS research", *MIS Quarterly*, Volume 23, n°1, March, pp.3-16.

La démarche positiviste, descriptive de situations complexes, permet de comprendre le comment et le pourquoi de pratiques, qui correspondent souvent à des savoirs ou à des jeux tacites (Polanyi, 1966)<sup>447</sup>. L'explicitation de ces mécanismes peut donc être vue comme une démarche scientifique utile.

Finalement, si on définit la mission du chercheur comme une aide à la prise de recul (pour l'adoption d'une démarche critique) du praticien vis-à-vis de ses pratiques, alors tous les travaux de recherche ont une forme d'instrumentalité. Il existe cependant bien une gradation. Les différentes positions de la recherche relativement à la question de son instrumentalité correspondent aux valeurs des chercheurs - chacun définissant ce qu'il considère comme juste quant à sa mission et à son utilité sociale.

Notre but n'est pas de proposer un modèle fonctionnaliste d'intégration d'un SGI, mais bien de montrer que ce problème de gestion particulier peut être compris dans un modèle de fonctionnement dual<sup>448</sup> de l'organisation, intégrant différents niveaux d'analyse.

Enfin, la dernière question posée est celle de la pertinence de la recherche face à la dynamique des contextes. Le thème de l'influence d'une technologie de l'information sur l'organisation, et singulièrement sur la fonction contrôle de gestion, est pertinent au regard des problématiques actuelles des entreprises. En effet, nombreuses sont les organisations en cours d'implantation de nouvelles technologies et faisant face aux questions organisationnelles que ces technologies impliquent. Cependant, certains auteurs pensent qu'en désirant faire une recherche rigoureuse, des décalages apparaissent entre le moment de "révélation" des problèmes de gestion et celui de la publication des résultats. Ce décalage temporel mettrait en cause la pertinence de la recherche.

Il ne s'agit en fait que d'un faux dilemme compte tenu du sens précédemment donné à cette recherche. Puisqu'il ne s'agit pas d'offrir une solution toute faite à un problème local, mais au contraire d'arriver à un certain niveau de généralisation théorique, les conclusions de la recherche sont en partie transposables à des contextes spatio-temporels différents<sup>449</sup>. Ainsi, même si les caractéristiques techniques évoluent, les effets sur l'organisation peuvent présenter une certaine permanence.

Par ailleurs, les entreprises ne procèdent pas à l'intégration des mêmes outils au même moment. Par conséquent, certaines organisations peuvent profiter de l'expérience des autres et des analyses des chercheurs sur ce phénomène.

Cette recherche partant d'une première observation du terrain n'exclut pas l'existence de schémas d'investigation préalables. Cependant, notre cadre d'analyse initial est ouvert, il est susceptible d'évoluer de telle sorte qu'aucun résultat n'est attendu *a priori*.

---

<sup>447</sup> Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, London, Routledge & Kegan Paul.

<sup>448</sup> La dualité signifie que l'on va s'intéresser à l'organisation, à la fois comme un système de double régulation, et dans sa dynamique récursive entre le structurel et l'action.

<sup>449</sup> Nous reviendrons plus loin sur les conditions de généralisation des résultats.



### 1.1.2 Quelle instrumentation préalable ?

La question de l'instrumentation préalable dont dispose le chercheur pour aborder le terrain relève de débats quasi philosophiques. Sommes-nous à mêmes de percevoir la réalité si nous n'avons pas d'*a priori* sur cette réalité ? En même temps, ces *a priori* ne vont-ils pas nous orienter vers une perception prédéterminée par nos schémas psychologiques et cognitifs ? N'est-ce pas par les représentations des acteurs que la réalité existe ? (Berger et Luckman, 1967<sup>450</sup>). Il ne s'agit pas ici d'apporter des réponses à de telles questions. Leur évocation vise simplement à souligner l'existence de biais potentiels dans notre perception de la réalité, liés à une instrumentation préalable, inévitable, voire nécessaire.

### Connaître les risques de l'instrumentation préalable

Connaître les risques de l'instrumentation préalable doit nous permettre une posture grâce à laquelle nous sommes prête à remettre en cause nos vues, à partir sans idées préconçues, sans prédéfinition du problème. Notre "*réflexion est ainsi libre de comprendre le problème et d'inventer une réponse*" (Jullien, 1998<sup>451</sup>, cité par Moriceau, 2002<sup>452</sup>). Le terrain est le lieu où doit apparaître le problème, et à partir duquel nous avons commencé à réfléchir. Cependant, si nous refusions de mobiliser le savoir préexistant, se posait la question du caractère cumulatif du savoir scientifique.

Notre démarche abductive peut être présentée comme une suite de questions de départ, dont la pertinence est à chaque fois interrogée.<sup>453</sup> La formulation de telles questions fait forcément appel à des savoirs préexistants. L'analyse est donc inévitablement fondée en partie sur ce que nous savons déjà. Le nier et refuser l'existence de cette instrumentation nous semble utopique. En revanche, il est possible de proposer dans un premier temps d'observer les faits et simplement les faits, pour éventuellement faire émerger un résultat inattendu. C'est l'intérêt de la démarche de Mintzberg (1973<sup>454</sup>), lors de l'observation du dirigeant dans sa journée de travail. Mintzberg oublie pour un temps toutes les théories autour du rôle du dirigeant et fait face concrètement aux problèmes de l'émiettement des activités, de la multiplicité des rôles.

---

<sup>450</sup> Berger P. et Luckman T. (1967) *The Social Construction of Reality*, trad. *La construction sociale de la réalité*, Masson/Armand Collin, Paris, 1996, 2<sup>ème</sup> ed.

<sup>451</sup> Jullien F. (1998), *Un sage est sans idée : Ou l'autre de la philosophie*, Seuil, Paris.

<sup>452</sup> Moriceau J.-L. (2002), "A la recherche de la problématique. Etudier un cas pour résoudre ou pour élucider la problématique", *Actes du XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*.

<sup>453</sup> Quels sont les phénomènes marquants actuels de la vie des entreprises ?

Le phénomène des NTIC ?

Pourquoi ce phénomène est-il considéré comme important ?

- En termes d'investissement (chiffré, mais les chiffres annoncés peuvent être remis en question. La mesure d'un tel investissement pose problème (voir thèse d'I. Solé), coût humain, coût d'opportunité du temps passé à un tel projet);
- Par l'influence sur les métiers, une concomitance avec l'évolution des interactions de travail;
- Existe-t-il un effet de mode ?

Quels problèmes de gestion sont associés à l'implantation d'une telle technologie ?

<sup>454</sup> Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row.

Cette observation visant simplement à décrire la réalité est porteuse d'enseignements, parce qu'elle dérange face à des théorisations aux tendances normatives, idéalisant la cohérence du rôle du dirigeant (Moriceau, 2002, op.cité).

### ***Pour une instrumentation lâche et multithéorisée***

Dans le processus de recherche, un minimum de construction théorique préalable est nécessaire (Miles et Huberman, 1991<sup>455</sup>). Le fait d'envisager différents schémas explicatifs permet d'orienter le travail de terrain. Il s'agit ainsi d'assurer une certaine efficacité dans la collecte des données (c'est notamment très important pour le choix du cas qui fera l'objet d'une étude approfondie), tout en gardant à l'esprit suffisamment de schémas explicatifs alternatifs pour ne pas biaiser *a priori* le sens de l'analyse.

A trop limiter le cadre théorique initial, on risque de limiter la recherche aux éléments qui confirment des résultats attendus.

Choisir un cadre socio-technique, multiniveau, c'est ouvrir la possibilité d'interprétations multiples, alternatives. Le caractère ouvert de notre instrumentation réside également dans le fait qu'elle s'affine au fur et à mesure que notre recherche progresse.

Ainsi, d'une théorisation centrée sur l'organisation et ses acteurs, soumis à l'influence de facteurs de contingence externes objectifs, notre modèle a été affiné en tenant compte du constructivisme des acteurs et de la dimension institutionnelle externe. En particulier, à un moment donné, il nous est apparu comme indispensable pour affiner la problématisation de rendre compte de la pression normative sociale. Notre "instrumentation préalable" permet une "attention flottante" (Bachelard, 1948<sup>456</sup>). Elle constitue une instrumentation ouverte, malléable, qui se tisse au fil de la recherche.

Le passage des phénomènes observés à une proposition de schémas explicatifs, fait naturellement appel à ce cadre d'analyse multithéorisé. Il va de soi que le chercheur mobilise des schémas cognitifs qui orientent à la fois la qualité de son observation (même si sa volonté est de garder une grande ouverture), et le type de schémas interprétatifs proposés (même si les propositions incluent des propositions rivales). La nature et l'importance de l'instrumentation préalable à l'observation du terrain doivent faire l'objet d'un compromis fin, en partie défini par le chercheur lui-même. L'équilibre doit être trouvé entre d'une part une instrumentation trop forte, orientant vers des solutions *a priori*, et d'autre part une instrumentation trop faible, réduisant l'efficacité de la collecte des données par une dispersion dans un champ d'étude illimité, indéfini.

---

<sup>455</sup> Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

<sup>456</sup> Bachelard G. (1948), *Le rationalisme appliquée*, PUF, Paris.

La phase d'abduction est donc notre première phase d'interprétation des données. Il s'agissait de mettre en relation ces données avec la portion de savoir adéquate. David (2000<sup>457</sup>, p.87) propose un parallèle avec l'interprétation d'un texte grâce à la "portion d'encyclopédie adéquate". L'encyclopédie des théories définit le cadre des interprétations concevables objectivement, qui peuvent éventuellement être contradictoires. Ce cadre est soumis à des évolutions dans le temps et peut être possédé de manière différente par chaque utilisateur (il existe une part de constructivisme du chercheur).

La mise en parallèle et en interaction des données du terrain et des approches théoriques des sciences de gestion (au sens large dans la mesure où les sciences de gestion font largement appel à des concepts issus des différents domaines des sciences sociales) nous a permis la formulation d'une première problématique pertinente guidant la suite de notre démarche positiviste.

La confrontation des schémas théoriques et de la réalité empirique de manière approfondie au cours des phases de déduction et d'induction permet de proposer une grille de lecture des processus de changement.

Ensuite, nous avons proposé un schéma explicatif des phénomènes observés et des éventuels questionnements qu'ils induisent. Ainsi, le schéma de co-construction proposé dans la première partie vise à rendre compte, à expliquer, la dynamique des organisations en matière de contrôle de gestion lors de l'implantation d'un système de gestion intégré.

Les phases d'abduction et de déduction sont étroitement liées. Dès notre rencontre du terrain, nos mécanismes cognitifs sont à l'œuvre pour sélectionner, ordonner et créer des schémas explicatifs de ce que nous percevons.

## **1.2 De la déduction à l'induction**

Par déduction, on élabore progressivement le schéma conjectural, les propositions alternatives éventuellement explicatives du phénomène observé<sup>458</sup>.

Le cadre d'analyse mobilisé dans cette recherche n'est pas déterministe. Il ne s'agit donc pas de faire des propositions dans l'absolu, mais d'expliquer comment l'ensemble des facteurs (techniques, économiques, politiques et psycho-sociologiques) s'articulent pour donner des organisations au fonctionnement hétérogène (socio-technique) et dual.

---

<sup>457</sup> David A. (2000), "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées" in David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Coll. Fnege, Vuibert.

<sup>458</sup> Un tel schéma conjectural peut être illustré ainsi:

1°) Il semble qu'on observe une tendance d'évolution de la fonction contrôle de gestion vers un nouveau modèle d'organisation;

2°) Mais si on analyse finement les conditions du décloisonnement stratégie-contrôle de gestion, la place du contrôleur de gestion dans les processus, ainsi que des mécanismes socio-politiques nuancent la première représentation déterministe.

Les théories issues d'un tel processus de construction de sens sont des théories existantes combinées pour expliquer certains mécanismes de structuration classiques ou spécifiques à différents niveaux. L'intérêt du schéma explicatif que nous proposons réside dans la combinaison, l'intégration d'un ensemble de théories partielles de différents niveaux (institutionnelle, organisationnelle, de l'acteur) qui permettent de comprendre la structuration d'une fonction (Figure 34). Cette phase de "modélisation" correspond au travail présenté dans la première partie.

L'induction est la phase de retour à des données de terrain, qui permettent d'illustrer, d'enrichir, de valider ou éventuellement d'infirmier le schéma explicatif retenu. Les données correspondent en partie aux mêmes sources que celles qui ont servi à la première phase d'abduction, mais elles sont réutilisées et interprétées avec des schémas d'analyse plus précis, pour faire ressortir les faits saillants. Les premières données collectées au cours de la phase d'abduction sont surtout enrichies par celles recueillies au cours d'une période de présence directe du chercheur sur le terrain, dans la perspective d'une étude de cas approfondie.

Les différentes explications théoriques seront mises en perspective, leurs conditions de validité seront précisées (dans le cadre de la restitution des résultats).

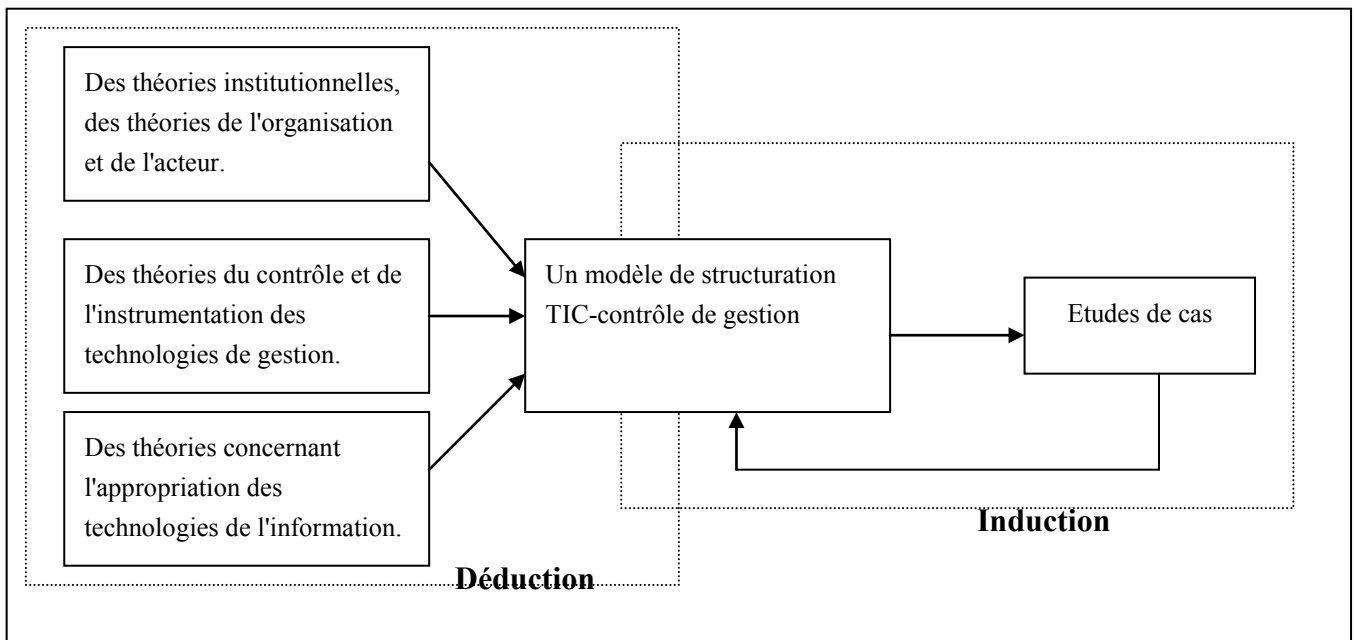


Figure 34 - Dédution et induction en interaction

Le processus déduction-induction vise la constitution d'un modèle explicatif intégré verticalement (1.2.1.) et horizontalement (1.2.2.). Il se fonde sur l'analyse des faits pour construire une généralisation théorique à différents niveaux (1.2.3.).

### 1.2.1 Interdépendance verticale des phénomènes

Notre cadre d'analyse vise à identifier les interdépendances "verticales" des phénomènes observés, à l'image de la discipline historique. Après avoir dissocié des analyses tantôt macro, tantôt micro-historique, l'histoire a défini dans les années 1990, les principes d'une méthode de "jeux d'échelle" (Revel et al. ; 1996<sup>459</sup>). Cette méthode consiste à passer d'un niveau d'observation et d'étude à l'autre, afin de tenir compte des phénomènes d'imbrication et d'enchevêtrements dans les interactions sociales. Ainsi, l'histoire d'une organisation est la synthèse complexe de celles des individus qui la composent, de leurs interactions, et du collectif plus ou moins homogène qu'ils forment. Parmi les individus, certains semblent parfois jouer un rôle clé dans la vie de l'organisation ; il est alors pertinent de s'intéresser à l'acteur et à son réseau de relations. Ce "zoom" facilite la compréhension de processus locaux de structuration de l'action, avant de revenir à un niveau de compréhension plus global, quand cela semble nécessaire. De la même façon, l'analyse d'un changement *a priori* très local (par exemple l'implantation d'un nouvel outil de gestion) peut permettre d'identifier les prémisses d'évolutions plus globales.

Cette méthode, intégrant des niveaux d'analyse différents, pertinents et cohérents, peut être rapprochée des principes de la modélisation systémique. La compréhension du

<sup>459</sup> Revel J. (éd.) (1996), *Jeux d'échelle. La micro-analyse à l'expérience*, Paris, Gallimard.

fonctionnement des organisations sous-entend un référentiel à la fois de globalité et de relativité. Il est au moins aussi important d'identifier l'ensemble (la totalité des éléments et des relations entre les éléments), que d'analyser indépendamment les attributs de chaque sous-système. Ce principe correspond bien à l'analyse de différents niveaux interdépendants :

- L'entreprise doit être comprise comme un tout (différent de la somme des parties), inscrit dans un environnement (technologique, économique et institutionnel).
- Cet ensemble résulte de sous-systèmes, et de jeux d'acteurs (définis en référence à des critères techniques, fonctionnels, temporels, spatiaux et sociaux) qui méritent d'être analysés à la fois indépendamment et dans leurs interactions.

Il s'agit donc bien pour le chercheur en sciences de gestion de faire varier son échelle d'analyse pour intégrer les dimensions locales et globales. Cette démarche de "jeux d'échelle" est particulièrement présente dans les récentes transpositions de la théorie de la structuration à l'analyse des organisations. Elles intègrent dans une perspective systémique différents niveaux d'analyses (l'individu, l'organisation et l'environnement) avec des jeux de récursivité entre l'action et les structures à ces différents niveaux. Les effets de rétroaction, existant dans le fonctionnement organisationnel, impliquent un va-et-vient dans l'analyse des différents niveaux. L'individu par son système d'action vise des objectifs qui lui sont propres. Son action est encadrée par les structures, qu'il tend à modifier. Il en va de même pour l'organisation et l'environnement, que ce soit par le jeu d'action réel (choix de positionnement stratégique) ou par celui des représentations. Ainsi, les niveaux d'analyse sont multiples ; et la compréhension de la complexité du système impose bien l'adoption d'une méthode de "jeux d'échelle".

### ***1.2.2 Interdépendance horizontale : les dimensions temporelles de la recherche***

#### ***L'approche historique ou l'identification de logiques et de trajectoires***

Notre approche historique n'est pas la simple reconstitution d'une chronologie, d'une séquence d'événements. Elle vise, au-delà de cette première étape, à identifier des structures et des logiques sous-jacentes qui permettent de relier les états passés, présents et futurs. Cela ne signifie pas que l'on va proposer un schéma déterministe à la façon des théoriciens du cycle de vie. A la suite de Pettigrew (1990<sup>460</sup>, p.270), nous nous défierons d'une telle utilisation de l'analyse chronologique des faits. "(...) *in the search for deeper structures beware of the dangers of determinism. Our approach makes no assumption of predetermined timetables, of ordered and inevitable sequences or stages. Trajectories of change are probabilistic and uncertain because of changing contexts.*"

---

<sup>460</sup> Pettigrew A.M. (1990), "Longitudinal field research on change : theory and practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, august, pp.267-292.

Tout en gardant à l'esprit les principes du contextualisme<sup>461</sup>, l'analyse historique des cas permet d'identifier des trajectoires possibles selon certains contextes et mécanismes généraux, qui constituent dans une certaine mesure des trajectoires types.

### ***La dimension historique du changement comme construit social***

Dans les entreprises, le changement se manifeste tout d'abord, selon un temps prédéfini à travers la logique de planification. Ainsi, notamment dans un projet d'implantation d'une technologie de l'information, les étapes de ce projet et les changements technico-économiques associés sont assez clairement identifiés et contrôlés. Dans une certaine mesure, les managers ont également la volonté de planifier la temporalité des phénomènes cognitifs et sociaux. Il semble cependant que cette dimension soit moins maîtrisable.

Les temps de l'apprentissage organisationnel, de la stabilisation des rapports de force, d'évolution de la culture, sont moins identifiables et prévisibles notamment en raison du caractère tacite et informel de tels phénomènes. L'analyse de l'évolution des structures technico-économiques et sociales implique donc d'identifier éventuellement des différences temporelles selon les niveaux (sociétal, organisationnel et intra-organisationnel) et registres d'analyse contextuelle (technico-économique, social, politique, cognitif).

En définitive, le changement est donc bien perçu comme un phénomène aux dimensions multiples du point de vue temporel. Il y a bien une logique d'échelles historiques, avec des niveaux d'analyse complémentaires de court et long termes.

Le temps peut en outre être présenté comme un phénomène socio-technique : l'organisation chronologique des événements dépend de l'interaction des rationalités technico-économiques et sociales.

Nous avons clairement eu la volonté de tenir compte de la complexité de la dimension temporelle, cependant, il nous faut également prendre en compte la contrainte temporelle d'une recherche doctorale. L'objectif d'interconnexion des différentes échelles temporelles n'est pas évident dans le cadre d'une telle recherche. Si l'on perçoit relativement bien, en 2002, le changement intervenu dans une entreprise donnée entre 1995 et 2002, il est difficile d'envisager de façon aussi fine le changement intervenu dans le secteur (cela naturellement en raison de la contrainte temporelle : comment faire une collecte et une analyse approfondie de données qualitatives sur un échantillon important au cours d'une ou deux années seulement). Par ailleurs, l'analyse d'une évolution culturelle implique une certaine prise de recul pour véritablement comprendre de tels changements difficiles à saisir à court terme.

L'objet de nos études longitudinales est donc de comprendre une partie de la dimension temporelle et des logiques sous-jacentes au processus de changement organisationnel. A cette fin, nous avons effectué autant que possible un recueil de données au cours du temps sur les événements et sur les significations sociales de ces événements.

---

<sup>461</sup> Chaque cas est unique et justifie une posture de *recherche clinique* sur laquelle nous revenons plus tard dans l'explication de la *grounded theory*.

### 1.2.3 *L'intégration de différents niveaux de théorisation*

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de construction des *théories incarnées*<sup>462</sup>. Partant de l'observation des faits, elle conduit à préciser une théorie à différents niveaux de généralité.

Tout d'abord, l'analyse des faits, leur confrontation à l'encyclopédie des explications possibles, l'appel éventuel à l'invention si aucun des savoirs préexistants ne donne satisfaction, conduisent à définir une théorie intermédiaire, "théorie de premier niveau". Cette théorie n'est *a priori* valable que dans le contexte dont sont issues les observations qui la fondent (David, 2000, op.cité).

Ensuite, ce premier niveau n'exclut pas une généralisation des résultats, "décontextualisant" ainsi la théorie pour lui donner une portée générale. Il s'agit d'une démarche de généralisation "analytique", qui fonde le caractère scientifique des démarches empiriques fondées sur l'étude de cas (Yin, 1984<sup>463</sup>). C'est notamment la démarche de construction du savoir des chercheurs du courant de la recherche intervention (Moisdon, 1984<sup>464</sup>, 1997<sup>465</sup> ; Hatchuel et Weil, 1992<sup>466</sup>). Pour eux, les résultats scientifiques sont fondés sur des études de cas concrets et obtenus après élaboration de conjectures, par validation croisée entre les différents niveaux théoriques. Dans une telle recherche le caractère cumulatif du savoir est alors transversal. Ce qu'une recherche a montré dans un contexte précis, ne peut être considéré comme un résultat définitif pour tout autre contexte. Ce résultat s'intègre cependant au dictionnaire des conjectures permettant d'analyser un autre contexte. Les différents niveaux d'analyse et les différentes approches théoriques rentrent en interaction et sont confrontés pour définir progressivement une modélisation pertinente vis-à-vis du problème de gestion posé. Ils permettent de comprendre les faits et d'élaborer des théories générales transposables à la compréhension d'autres faits, dans certaines conditions (Figure 35).

---

<sup>462</sup> Le terme de *théorie incarnée* vise à traduire l'expression de *grounded theory*, c'est à dire une théorie qui s'incarne dans les faits et est justifiée par le terrain dans lequel elle s'incarne.

<sup>463</sup> Yin R.K. (1984, rééd. 1989, 1990), *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.

<sup>464</sup> Moisdon J.C. (1984), Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.61-73.

<sup>465</sup> Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

<sup>466</sup> Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.



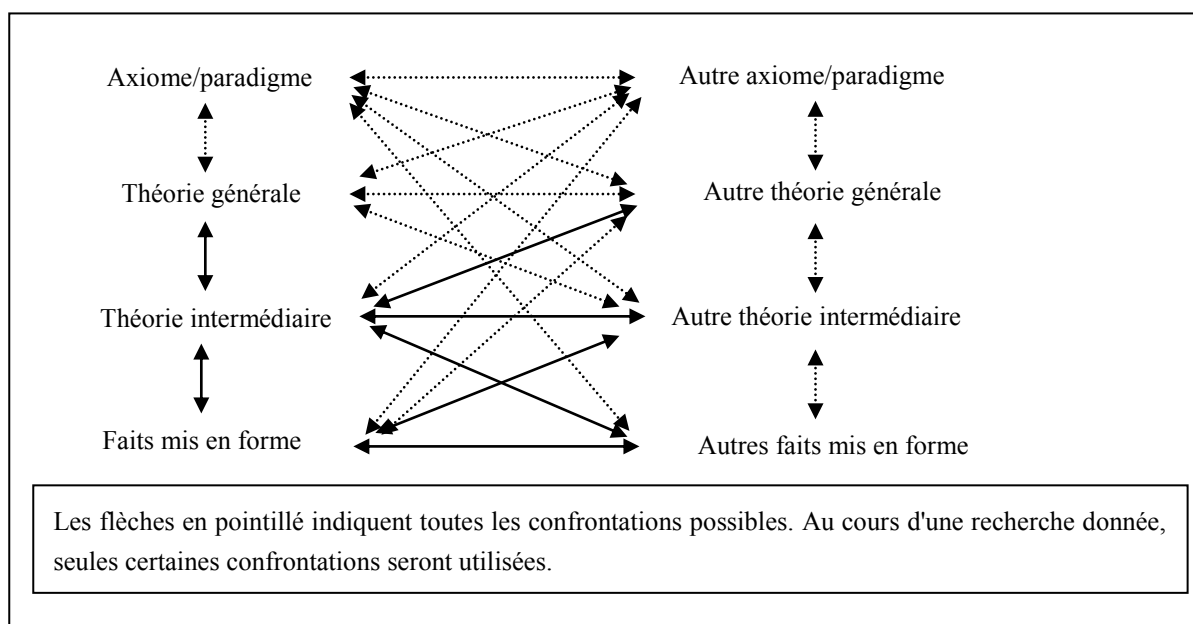


Figure 35 - Le parcours théorique d'une recherche en gestion (David, 2000, op.cité, p.204)

Le processus inductif s'inscrit dans une démarche de généralisation théorique qui se prête à la critique (à une certaine falsification), grâce à une formalisation claire des données analysées, de telle sorte qu'un autre chercheur puisse mener une recherche en utilisant les mêmes matériaux.

Notre approche de terrain vise la construction d'une *théorie incarnée* (Glaser et Strauss, 1967<sup>467</sup>), c'est-à-dire provenant d'un rapport effectif à l'objet (Crozier et Friedberg, 1977<sup>468</sup> ; Friedberg, 1993<sup>469</sup>), qu'il convient maintenant de préciser.

### 1.3 Une utilisation dynamique des études de cas

Définir notre démarche de construction d'une théorie incarnée suppose tout d'abord de situer notre posture de recherche (1.3.1), c'est-à-dire notre positionnement paradigmatique et notre rapport au terrain. Ensuite, nous précisons la valeur scientifique qui peut être accordée à une méthode fondée sur l'étude de cas (1.3.2.).

<sup>467</sup> Glaser B.G. , Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Adline. Glaser B.G.

<sup>468</sup> Crozier M. et Friedberg E. (1977, réed. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.

<sup>469</sup> Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil.

### 1.3.1 Une posture de recherche

Le concept de théorie ancrée repose sur l'idée que la pertinence d'une théorie n'est pas le fait "d'une argumentation abstraite où prime l'énoncé des prémisses, la cohérence des concepts et de leur articulation. Sa pertinence lui vient de sa capacité à nourrir une confrontation constante avec le terrain." La théorie "ne devient concrète que rapportée à une situation empirique, c'est-à-dire à un ensemble d'interdépendances concrètes, qu'elle instruit et éclaire de manière nouvelle." (Friedberg, 1993, op.cité, p.300)

A l'origine, *The Discovery of Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967, op.cité) est le fruit d'une analyse de données qualitatives collectées dans un hôpital et portant sur la question du traitement des malades en fin de vie. Dans cet ouvrage, Glaser et Strauss posent les principes d'une constitution du savoir, définie comme un processus inductif de génération de connaissances à partir de données de terrain, obtenues et analysées de manière systématique. Les principes de construction d'une théorie incarnée ont été appliqués à un ensemble varié de disciplines sociales et humaines (pour plus de développements voir Locke, 2001<sup>470</sup>).

Une théorie incarnée peut être définie à la fois comme un processus de recherche bien particulier et comme un résultat de recherche. Comme processus de recherche, Glaser et Strauss, puis Strauss et Corbin (1990<sup>471</sup>) notamment insistent sur le caractère inductif du travail (dans lequel on part des faits pour construire une théorie). Comme résultat de recherche, il s'agit de construire une théorie contextuelle aux conditions de généralisation bien particulières (généralisation théorique notamment à la façon de Yin).

Pour définir notre posture de recherche, il convient de préciser son positionnement paradigmatique du point de vue de "ce qu'est la réalité". Ensuite, nous décrirons les conditions choisies du rapport avec le terrain.

#### 1.3.1.1 Recherche qualitative et positionnement paradigmatique

Les recherches qualitatives sont souvent associées à des travaux s'inscrivant exclusivement dans le paradigme constructiviste, compréhensif. Pourtant, l'association stricte du positivisme avec des méthodes quantitatives, et du paradigme compréhensif avec les méthodes qualitatives s'est progressivement estompée. Ainsi, Campbell (1974<sup>472</sup>), après avoir refusé de considérer les études qualitatives comme scientifiques, recommande finalement "une perspective unifiant la connaissance qualitative et quantitative", pour mettre en évidence des effets dus à des conditions incontrôlées (et qui, sous-entendu, ne peuvent être comprises que par une analyse qualitative approfondie). Il convient donc de préciser le positionnement épistémologique de notre recherche.

---

<sup>470</sup> Locke K. (2001), *Grounded Theory in Management Research*, Sage Publications.

<sup>471</sup> Strauss A.L. et Corbin J. (1990), *Basics of qualitative Research : grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA : Sage.

<sup>472</sup> Cité in Mucchielli, (1996), p.57.

Le paradigme constructiviste ou interprétatif se distingue du paradigme moderniste dans l'intérêt porté au point de vue des acteurs, et à la façon dont ils vivent et se représentent le monde. Il existe donc au-delà d'une réalité objective<sup>473</sup>, une réalité subjective.

La réalité sociale est construite dans le temps à travers une histoire partagée, des échanges et une communication entre acteurs, de telle sorte que ce qui est défini comme "réalité" est ce qui est reconnu et partagé par l'ensemble des individus (Berger et Luckman, 1967, op.cité). Un tel paradigme implique que l'on s'intéresse aux événements et objets qui ont un sens pour les individus ou les groupes d'individus, à la manière dont ils les perçoivent et aux comportements qu'ils adoptent en conséquence.

Dans ce cadre, pour bien percevoir les représentations, le chercheur doit participer au monde social qu'il veut étudier (Locke, 2001). Cette méthode, qui consiste à passer par l'interiorité (les subjectivités) avant de retrouver une extériorité (une objectivité, si tant est que cela est possible), est *a priori* incompatible avec l'approche moderniste qui vise à identifier des lois universelles, des principes structurants généraux. Pourtant, cette incompatibilité nous semble relative. Tout d'abord, cette question peut être rapprochée de celle des conditions de généralisation des résultats d'une étude de cas. Ainsi, à un certain niveau d'analyse, on identifie bien des phénomènes locaux, contextuels. Pourtant, ces phénomènes peuvent être rapprochés de mécanismes de structuration universels, à un niveau de généralisation supérieur. Le constructivisme des acteurs s'exprime bien de façons diverses au niveau local, mais constitue également une loi universelle qui nuance la portée des mécanismes technico-économiques dans les processus de structuration. Notre approche conçoit donc les principes de réalités objective et subjective dans une relation de complémentarité. C'est d'ailleurs dans ce cadre paradigmatique que se situent les fondateurs de la *théorie incarnée*. Denzin et Lincoln (1994<sup>474</sup>) analysent ainsi le champ lexical de *The Discovery of Grounded Theory* et montrent une référence permanente à une "réalité" comme phénomène objectif. Ce souci d'analyse d'une réalité objective se retrouve également dans les travaux plus récents (notamment Strauss et Corbin, 1990) définissant les conditions de vérification des hypothèses, de *replacabilité* des travaux et de limitation des biais.

Cependant, la volonté de tenir compte du constructivisme des acteurs est également bien présente.

---

<sup>473</sup> La réalité objective est le fondement de l'approche moderniste pour laquelle il existe des faits et des lois indiscutables qui gouvernent le monde indépendamment de ceux qui les observent. Ce paradigme implique souvent une méthode de recherche hypothético-déductive. Des hypothèses sont avancées puis testées. La recherche, dans la tradition moderniste, est donc orientée vers la production de théories qui sont des approximations de la réalité sous forme d'hypothèses confirmées ou réfutées (Locke, 2001).

<sup>474</sup> Denzin N. et Lincoln Y.S. (1994), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Ainsi, Strauss et Corbin (1994<sup>475</sup>, p. 280) soulignent "*grounded theory requires that the interpretations and perspectives of actors on their own and others' actions become incorporated into our own interpretation*" (c'est-à-dire, dans l'interprétation des chercheurs).

Ainsi, l'approche qualitative n'exclut pas une posture épistémologique d'objectivité par rapport au monde étudié. Miles et Huberman (1991, p.31) postulent "*que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables*". Ils plaident pour un "positivisme aménagé" et suggère la "*construction d'une chaîne logique d'indices et de preuves*" (pp.412-413) à des fins d'objectivité des résultats.

Notre cadre paradigmatique est donc à l'image de celui des fondateurs de la *grounded theory*, un cadre positiviste, tenant compte du constructivisme des acteurs. Ce positionnement épistémologique a des implications en termes de rapport au terrain.

### **1.3.1.2 Le rapport du chercheur au terrain**

#### ***Une démarche scientifique d'observation pour l'action***

Notre démarche scientifique consiste à partir de l'existant et de l'observation des faits dans le but d'une construction mentale de la réalité. Cette construction n'est naturellement pas une fin en soi. Elle vise également à terme une construction concrète de la réalité. Cependant, la restitution des résultats a un caractère normatif nuancé. Nous préconisons plutôt une façon d'analyser la réalité et ses représentations, que des solutions managériales contextuelles.

Notre démarche présente une relative proximité avec les principes de la recherche-action. Pour les tenants de la recherche action -dont le fondateur le plus notable est Lewin (1951<sup>476</sup>) - la recherche et l'action sont méthodologiquement liées. On ne peut comprendre un système social qu'en introduisant un changement dans le système, puis en analysant ses effets. Dans ce cadre, le chercheur doit être un personnage actif dans l'introduction du changement. De notre point de vue, c'est également une situation de changement qui est observée, mais le chercheur n'est qu'un observateur proche de ce changement initié et mené par des acteurs opérationnels, permanents, de l'organisation. Notre position est par conséquent, plutôt celle d'une observation participante, qui vise à faire évoluer les représentations sur la réalité, que celle d'un chercheur réellement acteur du changement. Dans la matrice de David (2000) adaptée de Koenig (1993<sup>477</sup>), nous nous situons donc plutôt dans le cadre I.

---

<sup>475</sup> Strauss A. et Corbin J. (1994), "Grounded Theory Methodology : an Overview", in Denzin K. et Lincoln Y.S. (éds), *Handbook of Qualitative Research*, pp.273-285, Sage.

<sup>476</sup> Lewin K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Rowe.

<sup>477</sup> Koenig G. (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°9, novembre, pp.4-17.

		<b>Objectif</b>	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
<b>Démarche</b>	<i>Partir de l'existant (observation des faits ou travail de groupe sur son propre comportement)</i>	<b>Observation participante ou non (I)</b> Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche-action (IIb)</b> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	<b>Conception "en chambre" de modèles et outils de gestion (IIa)</b> Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	<b>Recherche-intervention (III)</b> Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

Tableau 16 - Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion

(David, 2000, op.cité, p.102, adapté de Koenig, 1993)

### *Un caractère normatif nuancé*

L'objectif de cette recherche est d'enrichir, voire de modifier les représentations de la réalité. La restitution des résultats aux acteurs du terrain peut conduire à modifier leur perception et le raisonnement, par la mise en évidence des différents éléments du contexte, des cohérences ou incohérences sous-jacentes. On se situe dans le cadre d'un apprentissage en double-boucle dans lequel s'opère à la fois une modification des représentations et une évolution des systèmes socio-cognitifs qui génèrent ces représentations. Par ailleurs, la restitution des résultats ne vise pas une "validation" des résultats (quand bien même les acteurs seraient d'accord avec les analyses proposées, il ne s'agirait en aucune manière de "validation"), mais constitue un ultime dispositif de recherche dans la boucle de construction de sens. Il s'agit d'observer à cette étape la réaction des acteurs, pour approfondir certains thèmes. La boucle induction-déduction doit alors être poursuivie pour affiner la compréhension du nouvel élément.

### ***Intériorité et extériorité***

Notre positionnement paradigmatique a impliqué un détour par "l'intériorité des acteurs" et par conséquent une abolition temporaire de notre distance avec le terrain. Nous ne nous sommes plus situés en extériorité par rapport aux sujets observés. Par l'intériorité, il s'agissait notamment, pour un temps, d'accorder un égal crédit à tous les témoignages et de suivre chaque acteur interrogé dans sa subjectivité, c'est-à-dire dans ses descriptions de la réalité, ses argumentations et justifications. Le but de cette démarche était de pouvoir identifier à la fois les fonctionnements et les dysfonctions comme conséquences également probables d'un même mécanisme de régulation et de construction d'acteurs.

Les études de cas approfondies ont ainsi permis "*de saisir et de représenter toute la richesse et la complexité d'un espace d'action donné, ou mieux, de trouver empiriquement la bonne manière de réduire la complexité du réel pour le rendre passible d'une interprétation et d'une compréhension sans le tronquer*" (Friedberg, 1993, op cité, p.310).

Après la phase d'intériorité, nous nous devons de retrouver à moment donné une certaine extériorité. Nous avons opéré à ce moment là une "discrimination" entre les données et témoignages divers pour saisir avec discernement les propriétés et règles des jeux observés. La qualité de cette extériorisation repose sur la variété des sources récoltées, la triangulation des données, les recoupements et les comparaisons. Cette phase nous a permis l'identification de catégories d'acteurs, de différents jeux qui se superposent, d'éléments structurants.

Le travail de recouplement et de comparaison nous a conduit à prendre du recul par rapport aux "visions et versions subjectives". Cette prise de recul est nécessaire pour la construction "*d'un modèle interprétatif qui, sans avoir de valeur universelle, dépasse la seule contingence locale, pour se situer à un premier niveau de généralisation*" (Friedberg, 1993, p.314). C'est ainsi que se construit une "*théorie incarnée*", comme cadre interprétatif fondé sur le vécu des acteurs dans un contexte d'action donné. Elle s'appuie sur l'étude de cas, dont il convient maintenant de préciser les conditions de validité scientifique.

### ***1.3.2 La valeur scientifique de l'étude de cas***

L'étude de cas est une technique particulière de recueil, de mise en forme et de traitement de l'information. Elle vise à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques (Mucchielli, 1996<sup>478</sup>).

Yin (1984, op.cité) définit plus précisément cette méthode comme une recherche empirique qui :

- "*étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel ;*
- *quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ;*
- *et dans lequel de multiples sources de preuve sont utilisées.*"

---

<sup>478</sup> Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.

L'étude de cas a donc pour objet l'analyse d'un phénomène général commun à de nombreuses organisations, par l'approfondissement des conditions et mécanismes à l'œuvre dans un cas particulier. A cette fin, le chercheur adopte une position compréhensive par rapport aux acteurs. Cette position vise à comprendre comment "*leur mode d'appréhension de la réalité et d'action résultent d'une combinaison des intentions, des capacités d'action et de contraintes perçues.*" (Wacheux, 1996<sup>479</sup>, p.91)

Nous allons expliquer comment l'étude de cas permet à la fois de comprendre la complexité de la problématique, de donner du corps à la théorie, et de transférer les résultats de la recherche à un niveau de généralisation dépassant les conditions contextuelles du cas.

### **1.3.2.1 Surmonter la complexité perçue et donner du corps à la théorie**

La question de recherche "Dans quelle mesure l'implantation d'un SGI influence l'évolution du contrôle de gestion dans l'organisation ?" conduit à analyser un phénomène complexe, dans lequel interfèrent un ensemble de mécanismes de natures et niveaux variés. Il s'agit dans le cadre de cette recherche de répondre à des questions du type "quoi ?", "comment ?" (éventuellement "pourquoi ?"). Dans une telle situation, l'étude de cas présente un avantage distinctif parmi l'ensemble des stratégies de recherche. C'est ce que souligne Yin (1984, op.cité), pour lequel l'étude de cas est la meilleure stratégie lorsque l'on veut étudier le "quoi" et "comment" d'un ensemble d'événements contemporains sur lesquels la connaissance est faible.

Tout d'abord, "*l'étude de cas permet à une recherche de saisir les caractéristiques globales et signifiantes des événements de la vie réelle, comme les cycles de vie individuels, les processus organisationnels et de gestion, les changements dans le voisinage, les relations internationales et la maturation des industries*" (Yin, op. cité, p.14). Elle conduit à une analyse du contexte et des liens entre des objets de différents niveaux. Le cas étudié fournit un site d'observation permettant d'identifier ou de découvrir des processus particuliers. Il s'agit au départ d'une démarche descriptive, dans laquelle le chercheur se détache des modèles normatifs de fonctionnement organisationnel pour identifier éventuellement des éléments qui paraissent irrationnels (Stake, 1994<sup>480</sup>).

La description de l'objet permet en particulier de "surmonter" la complexité perçue. Il s'agit notamment d'identifier les éléments structurels formels, mais également l'organisation sociale plus informelle. La première description s'attache à répondre aux questions suivantes : De quoi se compose l'objet étudié ? Quels en sont les éléments, les frontières, les interactions, les buts ?

---

<sup>479</sup> Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

<sup>480</sup> Stake R.E. (1994), "Case Studies", in Denzin N.K. et Lincoln Y.S., *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage Publications, chap.14.

Cet objectif de description, tout d'abord de nature exploratoire, entre progressivement dans une logique de compréhension et d'explication de l'objet en identifiant d'éventuels liens de causalité. Un des avantages de l'étude de cas est qu'il est possible d'observer et de rendre compte d'un grand nombre de facteurs interagissant, notamment des mécanismes de structuration liés au jeu des acteurs. Elle autorise ainsi une certaine fidélité à la complexité des situations sociales.

Ensuite, l'étude de cas permet d'examiner des "*liens opérationnels qui doivent être retracés dans le temps plutôt que des fréquences ou des incidences*" (Yin, 1984, p.18). Il s'agit donc d'avoir une analyse processuelle, dynamique.

L'étude de cas permet à la fois d'intégrer la dimension chronologique de l'objet étudié, de tenir compte du constructivisme des acteurs et d'intégrer les différents niveaux de compréhension sociétal, organisationnel et individuel. La prise en compte de ces différentes dimensions facilite la compréhension d'un phénomène complexe.

Ainsi, "*face à des situations ou objets complexes, le potentiel d'apprentissage de l'étude de cas est un critère différent de la représentativité et parfois supérieur*" (Stake, 1994, op.cité, p.243)

A cet égard, le choix du cas n'est pas neutre. Il doit être suffisamment riche pour permettre de tester la pertinence d'une théorie clairement formulée, définissant l'ensemble des circonstances dans lesquelles les propositions de fonctionnement organisationnel sont considérées comme vraies. Yin (1984) pense qu'ainsi il est possible de confirmer, mettre en cause ou affiner une théorie. Pour Yin, la perspective est donc plutôt hypothético-déductive. Il est donc important de rappeler que le cas de notre point de vue contribue autant à construire la théorie, à l'enrichir et à l'affiner, qu'à la valider. Il ne s'agit pas seulement de justifier les théories par le cas, mais de les passer au crible. Le cas permet en particulier de préciser les conditions et les limites de validité des théories mobilisées. On se situe à cet égard dans la lignée des tenants de la *théorie incarnée*.

Enfin, le cas permet de donner du corps à la théorie. Dans ce sens, le cas, "*au-delà du problème de généralisation, permet de dégager des configurations, des agencements certes singuliers mais contextualisés et situés dans une construction temporelle. (...) Le temps n'est pas traité comme une variable, c'est une construction d'événements organisés en séquence. Le cas historique comble les lacunes de l'abstraction en enrichissant les concepts par la prise en compte de situations et d'évolutions dans le temps et l'espace.*" (Berland et Pezet, 2000)

Précisons maintenant, les conditions particulières de généralisation des résultats d'une étude de cas.



### 1.3.2.2 Une valeur liée aux conditions de généralisation

L'étude de cas a une valeur scientifique<sup>481</sup> parfois contestée, en raison des possibilités, souvent mal comprises, de généralisation des résultats. Il lui est reproché ainsi de ne fournir que des résultats contextuels, non transposables. Or, deux types de généralisation peuvent être obtenus : une généralisation par accumulation des études de cas, et une généralisation théorique fondée sur une seule étude de cas.

#### *Une généralisation fondée sur l'accumulation des cas*

Pour certains, la valeur des études de cas ne peut être comprise que dans une perspective d'accumulation des études de cas. Ainsi, la compréhension de phénomènes singuliers (de destins individuels) "*n'intéresse que marginalement le gestionnaire, sauf si leur répétition et les analogies entre eux permettent d'induire des hypothèses de portée générale, de bâtir des modèles (...)*" (Marmonier, Thiétart, 1988<sup>482</sup>, p.167) Ce dernier argument représente un critère fondamental de pertinence des études de cas en gestion. Après avoir décrit et analysé chaque situation pour elle-même, la comparaison des résultats permet d'identifier d'éventuels processus récurrents. Cette démarche rentre dans une logique scientifique de falsification *popérienne* et en aucun cas dans une démarche de constitution d'un échantillon représentatif. Dans ce cadre, le cas unique doit être considéré comme un prélude à d'autres études de cas. Mener une recherche incluant, une analyse approfondie de nombreux cas requiert des moyens allant au delà de ce dont dispose un seul chercheur sur une durée de deux-trois ans (Yin, 1984, op.cité ; Pettigrew, 1990<sup>483</sup>). Cependant, le cas unique (ou quelques cas) présente également un potentiel de généralisation analytique.

---

<sup>481</sup> Les conditions de validité d'une recherche fondée sur l'étude de cas sont celles communes à tous les travaux empiriques.

Validité du construit : mesure opérationnelle correcte des concepts.

Validité interne : cohérence, logique de la démonstration.

Validité externe : correspond aux conditions de généralisation des résultats.

Fiabilité : Pour répondre à ce critère, il s'agit de démontrer que la même étude pourrait être faite avec les mêmes résultats par un autre chercheur. Par conséquent, une définition formelle des conditions de collecte et de traitement des données est impérative.

La question qui suscite le plus la discussion est celle de la validité externe d'une étude de cas.

<sup>482</sup> Marmonier L., Thiétart R.-A. (1988), "L'histoire, un outil pour la gestion ?", *Revue française de gestion*, n°70, septembre.-octobre.

<sup>483</sup> Pettigrew A.M. (1990), "Longitudinal field research on change: theory and practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, august, pp.267-292.

### ***Les conditions de généralisation des résultats d'une étude de cas***

Avec une méthode de type étude de cas, les résultats obtenus peuvent être considérés comme très contextuels. Mais un résultat contextuel n'exclut pas une généralisation à un niveau théorique "supérieur".

Par exemple, au niveau contextuel local, les résultats suivants peuvent apparaître :

Cas n°1 : l'implantation d'un système de gestion intégré conduit à une moindre participation du contrôleur à la décision stratégique et à l'apprentissage organisationnel.

Cas n°2 : l'implantation d'un système de gestion intégré conduit à une plus grande participation du contrôleur à la décision stratégique et à l'apprentissage organisationnel.

En apparence contradictoires, ces résultats peuvent conduire à une généralisation théorique de la manière suivante : L'implantation d'une nouvelle technologie de l'information est l'occasion d'une manifestation de la force du constructivisme des acteurs en matière d'organisation. La technologie est fondamentalement ouverte : les configurations organisationnelles observées à l'issue de l'implantation d'un SGI résultent d'un processus socio-politique et cognitif, et d'un processus général d'ajustement à des contraintes contextuelles, qui ne permettent pas de présumer complètement de la forme organisationnelle résultant de l'implantation d'un SGI.

Dans ce contexte, les *"faits mis en forme à partir de différents contextes peuvent "travailler" entre eux et, ensemble, permettre d'"abduire" des conjectures dont la validité interne soit meilleure.*" (David, 2000, op.cité, p.94). Ainsi, les cas peuvent prédire les mêmes résultats à un même niveau de généralisation théorique (répétition littéral) ou des résultats différents (ici à un niveau intermédiaire) mais pour des raisons identifiables, qui permettent de confirmer une théorie de niveau supérieur. Ils constituent à ce niveau supérieur, une répétition théorique, non contradictoire avec la non répétition des faits.

*"Les études de cas, comme les expériences, sont généralisables en termes de propositions théoriques et non à des populations ou univers. Dans ce sens, l'étude de cas comme l'expérience, ne représente pas un "échantillon" et le but du chercheur est de produire et généraliser des théories (généralisation analytique) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistique)."* (Yin, 1984, op.cité)

Le cas n'est, par conséquent, pas une unité d'un échantillon, mais doit être sélectionné pour sa spécificité - de la même façon que l'on définit les conditions spécifiques d'une expérience en laboratoire. Notre objectif est donc de disposer de quelques cas suffisamment riches pour pouvoir définir précisément les conditions dans lesquelles les théories mobilisées sont considérées comme valables. Le cas sert alors à préciser les limites de validités des théories, à partir de son matériau.

Si un ou plusieurs cas sont présentés comme validant une théorie et n'illustrent pas une théorie rivale, la réplication de l'expérience peut être nécessaire jusqu'à définir des conditions dans lesquelles la théorie n'est pas confirmée. Cela constitue une vérification empirique valable. (Yin, 1984, p.38) Cette généralisation analytique est valable avec un ou plusieurs cas.

Il s'agit d'une inférence de niveau I, différente de l'inférence de niveau II qui correspond à la généralisation statistique.

En conclusion, notre démarche s'appuyant sur l'étude de quelques cas d'entreprise (en définitive cinq cas seront mobilisés de manière approfondie dans le chapitre de restitution des résultats), présente une valeur scientifique fondée sur le potentiel de généralisation théorique des phénomènes observés. Le cas permet de définir les conditions dans lesquelles une théorie est valable et les limites qu'elle présente pour répondre à certaines questions. Le cas est ainsi utile, notamment lorsqu'il s'inscrit dans une démarche collective de falsification.

Cette section nous a permis de définir d'une part le processus de construction de sens de cette recherche, d'autre part, de préciser nos objectifs et notre rapport au terrain. Notre volonté est de participer à un apprentissage à partir d'une démarche d'observation participante et par l'analyse du contexte socio-cognitif général dans lequel évolue les entreprises. Il s'agit d'expliquer l'ensemble des phénomènes qui concourent au changement organisationnel et à la structuration du contrôle de gestion lors de l'implantation d'un SGI. Nous nous appuyons pour cela sur de multiples sources. L'objet de la section suivante est de justifier les conditions de recueil et de traitement des données empiriques.

## 2 Section 2 - Les conditions opérationnelles de l'interprétation

Après avoir défini dans une première section, le cadre général méthodologique du travail empirique, il convient de préciser maintenant les conditions opérationnelles de recueil et de traitement des données. Nos modes de collecte et de traitement des données ont été guidés par les propositions suivantes, inspirées des écrits sur le sujet de Yin (1989<sup>484</sup>) et Miles et Huberman (1991<sup>485</sup>). Elles permettent d'améliorer la validité de construit d'une recherche qualitative :

- l'utilisation de plusieurs sources de données différentes ;
- l'établissement d'une "chaîne d'évidences", enchaînement d'indices et de preuves qui confirme un résultat observé (permettant ainsi à une personne extérieure à la recherche de suivre précisément comment les données alimentent la démarche, de la formulation de la question de recherche à l'énoncé des conclusions).

Dans un premier temps, nous définirons les sources et les conditions d'observation du terrain (2.1.). Puis, nous présenterons les outils mobilisés pour l'analyse et l'interprétation des données (2.2.). Ces deux démarches de collecte et de traitement s'inscrivent dans un processus itératif de construction progressive du sens des données. L'étape de "rédaction" constitue à cet égard la phase ultime de "traitement". Elle constitue une étape de distanciation indispensable pour comprendre le sens des données, les confronter aux modèles préexistants, en tirer les enseignements vis-à-vis de la question de recherche.

### 2.1 La base de données<sup>486</sup> : un cas principal et des cas secondaires

Pettigrew (1990<sup>487</sup>) établit une distinction entre des cas principaux et des cas secondaires. Le cas principal constitue un cas dont la richesse permet d'appréhender un nombre important de dimensions du problème organisationnel. Il est le résultat d'un travail s'appuyant sur des données multiples : des documents, des archives, des entretiens et pour nous une observation participante sur une période de huit semaines.

---

<sup>484</sup> Yin R.K. (1984, rééd. 1989, 1990), *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.

<sup>485</sup> Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

<sup>486</sup> La base de données, ainsi que les outils qui ont servi à la collecte (grille d'analyse, guide d'entretien), sont joints en annexe.

<sup>487</sup> Pettigrew A.M. (1990), "Longitudinal field research on change : theory and practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, august, pp.267-292.

Cette recherche<sup>488</sup> a été guidée par la volonté d'approfondir le cas d'une entreprise en particulier, favorisant ainsi plus la qualité des données plus que leur quantité. Cependant, les faits mis en forme ont été confrontés à d'autres faits, par le recours à des études de cas secondaires, et à d'autres représentations, notamment au travers d'entretiens avec des acteurs appartenant à des entreprises de secteurs différents ayant implanté un progiciel de gestion intégré (Encadré 13).

#### Encadré 13 - La base de données empiriques

##### **L'étude de cas principale :**

8 semaines d'observation participante.

Mission : rendre compte de l'utilisation du SGI et de l'efficacité du contrôle de gestion dans une direction régionale.

Matériaux :

- documents officiels (plan stratégique, plans d'action, manuels et procédures),
- entretiens et suivi régulier des activités de trois contrôleurs de gestion (observation d'une quinzaine de points de gestion et de séances de formation),
- entretiens semi-directifs avec trois responsables de système d'information (régional, fédéral et central) et 10 responsables d'affaires ou chefs de service.

##### **Les études de cas secondaires :**

Ces études de cas s'appuient sur les matériaux suivants :

- 10 entretiens avec des contrôleurs de gestion
- 5 entretiens avec des responsables de systèmes d'information (dont un particulièrement riche avec le responsable du projet SAP au C)
- Le rapport du Cigref "Retour d'expérience ERP" (10 cas)
- Des monographies réalisées par des étudiants en stage long (15 cas suffisamment riches).
- Comptes rendus d'expérience dans la presse professionnelle ou la littérature de recherche (15 cas).
- Revue de presse de mai 1999 à septembre 2002.

En définitive, une trentaine de cas nous a servi à la réflexion sur notre thème de recherche, même si une dizaine seulement sera directement mobilisée dans le chapitre de restitution des résultats.

Les cas secondaires donnent des résultats essentiellement composés de faits. Par conséquent, ils présentent une moindre richesse concernant le comment et le pourquoi du changement. Le ressenti des acteurs est une réalité moins appréhendée dans ces cas. Ce sont surtout les mécanismes techniques et économiques, l'organisation formelle qui sont perceptibles.

---

<sup>488</sup> En partie contrainte par les limites temporelles et les conditions d'accessibilité du terrain.

Ils permettent cependant d'appuyer certaines perceptions, de les nuancer (d'ouvrir d'autres possibilités), d'enrichir certains aspects du problème qui ne sont pas présents dans notre cas principal.

Le cas principal est celui qui nous permet de tester véritablement notre modélisation. Il s'agit donc tout d'abord de le sélectionner de manière pertinente (1.1.1.). Ensuite, l'étude de cas se fonde sur un recueil des données variées dans une perspective longitudinale, intégrant les représentations des acteurs (1.1.2.). Enfin, elle est complétée par des données externes qui enrichissent la représentation du phénomène analysé (1.1.3.).

### ***2.1.1 Critères de sélection du cas principal***

Différents critères de sélection du cas sont définis par les tenants d'une telle recherche. En particulier, Pettigrew (1990, op.cité) et Yin (1984, op. cité) suggèrent de choisir des cas typiques ou des cas extrêmes. Par exemple, si la recherche vise à associer certaines modalités de changement au niveau de performance de l'entreprise, Pettigrew propose d'analyser des cas de succès ou d'échec du changement.

Cependant, il semble d'abord et avant tout important de choisir un cas dans lequel le phénomène que l'on se propose d'étudier est observable de manière relativement transparente. L'intérêt de notre étude de cas est de nature instrumentale (Stake, 1994<sup>489</sup>). Le cas en lui-même est d'un intérêt fort, mais secondaire. Secondaire, parce que ça n'est pas le cas en soit qui nous intéresse ; il fait l'objet d'une analyse contextuelle en profondeur, mais en vue d'un intérêt externe. Le but ultime est d'expliquer un phénomène universel (l'instrumentation d'un outil de gestion) clairement défini par notre modèle théorique. Pour cela la "sélection" de notre cas s'est opérée en plusieurs temps. Tout d'abord, les contrôleurs de gestion d'une centaine d'entreprises de la région Midi-Pyrénées ont été contactés par courrier puis par téléphone dans le but d'obtenir un entretien correspondant à notre thème de recherche. Une dizaine d'entretiens nous ont finalement été accordés.

A l'issue de ces entretiens, deux cas semblaient suffisamment représentatifs pour donner lieu à une observation participante. Il s'agissait d'entreprises qui avaient mis en place un SGI (système de gestion intégré) dans leur histoire récente, et qui disposaient d'une fonction contrôle de gestion assez évoluée. De plus, les interlocuteurs étaient intéressés par notre question de recherche. Cependant, une seule entreprise s'est avérée disposée à nous accueillir dans des conditions satisfaisantes d'accessibilité aux données et aux acteurs.

Dans le choix de mener une observation participante, des aspects tels que l'accès aux sources (autorisation, parrainage), la flexibilité du chercheur par rapport aux contraintes opérationnelles des acteurs de l'entreprise, le risque de perte du chantier, méritent une grande vigilance. Il s'agit donc de définir très clairement avec l'entreprise, la place et le rôle du chercheur.

---

<sup>489</sup> Stake R. (1994), "Case studies" in Denzin C. et Lincoln Y., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication.

L'observation participante a eu lieu dans le cadre institutionnel d'une convention de stage entre l'université et l'entreprise. Les personnes rencontrées pour définir les modalités de cette observation participante préférant parrainer un "étudiant" plutôt qu'un "chercheur".

La démarche de recherche en gestion étant tout à fait méconnue dans cette entreprise, les représentations associées risquaient d'induire un certain scepticisme et des blocages dans la communication entre le chercheur et les membres de l'organisation. C'est pourquoi le statut "étudiant" a finalement été privilégié par les deux parties.

Une fois, la convention de stage signée, une grande disponibilité et ouverture d'esprit nous ont été accordées. Dans la perspective d'une nouvelle évolution du système d'information en rapport avec sa fonction, le responsable du contrôle de gestion souhaitait un état des lieux du système en place et nous en a confié sa réalisation. Cette mission nous a donc facilité l'accès aux documents, aux outils et aux acteurs intervenant dans les processus du contrôle de gestion et dans la définition du système d'information. La dimension historique a été plus difficile à saisir spontanément. Les personnes interrogées ont réalisé un travail de mémoire et nous ont laissé un libre accès aux "archives".

### ***2.1.2 La reconstitution d'une réalité "objective" et "construite"***

L'objet de cette étude de cas est d'analyser comment l'environnement, l'organisation, le contrôle de gestion, et les technologies interagissent lors de l'implantation d'un SGI. Les dimensions de l'observation sont donc multiples. De plus, la collecte des données a été orientée de manière à reconstituer les événements *a posteriori*, cette étude de cas approfondie visant une analyse longitudinale.

#### **2.1.2.1 Les dimensions observées**

L'objectif de l'étude est de décrire et d'analyser les mécanismes d'évolution des configurations de contrôle dans le temps, en relation avec les évolutions stratégiques, technologiques (au niveau du système d'information notamment) et organisationnelles générales.

L'observation porte à la fois sur le projet global de mise en place d'un SGI, sur le contexte stratégique, organisationnel, et sur les évolutions des processus et procédures de contrôle.

Le cadre d'analyse défini dans la première partie de la thèse conduit à identifier les éléments permettant de comprendre les évolutions du contrôle de gestion en relation avec l'implantation d'un SGI. Le tableau présenté ci-dessous résume la première grille d'orientation de la collecte<sup>490</sup>. Les observations du terrain permettent de l'affiner pour définir progressivement un dictionnaire des thèmes<sup>491</sup>.

---

<sup>490</sup> Jointe en annexe.

<sup>491</sup> Nous reviendrons dans la partie suivante sur la définition de notre dictionnaire des thèmes.

<b>Le contexte général</b>
Economique et technologique (le secteur, la stratégie, les métiers, la rentabilité, la taille), institutionnel (le type d'actionnariat, l'appartenance à un groupe étranger ou français, les contraintes réglementaires éventuelles).
<b>L'organisation générale</b>
Types de spécialisation, découpage des responsabilités (fonctionnel, produits, métiers, géographique...) Modes de coordination Degrés de centralisation (autonomie relative ou fort contrôle, lieu des prises les décisions)
<b>Les technologies de l'information</b>
ERP ou SGBD. Tableur. Système de <i>reporting</i> . Fonctionnalités utilisées. Perceptions vis-à-vis du systèmes : + ou -.
<b>La fonction contrôle de gestion</b>
Mission attribuée à la fonction (déploiement, contrôle programmé ou émergence stratégique, apprentissage organisationnel). Procédures et processus (contrôle stratégique, de gestion et opérationnel, cloisonnement ou décloisonnement). Place du contrôleur dans l'organisation. Outils (standard, homogène, degré de souplesse).
<b>Les acteurs</b>
Fonction, attributions, missions, pouvoir. Les interactions formelles et informelles : fonctionnelles et hiérarchiques. Le suivi de ces interactions porte en particulier sur les interactions autour des processus du contrôle de gestion (organisation temporelle, spatiale, missions, répartition des rôles).

**Tableau 17 - Les différentes dimensions d'observation du terrain**

Ces dimensions sont observées à différentes étapes de l'évolution organisationnelle. Les observations sont fondées sur de multiples sources, qui doivent nous permettre de reconstituer les faits *a posteriori*.



### 2.1.2.2 Un travail de reconstitution des faits *a posteriori*

Pour pouvoir parler d'étude longitudinale, trois conditions doivent être remplies (Menard, 1991<sup>492</sup>) :

- Les données recueillies concernent au moins deux périodes distinctes.
- Les sujets sont identiques (ou comparables) d'une période à l'autre.
- L'analyse consiste à comparer les données ou leur évolution entre les deux périodes.

Notre présence sur le site se situant après le changement, il s'agissait pour nous de mener un travail d'enquête et de multiplier les données concernant les différents objets observés dans le temps. L'enjeu était de reconstituer l'histoire, l'évolution des configurations de contrôle avec éventuellement un "avant", un "pendant" et un "après" le changement.

Cette démarche implique une identification du tournant de l'évolution et de faire remonter la recherche aux quelques années antérieures à celui-ci. Cela nous conduit à étudier une période d'une dizaine d'années au moins, à partir d'un nombre limité de "points de collecte" de données. La reconstitution de l'évolution peut déboucher sur l'identification de phases d'évolution qui articulent le processus (Pettigrew, 1992<sup>493</sup>).

Le travail de reconstitution a été fondé sur de multiples sources :

- La base documentaire (organigramme, plans stratégiques, des archives permettant d'avoir une certaine perspective historique des faits et événements clés) a été complétée par la réalisation d'entretiens.
- Les archives (notes, rapports, documents, règles et procédures écrites...) ont fait l'objet d'une transformation (synthèse) pour être utilisable par le chercheur. Ensuite, les faits ne peuvent pas toujours être complètement reconstitués par les documents, notamment en raison d'une qualité parfois insuffisante des archives<sup>494</sup>.
- Un travail d'enquête a par conséquent été mené pour reconstituer les faits.

L'objectif des entretiens était *a priori* de percevoir des représentations, des sentiments<sup>495</sup> plus que les faits et les étapes du changement. Cependant, en raison de l'insuffisance et du manque de centralisation des archives (les documents sont répartis un peu partout dans l'organisation), les entretiens ont également contribué à la collecte des documents et à la reconstitution des faits.

---

<sup>492</sup> Menard S. (1991) *Longitudinal Research*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage cité par Forgues B. et Vandongeon-Derumez I in Tiétart op. cité.

<sup>493</sup> Pettigrew A. (1992), "The Character and Significance of Strategy Process Research", *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.5-16.

<sup>494</sup> L'archivage ne fait pas l'objet d'une démarche systématique. Cela n'est pas un souci dans cette organisation. Néanmoins, l'histoire n'est pas du tout absente des récits.

Les démarches actuelles de *knowledge management (KM)* vont peut-être faciliter à l'avenir la reconstitution des faits, du moins dans la dimension formelle et rationalisée du changement. Le but de telles démarches (de KM) est de garder en mémoire les faits, les forces et faiblesse de l'organisation face aux événements passés pouvant constituer un savoir utile pour de nouvelles expériences de changement.

<sup>495</sup> Nous reviendrons plus loin sur cette dimension.

En particulier, le schéma chronologique des événements, leur enchaînement a été soumis aux acteurs ayant vécu l'expérience pour une certaine validation (sur des dates et des objets comptables). Le chercheur a donc procédé à une démarche interactive avec les différentes parties prenantes (contrôleur de gestion, service responsable du système d'information, le groupe projet de l'époque) pour identifier les étapes du changement et les acteurs en présence.

### 2.1.2.3 Les entretiens

Les entretiens constituent des reconstructions de "tranches de vie" par les acteurs d'une situation. Ils ne visent pas tant à percevoir les faits tels qu'ils ont eu lieu, que tels qu'ils ont été ressentis. Leur objet est en outre de comprendre la situation actuelle dans une logique d'évolution par rapport au passé et de projection dans l'avenir. Leur validité dépend de leurs conditions de réalisation et de la conscience qu'en a le chercheur.

#### *Opportunité du recours à l'entretien*

L'entretien est un mode de recueil d'informations qui permet de comprendre le fonctionnement effectif de l'organisation, les buts et les représentations qui guident l'action des individus. Les outils et processus formels font l'objet d'une relecture à travers le référentiel socio-cognitif des personnes qui les utilisent. Ce référentiel socio-cognitif ne peut être compris que par l'entretien, parce qu'il est propre à l'organisation, aux individus qui la composent, à leur histoire et expérience commune. *"L'entretien s'impose à chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées."* (Blanchet et Gotman, 1992<sup>496</sup>, p.40) Ainsi, les "états à fin d'affaire"<sup>497</sup> constituent un outil - document formel qui n'a de sens que par les usages qui en sont faits - que lorsque les acteurs qui le renseignent expliquent le comment, le pourquoi et les implications d'un tel outil dans leur activité. Ces implications s'expriment de maintes façons : en termes de tâches, de métier, de culture, de pouvoir, de relation avec les fonctionnels du contrôle. Bien comprendre un tel outil suppose d'en avoir la représentation des contrôleurs et des managers opérationnels. Cela permet notamment d'identifier la variété des points de vue, les concordances ou éventuelles différences.

L'entretien va donc constituer *"un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec un but fixé"* (Grawitz, 1993<sup>498</sup>). Le but de cette enquête de terrain est de comprendre la logique du système de contrôle de gestion concomitante à l'implantation d'un SGI.

---

<sup>496</sup> Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Editions Nathan, Paris.

<sup>497</sup> Document sur lequel s'appuient les points de gestion entre le contrôleur et les managers opérationnels, joint en annexe.

<sup>498</sup> Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Editions Dalloz, Paris, 9<sup>ème</sup> éd.

A cette fin, notre méthode de réalisation des entretiens s'inspire de la sociologie compréhensive (Weber, 1995<sup>499</sup>), qui s'intéresse au sens qu'attachent les acteurs à leur activité, sens subjectif et intersubjectif.

### ***Les conditions de réalisation des entretiens***

Plusieurs aspects doivent être précisés pour justifier les conditions de réalisation des entretiens. Tout d'abord, nous identifions les acteurs méritant d'être rencontrés au regard des problèmes de gestion que nous souhaitons comprendre. Ensuite, nous précisons la stratégie qui a guidé la conduite des entretiens eux-mêmes.

Les entretiens sont menés en vue d'une reconstitution des perceptions relatives aux différentes évolutions, et à la forme actuelle, du système d'information et des processus de contrôle. Les acteurs considérés comme pertinents sont ceux ayant vécu l'implantation du SGI et en relation avec les processus de contrôle (Tableau 18)

<p><b>Les contrôleurs de gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le directeur et les deux responsables,</li> <li>- un attaché à la direction financière fédérale chargé de la centralisation des <i>reportings</i>.</li> </ul>
<p><b>Les managers opérationnels</b> ayant vécu le projet Supra (SGI), de métiers différents, d'anciennetés différentes, de "performances" différentes. Une dizaine d'entretiens a été menée.</p>
<p><b>Les responsables des SI :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le directeur régional,</li> <li>- le directeur fédéral,</li> <li>- le responsable du projet Supra (SGI) au siège.</li> </ul>
<p><b>Le Directeur régional :</b> acteur ayant une vision plus globale de l'organisation.<sup>500</sup></p>

**Tableau 18 - Les acteurs impliqués dans l'implantation du SGI et l'évolution du système de contrôle**

Pour ce qui est de la stratégie de réalisation des entretiens, deux étapes sont à distinguer : l'étape de "mise en confiance" et l'étape portant sur les thèmes de la recherche proprement dits.

<sup>499</sup> Weber M. (1995), *Economie et société*, tome 1 : *Les catégories de la sociologie*, Paris, Agora, Pocket, Plon. Pour plus de développements sur la sociologie compréhensive, voir Van Campenhoudt (2001, pp.172-173)

<sup>500</sup> Il ne nous a finalement pas été possible de le rencontrer.

Tout d'abord, une phase de présentation respective du chercheur et de son interlocuteur a été proposée. Les conditions de réalisation de la recherche sont notamment expliquées : le thème de la thèse, l'historique des relations du chercheur avec l'entreprise (mise en évidence de l'ouverture de l'entreprise en comparaison d'un milieu industriel encore assez fermé aux chercheurs), les conditions du tutorat par le directeur du contrôle de gestion. L'interlocuteur est amené à nous expliquer sa place dans l'organisation, l'historique de sa carrière dans l'entreprise. Cette phase permet de créer une familiarité entre les personnes. En particulier, les conditions d'anonymat et de restitution des données (sous la forme d'une synthèse générale) au directeur du contrôle de gestion (parrain du chercheur dans l'entreprise) sont précisées. Cette étape de "mise en confiance" s'avère particulièrement fondamentale avec les managers opérationnels. Le temps accordé *a priori* était souvent très limité<sup>501</sup>. Finalement, la disponibilité au cours de l'entretien dépendait largement de cette première phase de prise de contact. En particulier, moins le chercheur engageait l'entretien de façon formelle, plus l'interlocuteur se montrait prolix et ouvert<sup>502</sup>.

Dans cette introduction à l'entretien, nous avons présenté notre thème de recherche et l'intérêt porté aux personnes pour comprendre leur point de vue en matière d'opportunités et de contraintes liées aux systèmes de gestion. Le but était de nous assurer que l'interlocuteur ne nous voit pas comme un "espion" du contrôleur de gestion. Dans tous les cas, nous nous sommes efforcés de décrypter le résultat de cette première phase pour comprendre la perception qu'avait de nous l'interlocuteur et par conséquent pouvoir interpréter la nature de ses messages. Différentes configurations sont apparues. En particulier :

- Le discours normatif en référence à une interprétation personnelle "stricte" des outils et procédures.
- Le discours visant à faire passer un message au contrôleur sur l'amélioration possible du système de contrôle.
- Le discours plus libre, plus ouvert, avec une prise de recul vis-à-vis de l'activité et des relations interpersonnelles avec le contrôleur.

Ainsi, lorsque les données sont produites au travers d'une relation observateur/observé, le sujet conscient de l'observation va modifier la qualité de la donnée. Cette situation est en partie inévitable ; mais la relation observateur/observé s'estompe au bout d'un certain temps de présence du chercheur sur le terrain.

Pour Girin (1989<sup>503</sup>), l'interlocuteur *"nous attribue des intentions qui, peut-être ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont (il) va nous parler, ce qu'(il) va choisir de nous montrer ou de nous cacher."*

---

<sup>501</sup> Leur activité semblait les placer en permanence face à des contraintes temporelles fortes. Cette contrainte annoncée s'est avérée en général plutôt souple.

<sup>502</sup> Cela constitue un principe de l'entretien semi-directif sur lequel nous reviendrons.

<sup>503</sup> Girin J. (1989), "L'opportunisme méthodique sur les recherches sur la gestion des organisations", Communication à la journée d'étude "La recherche-action en action et en question", AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars. Cité par P. Baumard, J. Ibert in Tiétart et coll. (1999).

L'enjeu est donc pour nous de comprendre dans le discours ce qui est lié à la situation (observateur/observé) et ce qui ne l'est pas. La multiplication des données issues d'entretiens formels, de discussions moins formelles et de réunions de gestion, permet d'affiner la compréhension des représentations et des sentiments difficilement exprimables par l'interlocuteur au cours d'un seul entretien (et donc *a fortiori* difficilement perceptibles par le chercheur).

Après la phase de "mise en confiance", les entretiens ont été menés sur un mode semi-directif. Cela guide le récit, en laissant un certain degré de liberté à l'informateur. L'entretien guidé ou à réponses libres (Grawitz, 1993, op.cité) permet d'éviter de formuler des questions trop nombreuses qui auraient pour effet de rompre le discours et sa relative spontanéité. Le cadre de pensée de l'interlocuteur est mieux respecté, même si le propos est recentré quand cela s'avère nécessaire.

Le guide d'entretien fournit l'ensemble organisé des thèmes à aborder. Il est notamment adapté à la fonction de l'interlocuteur et aux objectifs de l'entretien<sup>504</sup>. Il permet à la fois d'obtenir un discours librement formé par l'interviewé et de répondre aux questions de recherche (Wacheux, 1996, op.cité). Il est réajusté en fonction de sa mise à l'épreuve lors des entretiens. Le premier guide utilisé avec un manager opérationnel s'étant avéré trop prescriptif (et provoquant un certain blocage de l'interlocuteur dans son discours) a été allégé pour ne plus contenir que les thèmes de recherche.

Une partie de l'entretien vise à reconstituer l'évolution de la fonction, du métier de l'interlocuteur, et à comprendre comment ces évolutions sont liées à la mise en place de nouveaux outils (l'implantation du SGI et d'outils de contrôle de gestion). Or, les entretiens rétrospectifs présentent deux risques : l'oubli et la rationalisation *a posteriori* - intentionnels ou non intentionnels. Pour limiter ces risques :

- les personnes ont été sélectionnées en raison de leur implication dans le changement étudié,
- les informations issues d'autres entretiens et de sources documentaires sont parfois mobilisées pour aider le répondant à se replacer dans le contexte de l'implantation des outils.

Cela ne signifie pas que l'on pousse le répondant à raconter des événements dont il ne se souvient pas. En général, le changement ayant eu lieu il y a moins de 10 ans, le problème de mémoire ne se pose pas.

Il s'agit simplement de réorienter le discours vers des liens éventuels entre les processus de changement. La démarche consiste d'abord à demander à la personne de raconter l'histoire, avant d'établir éventuellement de tels liens.

Finalement pour compléter cette partie descriptive des conditions opérationnelles du recueil des données, nous devons mentionner le fait qu'un journal de recherche a été tenu pendant

---

<sup>504</sup> Jointes en annexe : les guides d'entretiens avec les contrôleurs de gestion, avec les managers opérationnels, le questionnaire (questions ouvertes) adressé par mail au responsable du projet Supra lors de son lancement.

toute la durée du "stage". Cela présente un intérêt à la fois pendant la phase de recueil elle-même et ensuite pendant celle d'analyse des données.

Pendant la phase de présence sur le terrain, il permet de mener une analyse immédiate des données et impressions issues de la collecte. Le journal de recherche signale en particulier les éventuelles perturbations intervenues pendant la collecte, les éléments non verbaux (climat). Il rassemble nos notes et réflexions (les intuitions d'explications théoriques) issues de l'interaction directe avec le terrain. Dans une certaine mesure, il permet ainsi de garder une certaine distance par rapport aux faits, de ne pas perdre de vue l'objectif de la recherche.

*A posteriori*, il constitue un aide-mémoire. Par exemple, il permet de justifier pourquoi le guide d'entretien a été modifié suite à un premier entretien peu fructueux et tendu avec un manager opérationnel. Il recense l'ensemble des événements et réflexions qui ont guidé le travail de terrain.

L'étude de cas principale permet d'identifier des mécanismes de changement organisationnel, d'évolution du contrôle de gestion suite à l'implantation d'un SGI. Nous avons précédemment expliqué (dans la section 1 de ce chapitre) dans quelles conditions une étude de cas unique pouvait conduire à une certaine généralisation théorique des résultats. Cependant, nous jugeons intéressant de procéder à une certaine "triangulation" des résultats issus de ce cas, par le recours à des études de cas secondaires et à des témoignages complémentaires. Par triangulation, il s'agit non seulement de confronter certains faits à d'autres faits de même nature (afin d'identifier des différences et des similarités et d'en préciser les conditions), mais également de compléter les représentations du changement, là où le cas principal présente des insuffisances.

### ***2.1.3 La triangulation des données par des cas et entretiens mineurs***

La vocation de cette "triangulation" est double : d'une part, réaliser une sorte de test de cohérence, d'autre part, compléter la représentation du changement organisationnel en matière de contrôle de gestion lié à l'implantation d'un SGI.

#### **2.1.3.1 Un test de cohérence fondé sur des sources complémentaires**

Notre test de cohérence consiste à identifier des mécanismes de structuration semblables ou dissemblables dans d'autres cas. On est alors dans une logique de réplique littérale (Yin, 1984). Cela signifie que l'on vérifie que le phénomène observé se reproduit de façon proche à d'autres moments de la recherche en d'autres lieux. S'il se produit de manière différente, mais pour des raisons et selon des mécanismes bien compris, alors il convient de parler de "réplique théorique".

La multiplication des observations par le recours à des cas secondaires permet ainsi une validation ou au contraire une modification de l'interprétation initiale.

Les études de cas menées dans cette perspective sont considérées comme secondaires dans la mesure où elles n'ont pas fait l'objet d'une étude approfondie sur le terrain de la part du chercheur. Elles sont fondées majoritairement sur des sources secondaires. Il s'agit notamment :

- De mémoires d'étudiants en stage long, guidés par une grille de collecte de données<sup>505</sup>,
- D'articles rendant compte d'expériences d'implantation de SGI<sup>506</sup>.

Ces études de cas s'appuient également sur une dizaine d'entretiens semi-directifs avec des contrôleurs de gestion, des directeurs financiers et des directeurs de système d'information. Ils ont été enregistrés avec l'accord de l'interviewé, puis ont fait l'objet d'une retranscription et d'une validation par l'interviewé. Les thèmes des entretiens sont les mêmes que ceux qui ont guidé la recherche au cours de l'étude de cas principale.

### **2.1.3.2 Un enrichissement du modèle par de nouveaux témoignages**

Le cas principal étudié est riche. Il nous permet de comprendre de nombreuses dimensions de notre question de recherche. Cependant, il présente tout de même une insuffisance du point de vue de la représentativité des faits. En effet, dans de nombreux cas, les acteurs externes - en particulier les éditeurs informatiques et les consultants -, jouent un rôle important dans le processus d'évolution organisationnel lors de l'implantation d'un SGI. Dans notre cas principal, ce type d'acteur n'est naturellement pas présent, puisque l'entreprise avait jusqu'à présent choisi la voie de l'intégration par des fonctionnels internes ayant une connaissance de l'organisation et de ses métiers. Une grande partie des mécanismes de structuration liés aux jeux politiques et socio-cognitifs entre acteurs internes et externes est donc écartée. Afin de disposer d'un modèle plus complet, il nous semblait important d'intégrer cette dimension. C'est pourquoi, nous avons complété notre modélisation par la collecte et l'analyse des données relatives aux représentations des acteurs externes liés au SGI.

Ces données sont essentiellement issues d'une revue de presse qui recense les témoignages d'éditeurs et de consultants intégrateurs d'ERP. La vitrine, en l'occurrence leur site *internet*, de ces parties prenantes à l'évolution des entreprises fera également l'objet d'une analyse.

---

<sup>505</sup> Nous avons expliqué la grille et le principe de la recherche aux étudiants.

<sup>506</sup> Ces articles sont issus aussi bien d'une revue de presse *managériale*, que d'une revue de la littérature de recherche. Nous remarquons que pour l'instant peu de recherches de terrain ont été menées sur l'incidence de tels systèmes en matière d'organisation du contrôle de gestion.

### 2.1.3.3 Le classement des données

Ce travail appartient à la phase de recueil des informations même s'il présente déjà une dimension analytique. Il consiste à faire l'inventaire et le classement des données recueillies. Les textes, les retranscriptions d'entretiens, les notes sont classés par sources. Le dictionnaire des informations est renseigné au fur et à mesure.

Cette étape conduit à s'assurer de l'homogénéité et de la représentativité des données, de leur pertinence au regard des besoins de l'analyse. Si cela s'avère nécessaire ce travail induit une nouvelle phase de collecte. Le tableau suivant fait le lien entre la nature des données et les renseignements attendus (Tableau 19).

Unités d'analyse Contenus analysés	Les acteurs externes	L'organisation	Les processus de contrôle de gestion	Les SGI	Les acteurs internes
Les modèles	Revue de presse, témoignages.	Monographies d'étudiants en stage long. Entretiens semi-directifs.			Entretiens semi-directifs.
Les pratiques		Documents et procédures traduisant l'organisation formelle. Observation participante.			
L'évolution		Observation longitudinale <i>a posteriori</i>			

Tableau 19 - Les données et leur contenu informatif

Le cadre d'analyse de cette recherche est multiniveau. L'influence des SGI sur les configurations de contrôle peut s'analyser au niveau de la société, de l'organisation, des processus et des représentations des acteurs appartenant à l'organisation. Au niveau de la société, nous essaierons d'identifier une éventuelle norme socio-cognitive liée à l'usage de la technologie intégrée, par l'analyse des représentations véhiculées par un ensemble d'acteurs tels que les concepteurs et les prescripteurs de technologies et de modèles d'organisation associés. Cette norme socio-cognitive est susceptible d'influencer les choix des entreprises tant en matière de techniques que de structures organisationnelles.

Ainsi, l'analyse de la structuration de chaque entreprise doit intégrer ce paramètre environnemental général. Etudier l'organisation, c'est (de manière large) définir son contexte, ses choix stratégiques et structurels.



L'organisation, les processus de contrôle de gestion, les SGI seront dans chaque cas étudiés en termes de pratiques effectives et en référence au modèle projeté par les acteurs de l'organisation (les dirigeants, les contrôleurs, les managers opérationnels et les responsables des systèmes d'information) ou par les document formels prescriptifs de certains usages appropriés.

Les différents objets seront analysés dans une perspective dynamique, avec la volonté de retracer l'évolution des choix organisationnels. Précisons maintenant les méthodes utilisées pour reconstituer les mécanismes du changement dans la durée et organiser à des fins d'analyse un matériau foisonnant.

## **2.2 Méthode d'analyse des données**

Pour mener une analyse qualitative, la quantité importante de documents doit faire l'objet d'un traitement préalable. Les données ont été analysées en fonction de méthodes interprétatives qualitatives. En particulier, la dimension temporelle du changement organisationnel a été mise en évidence notamment par la construction de matrices chronologiques (2.2.1.). Ensuite, les données ont été analysées dans le cadre d'un dictionnaire des thèmes, construit tout au long de la recherche (2.2.2.).

### **2.2.1 Identification de la dimension temporelle du changement**

Les études de cas sont présentées de façon synthétique sous forme de matrices chronologiques<sup>507</sup> et de diagrammes de causalité contextuelle<sup>508</sup>. La matrice chronologique présente les données en établissant une relation temporelle entre les variables composant le phénomène observé (Miles et Huberman, 1991<sup>509</sup>). C'est un outil d'explication des forces du changement (Hlady-Rispal, 2002<sup>510</sup>), qui permet de dépasser les événements pour comprendre comment ils s'enchaînent et comment joue la relation qui les unit. Chaque ligne de la matrice présente l'évolution d'un des sous-systèmes de l'ensemble étudié (la stratégie, l'organisation générale, le système d'information, le système de contrôle en particulier) et les colonnes la succession de processus et les résultats. A chaque colonne correspond un état du système à un moment donné. Cet état se comprend en référence à des processus qui traversent les cloisonnements matriciels.

---

<sup>507</sup> Présentées en annexe.

<sup>508</sup> Ces diagrammes ne constituent pas des explications définitives, mais une première analyse, établissant des relations entre des événements.

<sup>509</sup> Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

<sup>510</sup> Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.

"L'ensemble construit suscite une explication globale, génère une réorganisation des données et favorise l'apparition de nouvelles propositions." (Hlady-Rispal, 2002, p.157). Cette technique favorise en particulier la compréhension contextuelle de l'évolution du système de contrôle de gestion.

Pour construire les matrices chronologiques et procéder à leur analyse, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Van de Ven et Poole (1989<sup>511</sup>). Ils proposent une méthode de décomposition temporelle en plusieurs temps :

- 1) Recensement des événements relatifs au phénomène étudié et établissement d'une liste chronologique. On entend par événement, un changement relatif à un des éléments du système étudié.
- 2) Organisation des événements en fonction des catégories conceptuelles, de manière à établir une suite chronologique d'événements définissant une "trajectoire". L'ensemble des trajectoires constitue une description du phénomène analysé.

Dans cette trajectoire, il est éventuellement possible d'identifier des phases, c'est-à-dire un ensemble de changements survenus sur un certain nombre de catégories conceptuelles.

- 3) Examiner l'ordre des séquences dans les séries d'événements liés.

Le traitement des données sous forme de matrice chronologique permet de suivre l'évolution des différents objets du système organisationnel, d'en faire ressortir les traits saillants. Il conduit à identifier des concomitances, éventuellement une dynamique correspondant à un "alignement organisationnel". Cette perspective configurationnelle dynamique révèle la logique technique et économique des entreprises. Ce type de traitement s'applique *a priori* plus aux faits qu'aux représentations, qui feront l'objet d'une analyse de contenu thématique<sup>512</sup>. Cependant, dans la démarche d'analyse contextuelle de situations, le contexte est étudié à de multiples niveaux. Ainsi Pettigrew (1985<sup>513</sup>, 1987<sup>514</sup>, 1990<sup>515</sup>) observe aussi bien le contexte interne (aux niveaux de l'individu et de l'organisation) que le contexte externe (ce qui se passe en dehors des frontières de l'organisation). Dans l'analyse du contexte interne, le chercheur se centre sur l'individu, sur les groupes d'intérêt, les structures organisationnelles, la division du travail, les normes et valeurs, la distribution du pouvoir, mais aussi sur les stratégies de l'entreprise, ses résultats financiers et sa compétitivité.

---

<sup>511</sup> Van de Ven A.H., Poole M.S. (1989), "Methods for Studying Innovation Processes", in Van de Ven AH, Angle H.L., Poole M.S. (eds.) *Research on the Management of Innovation : The Minnesota Studies*, New-York, Harper & Row, pp.31-54 cité dans Thiétart (1999).

<sup>512</sup> L'analyse thématique est complétée par une analyse lexicale et syntaxique lorsque ces dimensions nous apparaissent remarquables.

<sup>513</sup> Pettigrew A.M., "Contextualist research : A natural way to link theory and practice" in Lawler III, *Doing research that is useful for theory and practice*, San Fransisco, Jossey Bass 1985, pp.222-249

<sup>514</sup> Pettigrew A.M., "Context and action in transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, vol.24 n°6, 1987, pp.649-670

<sup>515</sup> Pettigrew A.M., "Longitudinal field research on change : theory and practise", *Organization Science*, vol.1 n°3, August 1990, pp.267-291

Le contexte externe fait référence aux données économiques, politiques, juridiques et sociales de l'environnement qui entrent en jeu dans le processus de changement.

Cette démarche de décomposition temporelle du phénomène permet d'analyser finement le contexte. Mais les représentations des acteurs nécessitent un outil plus adapté. L'analyse thématique des représentations (manifestes dans les discours et certains documents) s'appuiera sur l'élaboration d'un dictionnaire des thèmes.

### **2.2.2 L'élaboration du dictionnaire des thèmes, une première analyse**

Le dictionnaire des thèmes est un outil qui se construit au fur et à mesure du recueil des données - dès les premiers entretiens ou premières lectures de textes significatifs. Chaque thème autorise une inférence théorique ou explicative. *"La construction d'un dictionnaire des thèmes, favorise la maîtrise progressive des données et active le processus analytique.(...) Les données du terrain n'ont jamais une structure logique intrinsèque, ni même une logique immédiatement perceptible. La construction d'une thématique donne un ordre au foisonnement du réel. A partir des concepts mobilisés, de leur contextualisation sur le terrain et du sens donné par les acteurs à leurs actes, cette structuration organise le phénomène pour faciliter l'interprétation"* (Wacheux, 1996, pp. 234-235). Le dictionnaire des thèmes favorise la maîtrise progressive des données et le processus analytique. Construire un tel outil passe par une codification des données, avant d'identifier les grands thèmes structurants de notre objet de recherche, classés dans un dictionnaire.

#### **2.2.2.1 La codification des données**

*"Le chercheur qui suit une démarche qualitative ne considère pas l'unité d'analyse comme unité de base en vue d'un comptage fréquentiel, mais comme unité de base facilitant, avec les catégories élaborées en cours de collecte, la compréhension de la signification des données."* (Hlady-Rispal, 2002, op.cité, p.98). La codification des données constitue donc une démarche qui vise certes un repérage exhaustif des thèmes contenus dans les sources, mais dans une perspective compréhensive.

Dans le processus de codification sont d'abord repérées les unités d'analyse. Il s'agit des indices, des éléments de preuve permettant d'étayer notre modélisation. Ces unités d'analyse sont choisies en fonction de leur degré de pertinence avec la question centrale de la recherche et les situations de gestion. La codification constitue un traitement direct du matériau qui sert ensuite à la catégorisation - c'est-à-dire au regroupement des indices au sein de rubriques d'importances différentes (des catégories et sous-catégories), qui seront ensuite comparées. Pour pouvoir réaliser cette codification, un traitement préalable de certaines données s'avère nécessaire.

### ***Traitement préalable***

Certaines données "brutes" nécessitent un traitement élémentaire pour mettre en évidence et ne garder que les éléments pertinents du point de vue de notre recherche.

- Les études de cas secondaires sont notamment issues de mémoires d'étudiants en stage long, parfois complétés par un entretien avec le contrôleur de l'organisation étudiée. Nous n'avons retenu que les mémoires présentant un niveau suffisant de renseignements ; et nous en avons fait une transposition sous forme de monographies succinctes, organisées de manière thématique.
- Les entretiens ont été transcrits à partir des enregistrements, afin de permettre la relecture et le codage.
- L'étude de cas principale composée d'un ensemble de données disparates a donné lieu à un compte-rendu adressé au contrôleur. Celui-ci a été repris, annoté et enrichi de réflexions en relation avec les questionnements de la recherche, pour constituer une "monographie"<sup>516</sup> - récit contenant des mises en perspective théorique.

L'ensemble des matériaux ainsi transcrits est propre à un codage homogène.

### ***La codification des données, illustration***

La codification a été menée sur une grande partie de notre matériel : les retranscriptions d'entretiens, les articles de presse, les témoignages (tels que ceux mis en ligne sur des sites *internet* par les fabricants de progiciels et les consultants).

Il s'agit d'identifier en marge de chaque document, les différents thèmes et arguments liés à notre question de recherche.

Le codage a plusieurs effets. Il revient à opérer un certain tri, à réorganiser les données qui apparaissent souvent en désordre (surtout au sein des transcriptions d'entretiens). Progressivement, cela nous a conduit à l'identification des catégories et sous-catégories pertinentes pour constituer le dictionnaire des thèmes. Les discours et les faits donnent des illustrations des concepts, qui reliés deviennent un thème avec différentes modalités.

Une illustration de notre démarche de codification est proposée dans le tableau suivant. Il est issu d'une transcription d'entretien, mené avec un contrôleur de gestion ayant vécu d'importants changements organisationnels et notamment l'implantation de SAP/R2, puis SAP/R3 dans son entreprise.

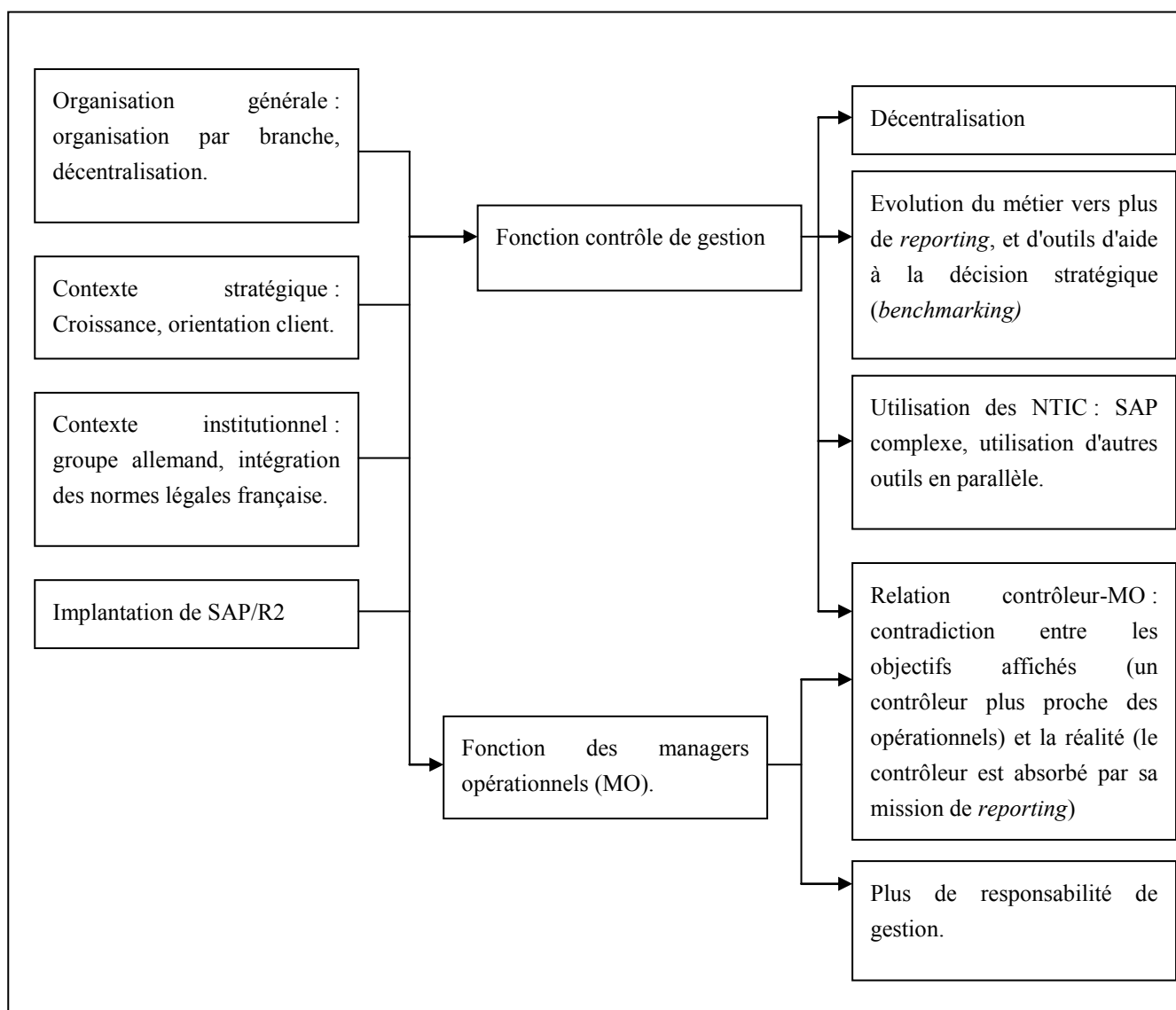
---

<sup>516</sup> Des parties seulement de cette monographie seront utilisées pour justifier certains résultats de notre recherche.

<p><i>Je suis dans ce poste depuis 8 ans. Avant j'étais à la direction financière. Il y a 8 ans cette organisation en branche d'activité n'existait pas, mais avant l'organisation était fonctionnelle. Je suis arrivée en tant que contrôleur de gestion pour un certain nombre de ces directions. Ensuite, on a mis en place une organisation par branche d'activité et le contrôle de gestion a été décentralisé vers ces branches d'activité. Alors, la direction financière a eu plus une mission de consolidation, et de faire en sorte que le cadre légal français soit respecté. Il s'agissait aussi de mettre à disposition auprès des contrôleur de gestion décentralisés les informations les plus pertinentes et détaillées possible. A ce moment là, ma mission s'est spécialisée vers les coûts de développement. SAP n'a pas de gestion par projet, donc au début, je faisais beaucoup de retraitements manuels sous Excel, quand j'y repense ça semble la préhistoire. Ensuite on a développé avec la direction informatique un outil de suivi des projets. Dans ce cadre là j'ai participé au développement du système d'information, puis à fiabiliser et contrôler les données. Et cela dans le cadre de la direction financière. A ce moment là, j'étais de l'autre côté de la barrière, je mettais à disposition des contrôleurs de gestion des branches les informations sur le suivi des projets. J'ai défini mes besoins et le service informatique les a traité avec des sous-traitants.</i></p>	<p>Organisation générale par branche d'activité.</p> <p>Décentralisation du contrôle de gestion.</p> <p>Mission du contrôleur au sein de la direction financière.</p> <p>Contexte institutionnel.</p> <p>Outil informatique : description.</p> <p>Processus d'implantation de la TIC : participatif à un certain niveau (la direction financière).</p>
<p><i>A cette époque, le contrôle de gestion a évolué vers plus de décentralisation et un travail plus proche des opérationnels. Cette évolution est largement due à la croissance de l'entreprise, qui a induit un besoin de décentralisation du contrôle. L'évolution organisationnelle en branche d'activité avait pour but d'être plus orienté produit et client. C'est une volonté du groupe. Le changement a été imposé du jour au lendemain, annoncé en cours d'année fiscale et effectif au 1<sup>er</sup> jour de l'année fiscale suivante. Ces évolutions sont surtout liées au contexte externe.</i></p>	<p>Décentralisation du contrôle de gestion.</p> <p>Contexte stratégique.</p> <p>Modalité du changement : radical. Participatif (-).</p>
<p><i>Les NTIC libèrent du temps pour faire des analyses, le temps qui était affecté auparavant à faire des retraitements sous Excel. Au lieu de passer les écritures, on a abonné les écritures, donc ça nous a libéré du temps. Cependant, on n'observe pas vraiment de meilleure</i></p>	<p>Perception des TIC : +.</p>

<p><i>communication à l'intérieure du service. Si ce n'est qu'on a des disques durs communs : dans ce cadre on peut partager des données. Par contre, SAP est tellement complexe, que je suis souvent obligée d'aller voir la direction financière pour leur demander des explications et à la direction financière, on a parfois du mal à trouver le bon interlocuteur. Chacun va connaître simplement sa petite fenêtre ou sa petite spécialité et après pour avoir une explication au niveau plus général c'est très difficile.</i></p> <p><i>C'est surtout le métier des opérationnels qui a changé. On leur demande de nouvelles compétences de gestionnaire, et plus d'autonomie. Par exemple, on a dit aux chefs de service : "Maintenant, vous avez SAP vous êtes responsables de votre budget et donc vous pouvez aller voir directement les informations dans SAP." Là, ils sont responsables de leur budget. Le contrôleur de gestion est là pour les aider, mais normalement, ils sont responsables de leur budget. Ils ont d'ailleurs des formations à la gestion pour les chefs de section, les chefs de projets.</i></p>	<p>Perception des TIC : -</p> <p>Organisation effective cloisonnée.</p> <p>Métier des managers opérationnels (MO).</p> <p>Relations contrôleurs-MO.</p>
<p><i>Moi, ce que je vois dans ma fonction, c'est que j'ai de plus en plus de reporting à faire, sur de plus en plus de sujets, et donc je m'éloigne de plus en plus du terrain opérationnel. J'explique ça parce qu'on voit que le groupe a une politique de suivi de productivité de suivi de résultats de benchmarking... Et donc c'est nous qui devons renseigner ces données là.</i></p>	<p>Relations contrôleurs-MO.</p> <p>Mission du contrôleur en faveur de la décision stratégique</p>

A partir d'un tel tableau, le schéma d'analyse contextuelle suivant peut être établi.



### ***Une codification contextualisée***

La codification constitue une analyse de contenu des données. Or une telle analyse n'a de sens que si elle est rapportée au contexte, en particulier dans la relation émetteur/destinataire de la source. Par conséquent, l'analyse doit toujours être menée en référence au contexte et aux motivations (Par qui et pour quel objet ces données ont été construites ?).

Par exemple, le contenu des sites *internet* des consultants intégrateurs d'ERP doit se comprendre à différents niveaux, avec des questionnements tels que :

- Sur quel message, quel type de représentation un consultant espère convaincre une entreprise de faire appel à ses services pour l'implantation d'un ERP ?
- Est-ce que cette représentation de l'ERP et de l'entreprise correspond aux attentes de la majorité des entreprises ?
- Est-ce la représentation qui prévaut et qui guide le travail du consultant dans l'intégration effective de l'ERP ?

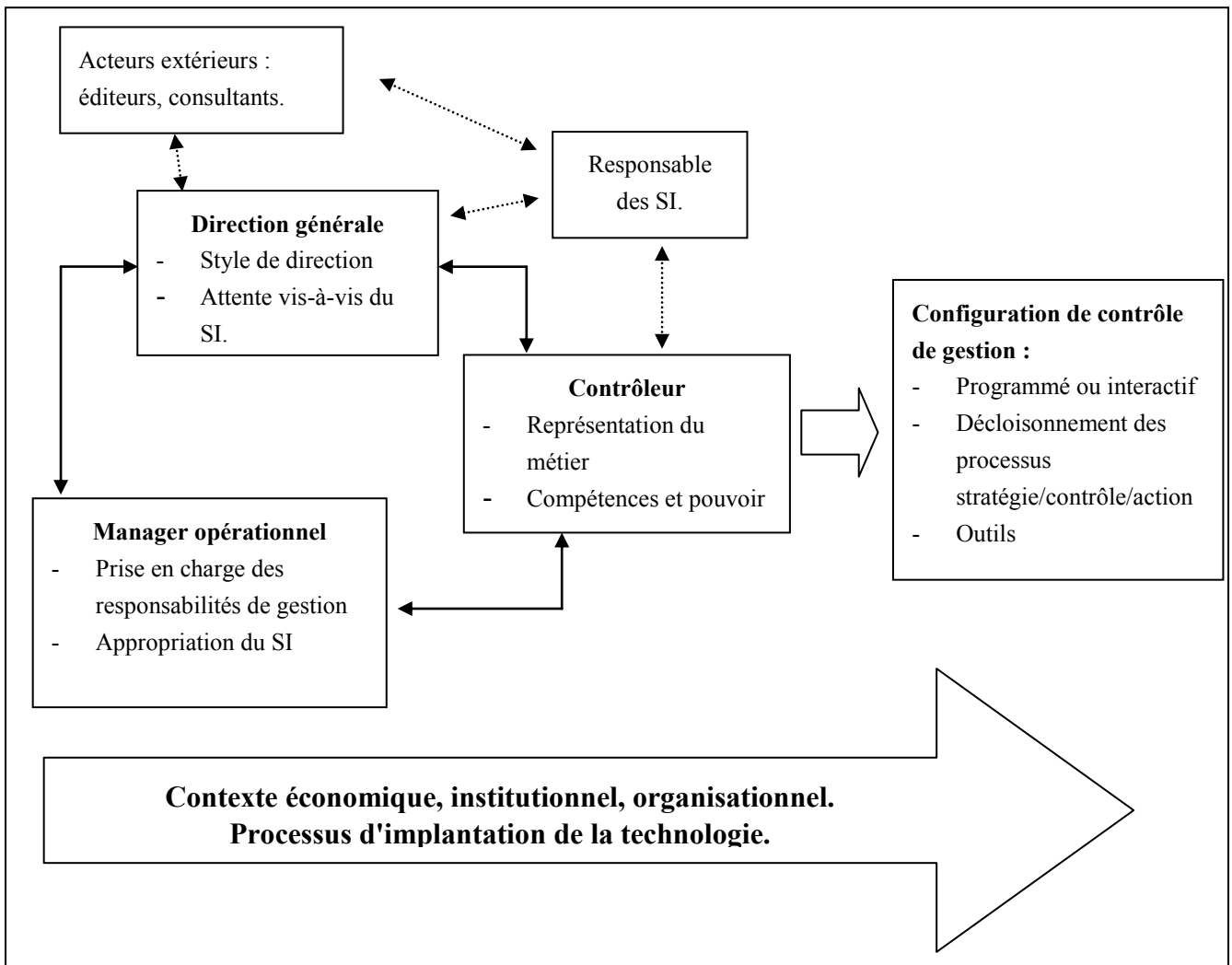
Ainsi, par l'analyse textuelle, "*le chercheur essaie (...) de découvrir le sens profond qui se cache derrière le sens apparent d'un discours parfois symbolique et polysémique (l'herméneutique), les règles formelles utilisées afin de produire un raisonnement donné (la logique), les techniques employées par le locuteur pour convaincre le récepteur chercheur, partenaires, institutionnels, etc. (la rhétorique)*" (Hlady-Rispal, 2002, op.cité, p.145)

#### **2.2.2.2 La construction du dictionnaire des thèmes**

Notre dictionnaire des thèmes s'est construit au fur et à mesure du recueil des données. Progressivement, ces données ont fait apparaître un ordre, des catégories et sous-catégories d'éléments intervenant dans le processus de structuration du contrôle de gestion.

Dans le schéma suivant, nous avons tenté de résumer ces catégories (Figure 36).





**Figure 36 - La structuration du contrôle de gestion, identification des catégories d'analyse pertinentes**

La dimension temporelle est définie en référence à l'évolution du contexte économique, institutionnel et de l'organisation générale, d'une part, et à la dynamique d'implantation du SGI, d'autre part.

Ensuite, la structuration du contrôle de gestion résulte du jeu des différents acteurs, de leurs attentes vis-à-vis de la technologie, de leur représentation de l'organisation et du système de contrôle, des jeux de pouvoir.

De l'interaction des acteurs et des conditions contextuelles vont résulter différentes configurations de contrôle associées à certains usages de la technologie.

L'objet de notre dernier chapitre sera d'affiner la compréhension de la relation entre ces différentes catégories<sup>517</sup> : relations entre le contexte, les jeux d'acteurs et les configurations de contrôle. Cela passera par l'explication des sous-catégories qui les fondent et qui donnent du corps à la théorie.

### **2.2.2.3 Le dictionnaire des thèmes**

Lorsque le dictionnaire des thèmes représente suffisamment les données, il sert de base à l'élaboration du référentiel théorique. *"Plus les thèmes se concentrent sur quelques grandes catégories, plus la signification et la conceptualisation de la situation de gestion émergent."* Cet instrument donne au chercheur *"la mémoire du contexte, le moteur d'une intuition raisonnée et la base d'une structure signifiante pour la construction explicative"* (Wacheux, 1996, p.235). La restitution des résultats de la recherche - que nous ferons dans le chapitre suivant - se fonde sur les faits mis en forme et regroupés en catégories au sein de notre dictionnaire.

---

<sup>517</sup> Les dimensions permettant de définir les différentes catégories sont multiples, notre volonté était de ne pas trop alourdir ce schéma.

<b>1. Contexte général</b>
<b>1.1. Environnement économique, opportunités stratégiques</b> 1.1.1. Taille de l'entreprise ou du groupe 1.1.2. Développement par fusion et acquisition.
<b>1.2. Contexte institutionnel</b> 1.2.1. Passage à l'an 2000 et à l'Euro. 1.2.2. Actionnariat français ou anglo-saxon, filiale de FMN. 1.2.3. Rôle des institutions socio-cognitives (par exemple les associations professionnelles).
<b>1.3. Contexte organisationnel général</b> 1.3.1. Cloisonnement ou intégration. 1.3.2. Rationalisation des systèmes de gestion 1.3.3. Degré de centralisation de la prise de décision..
<b>1.4. Nature de la relation</b> du contexte stratégique et institutionnel avec le choix d'implantation d'un SGI. 1.4.1. Causalité / Instrumentale. 1.4.2. Concomitance, complémentarité (renforce l'efficacité de choix qui pourraient être faits indépendamment de l'ERP)

<b>2. Les acteurs</b>
<b>2.1. Le sommet stratégique</b> (direction générale) 2.1.1. Direction participative 2.1.2. Direction centralisée
<b>2.2. Le contrôleur de gestion</b> 2.2.1. Le métier, les compétences 2.2.2. La participation à la décision stratégique : directe, (principe de stratégie émergente) ou éloignée. 2.2.3. La relation avec les opérationnels : Contrôle traditionnel visant à réduire l'asymétrie d'information Soutien pour prise de décision opérationnelle et utilisation des outils de gestion (+ ou -). Soutien lors de l'implantation du SGI (+ ou -). 2.2.4. Contrôle du système d'information (SI) Contrôle de la pertinence du SI, évolution éventuelle. Utilisation de systèmes parallèles au SGI.
<b>2.3. Les managers opérationnels</b> 2.3.1. Evolution du métier 2.3.2. Perception vis-à-vis du SI : + et -. 2.3.3. Perception vis-à-vis du système de contrôle : + et -.
<b>2.4. Les acteurs externes (éditeurs, consultants)</b> 2.4.1. Représentation déterministe 2.4.2. Prise en compte des spécificités de l'entreprise et des individus.

<b>3. Le processus d'implantation du SGI</b>
<b>3.1. Prise de décision et modalités de l'implantation</b> 3.1.1. Processus directif : <i>top-down</i> ou dominé par un acteur fonctionnel 3.1.2. Processus participatif
<b>3.2. Objectifs assignés</b> 3.2.1. Représentation déterministe 3.2.2. Représentation opportuniste : <i>soutien au changement organisationnel, facilite certains choix.</i>
<b>3.2. Effectivité du projet</b> 3.2.1. Usages prescrits et usages réels. 3.2.2. Résistances au changement, échec.

## Conclusion du chapitre IV

Nous avons présenté dans cette partie les principaux instruments mobilisés dans l'analyse des données au cours de notre recherche. En particulier, la construction de matrices chronologiques et d'un dictionnaire des thèmes classant les données issues des différents entretiens et témoignages nous a permis d'organiser un ensemble foisonnant de données de terrain, et de faire apparaître les faits saillants relatifs à notre question de recherche. Les résultats ainsi obtenus ont en outre été soumis à une certaine "triangulation théorique" telle que définie par Denzin (1989<sup>518</sup>) - c'est-à-dire à l'observation du même phénomène par plusieurs chercheurs ayant parfois des points de vue théoriques différents. La confrontation a eu lieu notamment au sein de l'équipe de recherche sur l'influence des technologies de l'information sur l'organisation (Pierre Louart, Nadège Gunia et Anne Maeder) et au sein du laboratoire lors des ateliers doctoraux. Cette confrontation permet d'assurer une certaine validité externe de la recherche. En particulier, la question de la validité d'une recherche fondée sur un nombre limitée d'études de cas a été débattue. Les conditions de validité d'une telle recherche ayant été précisées, un accord a été trouvé quant aux conditions de passage d'une analyse des faits à l'acceptation d'une modélisation à portée générale.

Tout au long de ce chapitre, nous avons cherché à restituer au mieux le processus de recherche qui nous a conduit à élaborer la méthode d'analyse des données recueillies. Une méthode qualitative prête souvent à critique en termes d'objectivité, de méthodes d'analyse, d'interaction avec le terrain et du risque de non représentativité des situations. C'est pourquoi, nous avons essayé de souligner comment la méthode permet de s'assurer de la validité de l'interprétation en référence à trois principes (Wacheux, 1996, op.cité) : la validité théorique, la validité méthodologique qualitative, et la validité du processus de recherche.

Au niveau théorique, plusieurs théories sont mobilisées pour fournir différentes explications d'un même phénomène en justifiant les conditions de pertinence de chacune.

Au niveau méthodologique, les critères de validité d'une méthode qualitative sont : l'acceptation interne et externe, la saturation du terrain et la complétude.

*"L'acceptation interne correspond à la validation des explications proposées par les acteurs impliqués dans le processus de recherche"* (Wacheux, 1996) Tous les résultats de cette recherche n'ont pas été discutés avec les personnes rencontrés lors des entretiens. Les réactions ont été enregistrées de manière ponctuelle et non systématique, ce qui présente une limite au niveau méthodologique.

---

<sup>518</sup> Denzin N. (1989), *Interpretative biography*, Newbury Park, C.A. Sage.

Cependant, les comptes rendus réalisés, les monographies restituées ont fait l'objet de commentaires confortant les interprétations (Par exemple, le contrôleur se trouvant cantonné à un rôle de comptable, dans une structure bureaucratique cloisonnée, après l'implantation d'un SGI, a précisé qu'il entendait que l'anonymat soit bien garanti, parce que "les choses ne se disent pas comme cela".)

La validité externe - c'est à dire l'acceptation par la communauté scientifique des résultats de la recherche - a été trouvée par la communication<sup>519</sup> de résultats partiels ; mais il s'agit également d'un travail en construction.

Par ailleurs, la saturation du terrain est un objectif qui semble avoir été atteint de manière satisfaisante, en faisant appel à différentes sources explicatives du même phénomène (les représentations d'acteurs internes et externes à l'organisation, l'analyse de documents et l'observation participante).

Enfin, le critère de complétude est rempli lorsque les explications proposées ne contiennent plus de contradictions internes et ne s'opposent pas aux faits (Glaser et Strauss, 1967, op.cité), lorsque les explications sont plausibles, réalistes et fécondes. L'évaluation selon ce critère se fera donc à partir de la présentation des résultats de la thèse.

Le dernier niveau de validité correspond à la qualité du processus de recherche. Nous avons essayé dans ce chapitre de montrer comment notre recherche s'est construite et affinée progressivement par la confrontation récursive du cadre d'analyse aux données empiriques. Cette confrontation nécessaire permet de s'assurer de la pertinence de la modélisation et des diagnostics proposés à des fins d'apprentissage *managérial*.

---

<sup>519</sup> Boitier M. (2001), "L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion. Une analyse socio-technique." *Actes du XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*.





## Chapitre V - Permanence et renouvellement du contrôle dans les organisations.

Etudier l'influence des SGI sur la structuration de la fonction contrôle de gestion implique une analyse de phénomènes multiples : un ensemble de variables contextuelles internes et externes, des mécanismes techniques et économiques et des jeux en termes de signification, de domination et de légitimation, contribuant à se définir mutuellement selon des principes systémiques. Nous avons ainsi montré, dans la première partie, que les évolutions de la fonction contrôle de gestion peuvent être comprises uniquement dans le cadre d'un schéma d'analyse assez complet, résumé par la figure suivante.

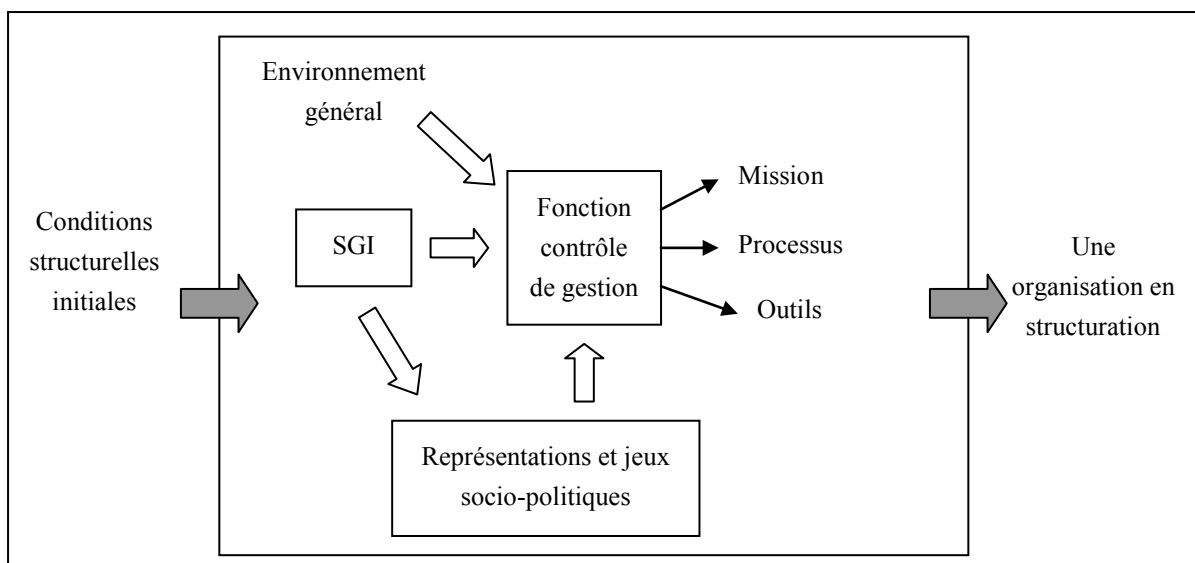


Figure 37 - Un modélisation intégrée de l'évolution de la fonction contrôle de gestion

La complexité de l'objet étudié est cependant soumise à la contrainte du récit, qui suppose de présenter de manière séquentielle des phénomènes étroitement imbriqués. La présentation et la discussion des résultats de cette thèse auront lieu en deux temps.

Dans une première section, nous analysons la tendance d'évolution de la fonction contrôle de gestion dans une logique configurationnelle globale. Nous mettons en perspective les changements économiques, technologiques et institutionnels de l'environnement, les choix stratégiques et organisationnels internes, avec les choix en matière de contrôle de gestion.



Cette présentation d'un changement organisationnel global sera complétée par une analyse plus approfondie de l'influence des SGI.

Dans une deuxième section, nous nous intéressons de façon précise aux évolutions de la fonction contrôle de gestion, en soulignant les éventuelles différences entre le modèle de décloisonnement et de souplesse organisationnelle et l'instrumentation effective des systèmes de contrôle. L'étude des rapports entre stratégie, contrôle et action sera menée à travers le rôle et les outils de la fonction contrôle de gestion, et en particulier l'influence des SGI. Nous nous efforçons d'identifier à la fois les mécanismes techniques et économiques et l'influence des jeux socio-politiques et cognitifs.

# **1 Section 1 - Les recherches de configurations cohérentes**

L'organisation est définie comme la rencontre de conditions contextuelles internes et externes, qui s'ajustent mutuellement pour définir des agencements internes et des positionnements cohérents dans un environnement aux dimensions multiples (économiques, technologiques et institutionnelles). Cette rencontre peut être évoquée comme une configuration constituant un compromis dans le sens d'une certaine cohérence (avec des éventuelles incohérences locales sur lesquelles nous reviendrons plus loin). Dans l'observation des organisations, notre volonté a été d'essayer d'identifier ces éléments de cohérence permettant de dire qu'il existe une certaine tendance d'évolution. Notre propos n'est pas d'affirmer que l'ensemble des entreprises emprunte la trajectoire décrite, mais qu'il existe un schéma d'évolution, par lequel nombre d'entreprises semblent être passées au cours des années 1990. Dans un premier temps, nous analysons comment les conditions contextuelles s'articulent pour donner lieu à des formes organisationnelles traduisant l'avènement d'un nouveau modèle (1.1.). Nous constatons en particulier que le mouvement en matière de système de contrôle est souvent associé à la mise en place de technologies de l'information allant dans le sens de l'intégration des données. La technologie est alors présentée comme un facteur "nécessaire" à la constitution d'une configuration harmonieuse. Nous discutons du rôle de la technologie dans les évolutions observées (1.2.).

## **1.1 De nouvelles représentations de l'organisation**

Dans cette partie, nous entendons rendre compte des évolutions organisationnelles en focalisant notre attention sur l'organisation du système de contrôle animé par la fonction contrôle de gestion. Nous en soulignons la cohérence avec l'évolution des facteurs de contingence technologiques, économiques et institutionnels, qui accompagnent le changement en matière de contrôle. Nous nous situons clairement dans une optique contextuelle, par laquelle le schéma d'évolution décrit ne sert que pour comprendre les cas.

Nous exposons d'abord les évolutions manifestant l'avènement d'un modèle d'organisation décentralisée, plus souple, et en même temps plus intégrée et coordonnée (1.1.1.). Puis nous analysons comment les facteurs de contingence traditionnels peuvent expliquer ces évolutions (1.1.2.).

### **1.1.1 Les évolutions du système de contrôle**

Deux grandes tendances sont particulièrement notables concernant l'évolution du système de contrôle<sup>520</sup>. Tout d'abord, on observe un changement dans les responsabilités de gestion attribuées aux managers opérationnels, dans le sens d'une décentralisation. Ce mouvement implique de nouvelles relations entre les managers opérationnels et les contrôleurs. Ensuite, on constate le développement des structures formelles du contrôle de gestion, dont les missions sont définies de manière distincte de celles des services comptables ou financiers traditionnels et résident en particulier dans l'animation d'un système d'information et de contrôle plus performant.

#### **1.1.1.1 L'évolution du contrôle des managers opérationnels**

L'évolution des pratiques en matière de contrôle des managers opérationnels correspond à une logique globale de changement organisationnel. La fonction contrôle de gestion est analysée comme un des moyens du contrôle organisationnel et donc en référence à une logique d'ensemble. Dans les années 1990, on peut constater que la croissance des entreprises et leur stratégie de diversification des produits (autour d'un même métier) les conduit à s'organiser en *Business Unit* (division produit)<sup>521</sup>. Ce mouvement de différenciation vise à apporter une réponse plus juste et plus riche aux besoins du client. Dans la même logique, au niveau de chaque unité, on assiste à une décentralisation des responsabilités vers les managers opérationnels, qui sont de plus en plus considérés comme des "gestionnaires d'affaires". Le modèle *entrepreneurial* a ainsi tendance à supplanter les formes d'organisation bureaucratiques, avec centralisation des activités *managériales*. Ainsi, on observe notamment un enrichissement et un élargissement de l'activité des cadres intermédiaires. Leur rôle n'est plus seulement de coordonner des activités opérationnelles et de jouer un rôle de transmetteurs d'informations. Ils deviennent des entrepreneurs locaux chargés d'assumer la gestion complète de leur activité (par l'établissement des plans d'action, des propositions budgétaires et la justification des écarts).

Dans ce contexte, on assiste à un nouveau partage des responsabilités de gestion entre le contrôleur et les managers opérationnels en particulier. Dans bien des cas, le suivi budgétaire ne doit plus être justifié par le contrôleur de gestion, mais par le responsable opérationnel lui-même, qui par conséquent doit bien s'approprier cette nouvelle responsabilité. Dans ces conditions, le système comptable se transforme en information utile pour l'opérationnel qui effectue lui-même son pilotage, dans une logique de compréhension du passé, mais aussi de contrôle *a priori* des actions futures.

---

<sup>520</sup> Les résultats présentés dans cette partie sont fondés sur un trentaine de cas dont nous avons pris connaissance de manière directe ou indirecte.

<sup>521</sup> Ce constat est fondé sur un travail réalisé dans le cadre d'une recherche pour la FNEGE sur l'influence des technologies de l'information sur les configurations organisationnelles. Il s'appuie sur un échantillon de 200 entreprises de la région Midi-Pyrénées.

L'organisation en unités opérationnelles (*Business Units*) permet ainsi une réactivité, liée à la coordination d'unités de taille plus restreinte, à la pertinence des réponses apportées à des problèmes mieux connus localement. Ce dispositif contribue également à poser les bases d'une structure de contrôle assurant à la fois la délégation et l'identification claire des responsabilités (Encadré 14).

#### **Encadré 14 - L'évolution du contrôle des managers opérationnels : le cas SA522**

*Il y a dix ans l'organisation par branches d'activité n'existait pas, mais il y avait un directeur technique usine et une direction financière. Le contrôle de gestion décentralisé a été mis en place il y a 8 ans, en même temps que le système d'information de gestion. (...)*

*Il y a une évolution du métier des opérationnels surtout, qui exige de nouvelles compétences de gestionnaires. Par exemple, on a dit aux chefs de service : "Maintenant, vous avez SAP vous êtes responsables de votre budget et donc vous pouvez aller voir directement les informations dans SAP." Là, ils sont responsables de leur budget. Le contrôleur de gestion est là pour les aider, mais normalement, ils sont responsables de leur budget. Ils ont d'ailleurs des formations à la gestion pour les chefs de section, les chefs de projets.*

L'évolution organisationnelle allant dans le sens d'une décentralisation des responsabilités de gestion vers les managers opérationnels implique la mise en place de systèmes de coordination plus fins. Dans ce sens, on constate l'attribution d'un rôle renforcé à la fonction contrôle de gestion tant comme fonction de support des managers opérationnels que dans sa mission de *reporting*.

#### **1.1.1.2 Le développement des structures formelles du contrôle**

Le contrôle de gestion est défini dès ses origines comme un système ayant une mission de coordination des activités, de manière plus ou moins élaborée (logique de simple déploiement ou d'émergence, logique proactive ou réactive). Une telle fonction est investie d'une mission de pilotage à travers un système d'information qui guide les choix opérationnels et les choix stratégiques globaux. Cependant, cette vision n'était pas effectivement mise en pratique dans nombre d'entreprise jusqu'aux années 1990. Les conditions contextuelles et les choix organisationnels en faveur d'une décentralisation des responsabilités de gestion ont rendu nécessaire l'implantation de moyens de coordination plus efficaces. Dans ce contexte, la fonction contrôle de gestion s'est structurée pour mettre en œuvre des outils de contrôle performants.

---

<sup>522</sup> D'après un entretien avec un contrôleur de gestion de l'entreprise SA.

L'évolution de la fonction contrôle de gestion dans les entreprises se manifeste tout d'abord de manière formelle par une évolution du système d'information en place, ensuite par une évolution de la relation avec les opérationnels et les acteurs de la planification stratégique.

Dans la plupart des cas analysés, on assiste à un changement dans le sens de l'utilisation de systèmes de contrôle plus fins et plus formalisés. Des systèmes de comptabilité analytique, de contrôle budgétaire détaillés sont mobilisés là où ils n'existaient pas. Ils permettent un calcul des coûts plus fins et un contrôle budgétaire qui révèle les performances et les responsabilités de manière plus pertinente. Ils donnent une représentation fiable du système, là où avant, il n'existait qu'une vague idée de la rentabilité (Encadré 15).

Le besoin de connaître plus précisément les conditions économiques de l'exploitation s'est manifesté à la fois au niveau des directions générales et au niveau des opérationnels en raison du mouvement de décentralisation des responsabilités financières.

#### **Encadré 15 - Le cas ST : une mise en place impérative d'un système d'information plus fin**

*La fonction contrôle de gestion a énormément évolué chez ST depuis 10 ans. Au départ le contrôleur de gestion était plus issu d'une formation comptable. Il y a eu décision à moment donné de la part de la direction de mettre des contrôleurs de gestion en région, il n'y en avait qu'au niveau des fédérations. En dix ans, deux directeurs de contrôle de gestion au niveau du siège ont fait évoluer et prendre une place importante au contrôle de gestion. Aujourd'hui, le poste de contrôleur de gestion est un poste clé dans l'organisation d'une DR (direction régionale).*

*Jusqu'à présent, on fait partie d'un métier n'ayant pas un niveau de résultat extraordinaire et sur lequel les marchés se sont quand même durcis. La concurrence faisant que nos résultats se tassaient, il y a eu une volonté de la direction de trouver des solutions d'amélioration de productivité et d'avoir un bon suivi de nos métiers. Le résultat diminuait parce qu'on continuait dans des activités qui n'étaient pas rentables, mais on n'en avait pas la bonne mesure. Le contrôleur de gestion a amené la prise en compte de cette dimension. (Extrait d'entretien avec le responsable régional du contrôle de gestion.)*

Le système d'information est mis à la disposition des responsables d'affaires pour leur permettre une gestion normalisée autonome. Il permet des niveaux de décomposition plus ou moins fins selon les besoins, le budget de chaque affaire peut être décomposé de manière fine et dans une perspective prévisionnelle. Au fur et à mesure de l'avancée des affaires, on identifie le "résultat à fin d'affaire". Cela permet d'identifier les sources éventuelles de dégradation des résultats et d'envisager rapidement des mesures correctives.

Le système d'information du contrôle de gestion est mis davantage en adéquation avec la logique stratégique. Cette adaptation du système de contrôle au contexte stratégique rentre dans une logique très traditionnelle de contrôle déployé, mais il semble que dans nombre d'entreprises (exceptées les grandes entreprises industrielles) de tels processus de contrôle de gestion n'existaient pas.

Le système de contrôle traditionnel (le contrôle budgétaire principalement) est complété par un *reporting* plus systématique, qui contribue à une certaine émergence stratégique, et donc à une nouvelle dimension de la fonction contrôle de gestion. Elle s'inscrit alors dans une logique de décloisonnement vertical, au service à la fois de la décision stratégique et de l'apprentissage des managers opérationnels.

Dans les grands groupes, le développement du système d'information concerne essentiellement le *reporting*, qui devient plus systématique, avec le suivi d'indicateurs plus nombreux et de manière plus fréquente. Cependant, concernant le décloisonnement entre le contrôle de gestion et le contrôle stratégique, et le rôle du contrôleur dans ce processus, la tendance d'évolution vers un modèle d'organisation décloisonnée est moins nette. On observe la présence de cet idéal dans les discours, mais en pratique l'avènement d'un véritable changement doit être nuancé<sup>523</sup>.

En pratique, pour répondre au besoin d'un système d'information plus fin et plus performant, on constate l'instauration d'un véritable service de contrôle de gestion dans des structures locales, où il n'y avait avant qu'un service comptable. Le comptable avait une mission essentiellement administrative de centralisation de données financières, sans mise en perspective particulière, ni analyse détaillée par rapport à des critères de rentabilité. Auparavant, les informations relatives à la rentabilité du processus d'exploitation étaient très globales et ne permettaient pas de remonter précisément aux sources. Le développement des services du contrôle de gestion manifeste également le décloisonnement de la fonction en lui permettant d'être à la fois plus proche des opérationnels et éventuellement plus proche du sommet stratégique. On observe notamment l'instauration de services de contrôle de gestion décentralisés, chargés de faire vivre les nouveaux outils. Le nombre de contrôleurs de gestion dans les organisations ne cesse de croître en même temps que leur métier évolue<sup>524</sup>.

Le décloisonnement des processus du contrôle de gestion et le partage des responsabilités de gestion entre manager opérationnel, contrôleur et sommet stratégique, sont soutenus par l'évolution des systèmes d'information. La mise en place de systèmes d'information homogènes, aux données partagées, correspond à une logique d'amélioration de la qualité de la coordination. Les SGI peuvent ainsi conforter le changement vers de nouveaux modèles d'organisation en facilitant certains "assainissements" :

- ils constituent un cadre normatif relativement contraignant dans lequel doivent s'intégrer les opérationnels ;
- ils conduisent à une normalisation des outils de gestion.

---

<sup>523</sup> Nous reviendrons sur cette question plus loin.

<sup>524</sup> *Echanges* n°158 – *Enquête sur les rémunérations des cadres financiers en France*. Cet article souligne en particulier le fait que le nombre de postes de contrôleurs de gestion dans les organisations ne cesse d'augmenter. Cela est lié notamment à l'accroissement de l'utilisation des outils du contrôle de gestion, outils assez sophistiqués en termes de technologie de l'information, qui impliquent le recrutement de jeunes diplômés, formés à ces technologies. Mais on observe également la création de nombreux postes de direction du contrôle de gestion (différencié de la fonction finance) pour les plus de 45 ans, chargés de coordonner les activités de la fonction.

L'évolution de la fonction contrôle de gestion se caractérise en définitive par deux grandes tendances :

- Tout d'abord, une certaine décentralisation du contrôle, avec une fonction contrôle de gestion plus proche des opérationnels, auxquels est confiée la responsabilité de la gestion de leurs activités.
- Ensuite, une coordination accrue des processus de contrôle, par la mise en œuvre de systèmes d'information de contrôle plus performants tant en termes de support aux opérationnels, que dans leur contribution à une certaine émergence stratégique.

Nous allons montrer que ces grandes tendances s'expliquent assez bien dans le cadre de la modélisation contingente. La fonction contrôle de gestion s'intègre dans l'ensemble des dispositifs visant à construire des configurations cohérentes.

### ***1.1.2 Des facteurs de contingence favorables à un nouveau modèle d'organisation***

Les évolutions observées en matière d'organisation et de configuration de contrôle semblent pouvoir s'expliquer assez bien par les conditions de l'environnement économique, technologique et institutionnel des entreprises. En effet, c'est le plus souvent dans un contexte concurrentiel difficile que le besoin est ressenti de mettre en place des structures de contrôle de gestion performantes, améliorant la coordination organisationnelle.

Nous procédons tout d'abord à un repérage général permettant de situer comment les facteurs de contingence généraux influencent les choix organisationnels. Ensuite, nous analysons plus finement le processus de structuration permettant de comprendre le changement opéré à partir de trois cas d'entreprise.

#### **1.1.2.1 Un repérage général**

La décentralisation et le décloisonnement de la fonction contrôle de gestion peuvent être expliqués par des facteurs contextuels internes et externes, économiques, institutionnels et technologiques. Ces facteurs impliquent un besoin d'intégration accrue par les systèmes de gestion.

Les facteurs les plus déterminants pour comprendre l'évolution des organisations se situent au niveau du contexte économique et concurrentiel des entreprises. L'environnement est perçu comme plus instable (les positions concurrentielles sont moins durables) et plus contraignant (dans certains secteurs industriels, on constate une réduction importante des marges). Dans ce sens, la décentralisation des responsabilités de gestion et du contrôle permet une plus grande réactivité. Dans un contexte concurrentiel plus difficile, la nécessité apparaît de mieux connaître ses coûts et l'évolution des besoins des clients pour y répondre rapidement et efficacement.

Les évolutions contextuelles sont plus directement et finement perceptibles aux opérationnels et aux fonctionnels (aux contrôleurs de gestion "décentralisés") en contact avec le terrain. La difficulté de percevoir de manière réactive les évolutions de l'environnement par le sommet stratégique est renforcée par le mouvement de croissance des organisations. Lorsque l'entreprise se développe notamment par des fusions ou des acquisitions, la diversité de ses environnements rend leur compréhension plus complexe.

Dans ces conditions, on assiste à une spécialisation croissante et à une décentralisation des responsabilités de gestion, et au développement de moyens de coordination plus fins, tels que nous l'avons expliqué dans la partie précédente. On retrouve ici le résultat de Lawrence et Lorsch (1969<sup>525</sup>), qui mettent en évidence la complémentarité des mouvements de différenciation et d'intégration. La complexité des environnements implique la spécialisation (un certain partage du travail *managérial* notamment), mais également la mise en place des moyens de coordination (d'intégration) qui assurent un fonctionnement cohérent de l'ensemble organisationnel.

La fonction contrôle de gestion contribue à ce double mouvement de manière nouvelle. Au lieu de servir uniquement de fonction de support, vont s'établir des relations plus actives de coopération, des frontières plus floues au niveau de la répartition verticale des activités *managériales*. La relation entre le contrôleur et les managers opérationnels devient une relation de coopération pour la décision opérationnelle et l'émergence stratégique. La relation entre le contrôleur et le sommet stratégique devient également plus interactive.

Dans ce mouvement d'intégration organisationnelle, le contexte institutionnel semble également jouer un rôle pour renforcer le poids de la fonction contrôle de gestion dans l'organisation. *A priori*, cela va peut-être dans le sens d'un développement des processus d'émergence stratégique, dans le sens d'un contrôle renforcé pour le moins. En effet, il semble qu'il existe parfois une pression des actionnaires en faveur d'un *reporting* formel détaillé plus fréquent (Encadré 16). La mission du contrôle de gestion est alors de favoriser un contrôle centralisé sur la base d'un système d'information homogène.

---

<sup>525</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1969), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. Paris, Editions d'organisation.



## Encadré 16 - La pression des actionnaires pour des systèmes d'information standards

"Nous devons gérer des informations disparates et les **présenter de manière lisible à nos investisseurs** qui souhaitent uniquement connaître le taux de profit et le retour sur investissement. Nous avons donc mis en place un ERP afin de gérer ce flux d'information. (...) **la mise en œuvre de ce système s'est inspirée du système installé dans notre société sœur américaine**, mais nous avons dû nous adapter aux spécificités françaises, ce qui pose certains problèmes." Ph. Lerasle (Archon Group France, filiale d'une banque d'affaire chargée de la gestion des fonds immobiliers).

"La position de filiale d'un grand groupe international est assez particulière car nous devons nous adapter aux contraintes qui s'imposent à nous. Il existe, en effet deux échelons de consolidation différents pour les données que je transmets et je n'ai pas le sentiment de participer à la performance dans le domaine de la communication financière alors que cette dernière m'impose de grosses contraintes." A. Rudoni (DAF, Orkyn, Fournitures de prestations et matériel de soin à domicile)

A cet égard, le choix d'implanter un système ERP n'est pas complètement neutre, puisque cette technologie offre la possibilité d'améliorer les conditions du *reporting*, en fournissant des informations au format standard. Une telle normalisation facilite le contrôle et les éventuels arbitrages des fournisseurs de capitaux. Cette vision, un peu polémique, doit cependant être nuancée. Il convient pour cela de mener une analyse particulière des conditions d'intégration d'une telle technologie, des éléments qui justifient son implantation et des représentations qui lui sont associées. Mais auparavant, illustrons le processus de construction de configurations harmonieuses à travers trois cas, analysés en particulier.

Ces cas montrent l'influence des facteurs de contingence dans le processus de structuration. En outre, l'adoption d'une perspective dynamique nous permet de comprendre comment se construit progressivement la configuration. On analysera ainsi le changement comme un processus d'apprentissage plus ou moins planifié. L'observation des simples faits, des phénomènes apparents laisse déjà imaginer les jeux socio-cognitifs et politiques sous-jacents (sur lesquels nous reviendrons plus loin de manière approfondie).

### 1.1.2.2 L'identification des mécanismes de structuration au cas par cas

Notre démarche, de nature compréhensive, nous permet d'illustrer clairement la pertinence du modèle contingent. Ce modèle souligne l'existence d'une rationalité technique et économique guidant les processus de structuration vers une forme de mise en cohérence du contexte, de l'organisation générale, des dispositifs de contrôle et des technologies de l'information.

Trois cas<sup>526</sup> nous permettent en particulier de décomposer le processus de structuration et d'identifier l'influence des facteurs économiques, technologiques et institutionnels. Ces trois cas sont intéressants parce qu'ils mettent en évidence des processus de structuration assez différents pour arriver à des modes d'organisation proches, notamment concernant le référentiel d'action animé par la fonction contrôle de gestion.

Le cas L illustre comment la fonction contrôle de gestion et l'organisation générale rentrent dans un processus de construction mutuelle, avec une institutionnalisation progressive de la fonction et la diffusion d'un nouveau modèle d'organisation au niveau global.

Les cas ST et SA présentent des situations de gestion programmée du changement, avec deux orientations distinctes. Le changement dans l'entreprise ST vise à diffuser un modèle d'organisation et de contrôle au niveau des opérationnels. Dans l'entreprise SA, le changement vise une meilleure coordination et un meilleur contrôle des activités au niveau central.

Les trois cas sélectionnés se différencient par le degré de sophistication et d'intégration des technologies de l'information utilisées, et par le rôle de la technologie dans le processus de changement.

La mise en évidence des différences et des similitudes des cas justifie une analyse parallèle. Ces cas sont présentés de manière synthétique sous la forme de diagrammes, qui reprennent les dimensions les plus notables des matrices chronologiques<sup>527</sup> (qui traduisent mieux l'ensemble des données).

---

<sup>526</sup> Le cas ST constitue notre cas principal, il est le fruit d'une observation participante d'une durée de 8 semaines. Les cas SA et L sont des cas secondaires, ils sont fondés chacun sur un entretien mené avec un contrôleur de gestion de l'entreprise étudiée et sur des monographies réalisées par des étudiants (en stage dans les mêmes entreprises), guidés par une grille de collecte des données.

Ces trois cas seront repris au fur et à mesure de notre analyse des résultats pour illustrer notre diagnostic des évolutions de la fonction contrôle de gestion en relation avec l'implantation d'un SGI.

<sup>527</sup> Jointes en annexes.

### Cas n°1 : (Société L), Entreprise du secteur aéronautique.

Période d'observation : 1984-2001.

Technologies de l'information : Excel et *intranet* pour le contrôle de gestion. SAP pour la production. Choix d'une implantation progressive et mesurée des technologies de l'information.

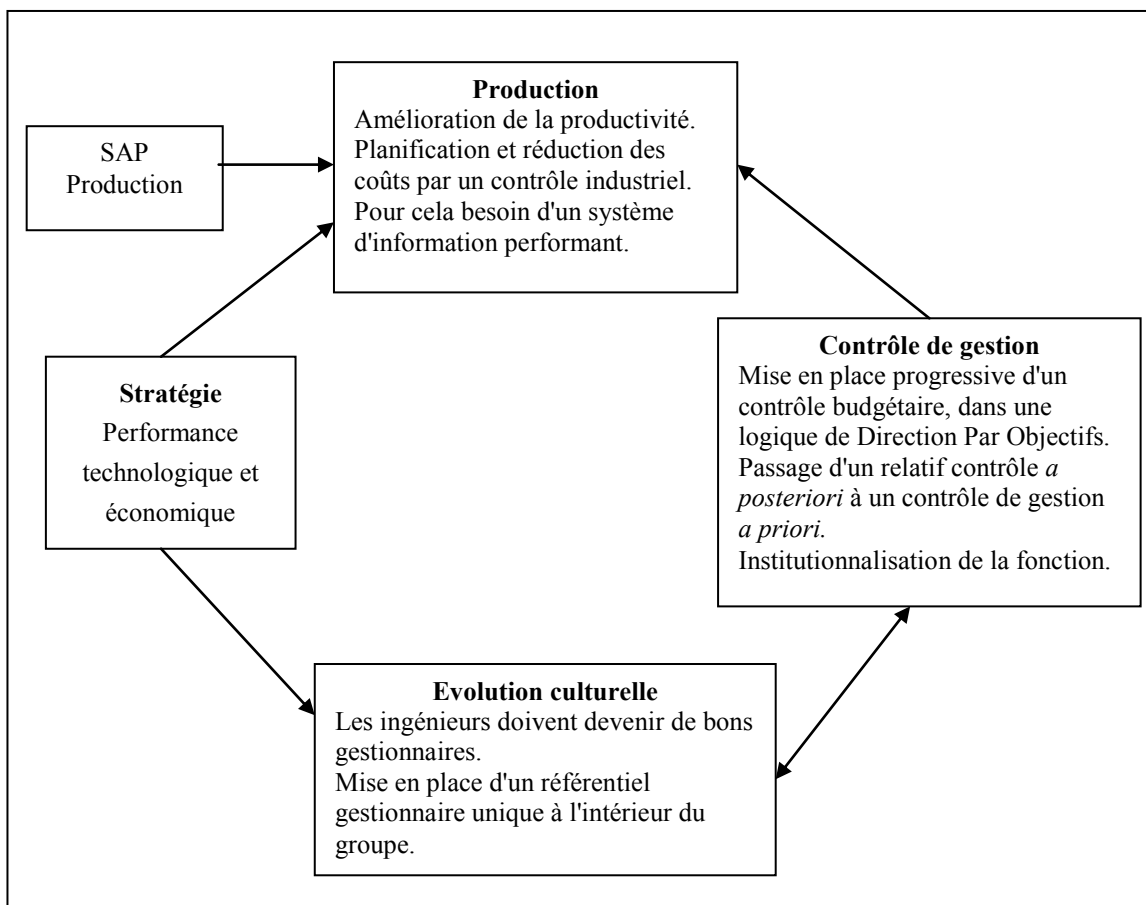


Figure 38 - La nouvelle configuration organisationnelle dans l'entreprise L.

#### Les étapes du changement

La mise en place d'une véritable structure de contrôle de gestion s'est faite progressivement. La fonction s'est structurée entre 1984 et 2001 autour de deux missions : de contrôle et soutien aux activités des opérationnels et de remontée des informations vers la direction générale en vue d'un contrôle stratégique.

En 1984, il n'existe pas de fonction contrôle de gestion à proprement parler. L'entreprise est centrée sur sa mission de production, avec un objectif de performance technologique. Son but est de répondre au cahier des charges technique défini par le client, sans soucis des contraintes de coûts.

Le *reporting* est assuré par la direction financière sur la base des états financiers de fin d'année. Il y a un total cloisonnement entre la fonction finance et les directions opérationnelles.

Ce cloisonnement est en partie éliminé à partir de 1995, date à laquelle est instauré un contrôle de gestion industriel avec un système de comptabilité analytique. Le *contrôleur de gestion* (qui n'est pas encore dénommé ainsi) est alors rattaché à la direction de la production.

A partir de 2000, on peut identifier une véritable fonction contrôle de gestion, en partie indépendante, chargée d'animer le système de contrôle budgétaire et d'assurer un *reporting* consolidé vis-à-vis de la direction générale. Le *reporting* est un *reporting* consolidé qui vise à donner une cohérence à un système d'information hétérogène en raison de la politique de croissance externe menée depuis le milieu des années 1990. On peut penser à cet égard que le processus de rationalisation des systèmes de gestion n'est pas achevé (puisque la consolidation est en faite *à la main*).

La fonction contrôle de gestion a une mission générale d'accompagnement du changement organisationnel, qui réside en particulier dans la diffusion d'une culture de la performance financière.

### **La gestion du changement**

Concernant la gestion du changement, elle est guidée par la volonté de diffuser une culture de performance par les coûts et logiquement initiée et encadrée par la direction financière. Cependant, il ne s'agit pas d'un changement fortement prescrit, se référant à un modèle d'organisation *a priori*, mais plutôt d'un phénomène émergent de manière progressive.

Les directions opérationnelles, financière et générale construisent et réarrangent au fur et à mesure du temps les dispositifs (organigrammes et outils de contrôle) qui permettent de définir progressivement une organisation cohérente orientée vers une performance technologique et financière. Le développement de la fonction contrôle de gestion joue un rôle central dans l'évolution organisationnelle générale. Elle se structure au fur et à mesure que se diffuse dans l'organisation le référentiel d'action qu'elle anime.

On constate bien en définitive le passage à un nouveau modèle d'organisation, qui s'est fait de manière progressive. En particulier, il n'est pas apparu d'emblée nécessaire de créer un service "contrôle de gestion", avec une mission clairement identifiée. C'est seulement lorsque les opérationnels ont eu adopté le nouveau référentiel d'action, que l'on a conçu son rôle comme une fonction support nécessairement indépendante. Le partage des responsabilités s'est ainsi fait par des ajustements successifs.

Le rattachement du contrôleur pendant un temps au directeur de la production était peut-être un passage obligé pour que le référentiel de gestion soit correctement adopté d'une part (la proximité facilitant les apprentissages, et évitant les éventuels conflits liés à l'implantation d'un modèle venant de l'extérieur), et construit d'autre part en tenant compte des spécificités du terrain.

La création ensuite d'une structure indépendante de contrôle de gestion correspond à une situation où les référentiels d'action ont été adoptés par les opérationnels. La responsabilité du contrôle de gestion industriel leur est alors confiée.

Ce contrôle étant mis en place, il semble nécessaire pour passer à un système de direction par objectifs (DPO<sup>528</sup>), que le contrôleur ait une indépendance qui facilite la négociation, le contrôle budgétaire et le *reporting* avec une certaine prise de distance.

Si on fait l'analyse des facteurs de contingence intervenus dans le processus de structuration, la contrainte économique (le fait que la concurrence passe par les prix au-delà de la performance technologique des produits) apparaît comme le facteur le plus décisif de l'évolution en faveur d'un système de contrôle de gestion élaboré. Les conditions institutionnelles et technologiques jouent faiblement. Relativement aux technologies de l'information, les choix d'investissements sont centrés sur la fonction de production (SAP pour cette fonction uniquement). Le coût d'un système de gestion intégré couvrant l'ensemble des fonctions (la fonction finance et contrôle de gestion en particulier) est tel, qu'un tel investissement est à peine envisagé. Ce système n'est pas perçu comme nécessaire, au contraire il risquerait de "*déstabiliser l'ensemble de l'équilibre financier de l'entreprise.*" (Le contrôleur de gestion).

La forme organisationnelle et les dispositifs de contrôle de gestion en 2001 résultent en définitive de l'influence des facteurs de contingence (la rencontre des contraintes techniques et économiques d'un secteur d'activité d'une part, et une certaine autonomie des dirigeants, qui ne sont pas tenus par des fournisseurs de capitaux externes), mais ce cas permet de souligner l'importance du processus de structuration lui-même. L'organisation est clairement le fruit d'apprentissages successifs, et d'ajustements par rapport à des jeux socio-politiques. On assiste bien à un processus de construction mutuelle de l'organisation et de la fonction contrôle de gestion. Le contrôle de gestion encadre l'action des opérationnels et les choix stratégiques, en même temps que ceux-ci contribuent à le définir et à l'institutionnaliser.

---

<sup>528</sup> Rappelons que le principe de la DPO est d'arriver à contrôler les individus en les amenant à agir en fonction d'objectifs, définis de manière négociée, plutôt qu'en référence à des règles immuables. Ce type de contrôle, outre les missions de planification et de suivi, vise à motiver et à évaluer les performances en fonction des résultats (Bouquin, 2001).

## Cas n°2 : (Société ST), entreprise du secteur du BTP.

Période d'observation : 1993-2001. Perspective 2002-2003.

Technologies de l'information : SGBD multidimensionnel et Excel pour le contrôle budgétaire.

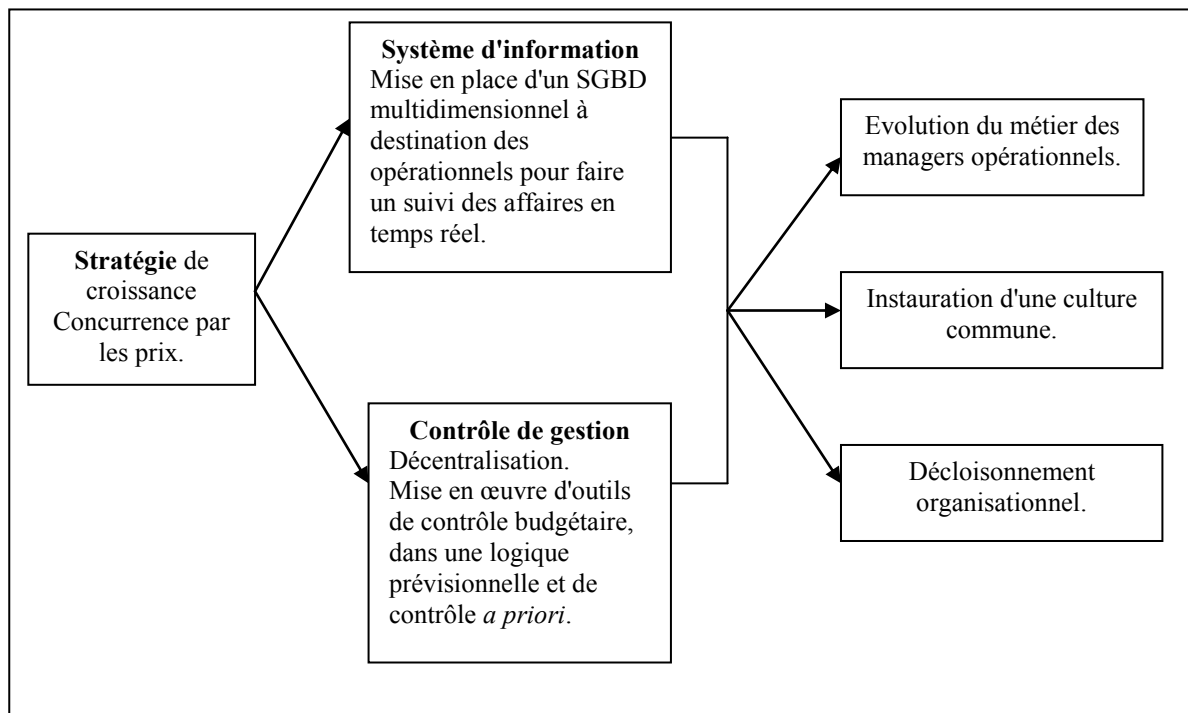


Figure 39 - La nouvelle configuration organisationnelle dans l'entreprise ST

Dans le cas ST, le changement est un changement programmé, défini de manière centralisée (changement *top-down*). Il vise à diffuser un référentiel de gestion homogène à l'ensemble de l'organisation, en particulier au niveau des managers opérationnels.

Initialement, il part d'une fonction contrôle de gestion clairement structurée (quant à ses missions, ses outils et son organisation) et implantée localement (les services de contrôle de gestion ont été étoffés au niveau des régions) pour que le contrôleur soit l'acteur principal de la gestion du changement. Il est chargé de transmettre aux opérationnels un savoir leur permettant de prendre la responsabilité de la gestion de leurs affaires. Ce changement s'appuie sur des outils normalisés et homogènes qui correspondent au nouveau modèle d'organisation. La technologie de l'information (un SGBD multidimensionnel conçu en interne pour répondre aux spécificités du métier) sert de support à la diffusion de l'outil de gestion des affaires dans une logique prévisionnelle.

Cet outil est présenté comme étant au service des opérationnels, créé pour eux et par eux. Il a été conçu de manière centrale en tenant compte des intérêts des utilisateurs, puisqu'il est le fruit du travail d'un groupe projet rassemblant des informaticiens, des contrôleurs et des managers opérationnels.

Ce changement programmé est lié à l'influence de facteurs de contingence externes (un contexte concurrentiel plus contraignant) et manifeste des choix internes de rationalisation, de normalisation et de décentralisation des responsabilités de gestion, pour créer une nouvelle configuration.

Cette configuration correspond bien au nouveau modèle d'organisation défini dans le chapitre 1. On observe ainsi :

- une localisation de l'intelligence organisationnelle au niveau des managers opérationnels de fait (ces acteurs sont mieux à même de connaître leurs marchés, leurs contraintes techniques, etc.) et intelligence enrichie par le choix de leur attribuer plus de responsabilités de gestion ;
- un certain décloisonnement par le partage des données, accessibles grâce au SGBD à la fois aux managers opérationnels et aux fonctionnels qui soutiennent leur activité. Ce partage de l'information donne plus de place à l'interaction entre responsables d'affaire et contrôleur et donc plus de réactivité dans la gestion des affaires. Le décloisonnement est également le fait de l'instauration progressive d'une culture gestionnaire commune qui donne une vision plus globale des buts de l'organisation à chaque acteur.

### Cas n°3 : (Société SA). Entreprise du secteur des équipementiers électroniques.

La société SA est la filiale d'une firme multinationale spécialisée dans l'équipement électronique pour automobile.

Période d'observation : 1992-2001.

Technologies de l'information : SAP et *Excel* pour le contrôle budgétaire et le *reporting*.

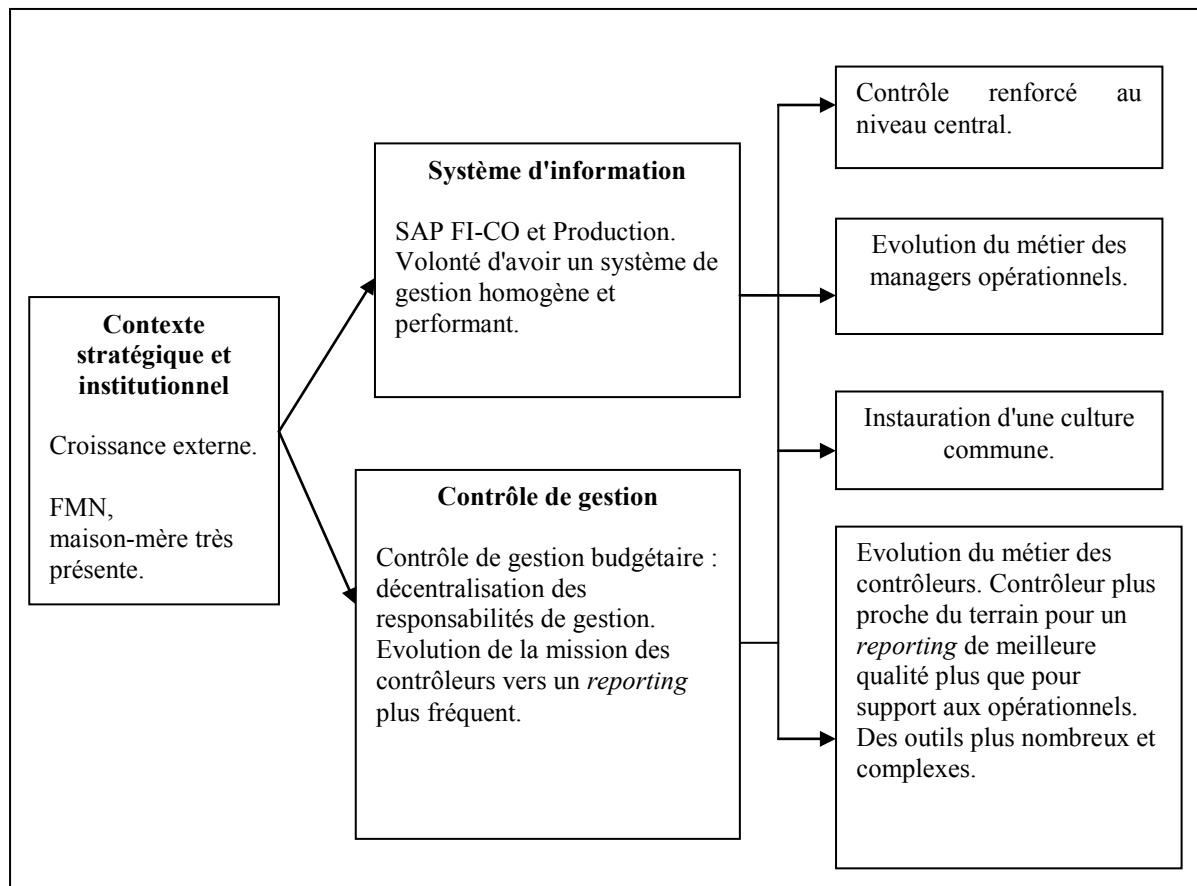


Figure 40 - Vers une nouvelle configuration organisationnelle dans l'entreprise SA

Dans le cas SA, le changement organisationnel, dans le sens d'une structure plus souple et plus réactive, est plus ancien. Les managers opérationnels sont responsables de la gestion de leurs budgets depuis le début des années 1990. Cependant l'implantation de SAP sur un périmètre fonctionnel étendu au milieu des années 1990 (pour la production, la finance et le contrôle de gestion notamment), est l'occasion de normaliser les procédures de gestion. L'objectif du changement n'est donc pas la décentralisation des responsabilités de gestion et la diffusion d'une culture *managériale*, mais la normalisation du système d'information et de gestion pour disposer d'un outil d'analyse et de contrôle plus performant.



Pour justifier de cet objectif, c'est encore le contexte stratégique qui est évoqué en premier, mais également les conditions contextuelles internes.

Le mouvement de croissance externe a conduit à une hétérogénéité des systèmes d'information, qui rend la procédure de consolidation des données longue et complexe, et donc le contrôle centralisé moins réactif. SAP a donc été choisi avec la volonté d'améliorer les conditions de ce contrôle.

Le changement dans ce dernier cas n'est donc pas précisément un changement ayant pour vocation d'assouplir la structure par une décentralisation (ce mouvement a déjà eu lieu), mais de la rendre plus réactive au niveau du sommet stratégique, par une connaissance précise de la firme.

La technologie apparaît comme un outil de traitement des données indispensables à ce changement. Elle a pour effet d'homogénéiser les systèmes de gestion au niveau local, mais le but de son implantation est surtout de faciliter la remontée d'informations définies de manière standard.

L'évolution de la fonction contrôle de gestion rentre dans la même logique : les équipes de contrôleurs décentralisées ont été étoffées pour permettre un *reporting* de meilleure qualité.

L'analyse de ces trois cas permet de mettre en évidence la diversité des chemins conduisant à des formes d'organisation assez proches. Ces organisations sont caractérisées par une décentralisation des responsabilités de gestion et la diffusion de référentiels d'action communs facilitant un contrôle *proactif* des activités. Le décloisonnement organisationnel se manifeste également par le référentiel d'action et par des systèmes d'information plus intégrés (donc un partage des informations) qui tendent à instaurer une culture gestionnaire commune.

Ces évolutions organisationnelles, comme tendance générale, s'expliquent assez bien par des facteurs de contingence externes (la concurrence accrue des marchés, la pression des actionnaires) et internes (la croissance des organisations implique un partage du travail *managérial* et une décentralisation des responsabilités), relativement semblables pour les entreprises étudiées.

Voyons maintenant de manière plus approfondie le rôle des technologies de l'information dans les choix organisationnels effectués par les entreprises.

## 1.2 Le rôle fondamental et ambivalent de la technologie

Pour comprendre le rôle joué par la technologie dans le processus de construction de configurations cohérentes, il convient d'analyser précisément les conditions de son implantation et les représentations associées. On peut identifier globalement deux grands types de représentations : des représentations fonctionnalistes déterministes, et des représentations concevant la technologie dans sa dimension socio-technique. Ces deux types de représentations sont bien présents dans les cas que nous avons étudiés, elles ont des implications différentes quant au rôle attribué à la technologie dans le changement organisationnel. Nous montrons cependant que toute organisation doit tenir compte à un moment donné du constructivisme des acteurs, y compris celles partant de représentations normatives déterministes de la technologie.

Dans un premier temps, le caractère particulier de la technologie ERP, fondé sur une représentation normative omniprésente de l'organisation, est mis en évidence (1.2.1.).

Dans un deuxième, nous expliquons comment l'implantation d'une technologie de l'information doit cependant être menée en tenant compte du constructivisme des acteurs, y compris pour répondre à des exigences fonctionnalistes (1.2.2.).

### 1.2.1 Une représentation normative très présente

L'idée de "représentation normative" renvoie à un modèle fonctionnaliste d'organisation très présent dans les discours de nombreux acteurs de la vie des entreprises. La technologie est conçue comme un facteur déterminant l'efficacité de l'organisation. Les technologies de l'information permettent en particulier de dépasser les faiblesses cognitives humaines. Le changement organisationnel est la conséquence inévitable d'un changement technologique dans une logique d'adaptation<sup>529</sup>. Ce modèle est très présent dans les recherches sur les systèmes d'information, mais également dans la littérature managériale. Il a tendance à s'imposer comme institution socio-cognitive, c'est-à-dire un ensemble d'habitudes de penser et de raisonnements impliquants certains comportements (Di Maggio et Powell, 1991<sup>530</sup>). Gilbert (1998<sup>531</sup>, pp.84-85) souligne à cet égard que *"les instruments naissent et se renouvellent dans un va-et-vient entre différents partenaires, au sein d'un réseau social complexe qui comprend : les grandes entreprises utilisatrices, les sociétés de conseil spécialisées, les associations professionnelles, les organismes de formation, les pouvoirs publics, les chercheurs.(...)"*

---

<sup>529</sup> Les différentes approches du phénomène technologique déterministes ou constructivistes ont été présentées dans le chapitre 3.

<sup>530</sup> Di Maggio P.J. et Powel W.W. (1991), "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" in Powell W.W. et Di Maggio P.J. (eds) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, chap.3, pp.63-82

<sup>531</sup> Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?*, Economica.

*L'étendue de la diffusion d'un instrument et l'importance que les gestionnaires lui accordent ne peuvent être expliquées seulement par sa valeur opératoire qui s'imposerait naturellement à tous."*

Le choix d'adoption de la technologie ERP et du modèle d'organisation éventuellement associé peut être compris dans le cadre institutionnel cognitif expliquant notamment les phénomènes mimétiques.

Ainsi, des individus confrontés à des situations ambiguës ont tendance à chercher dans leur environnement des modèles qui ont fait leur preuve dans des cas similaires (Di Maggio et Powell, 1991, op.cité).

Dans cette logique, il n'est pas impossible que certains investissements en ERP s'inscrivent dans une démarche de suivi de la concurrence ou des partenaires. Le "*mécanisme mimétique peut également jouer en l'absence d'incertitude ou de problème à résoudre. En effet, quand une innovation technologique ou managériale atteint un certain seuil de diffusion au sein d'un champ organisationnel, les organisations qui n'avaient a priori aucune raison de l'adopter ont tendance à le faire quand même. (...) Ce phénomène peut être expliqué par la volonté des managers de paraître légitimes auprès de leurs actionnaires en se confortant à "la manière dont il faut faire les choses dans ce métier". Il peut aussi être expliqué par le rôle de la formation des managers et par les conseils des consultants.*" (Bensedrine et Demil, 1998<sup>532</sup>) Plusieurs travaux empiriques ont ainsi souligné la réalité de ce phénomène concernant la diffusion de nouvelles pratiques managériales malgré l'absence de motifs économiques (Tolbert et Zucker, 1983<sup>533</sup>; Galaskiewicz et Wasserman, 1989<sup>534</sup>).

La construction d'une telle institution est particulièrement frappante concernant le phénomène des ERP. Elle permet d'expliquer en partie les choix d'adoption de la technologie ERP, mais également du modèle organisationnel défini de manière implicite dans l'esprit de la technologie. En effet, depuis le milieu des années 1990, on a assisté à une vague d'investissements très lourds en TIC, alors que les conditions objectives du contexte ne semblaient pas toujours le justifier, alors que des solutions moins onéreuses pouvaient être trouvées (Encadré 18, le cas Dexia).

L'institution socio-cognitive est le fruit des représentations de multiples acteurs, qui par leurs interactions<sup>535</sup> tendent à en renforcer le caractère institutionnel.

Les acteurs forts de cette représentation sont initialement les concepteurs de la technologie, qui promeuvent un modèle d'organisation dans une logique de *one-best-way*.

---

<sup>532</sup> Bensedrine J. et Demil B. (1998), "L'approche néo-institutionnelle des organisations", in Laroche H. et Nioche J.-P. (eds), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*. Vuibert.

<sup>533</sup> Tolbert P.S. et Zucker L. (1983), "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations : the Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.22-39.

<sup>534</sup> Galaskiewicz J. et Wasserman S. (1989), "Mimetic and Normative Processes Within an Interorganizational Field : An Empirical Test", *Administrative Science Quarterly*, 34, pp.454-479.

<sup>535</sup> Au sein des progiforums, des réunions d'associations professionnelles (Le Cigref ou l'ADFCG) par exemple.

Mais cette représentation normative est également relayée par des acteurs internes à l'organisation, promoteurs d'un tel modèle. Nous analyserons donc dans un premier temps les caractéristiques du modèle défini lors de la phase de conception de la technologie ERP, avant de voir dans quelle mesure ce modèle rencontre certaines représentations d'acteurs internes à l'organisation.

### **1.2.1.1 L'offre des éditeurs et des consultants, manifestation d'un modèle de changement prescrit<sup>536</sup>**

L'offre technologique des éditeurs et des intégrateurs d'ERP correspond à la fois à un modèle d'organisation et à un modèle de changement.

Le principe du rattachement de la technologie à un modèle "unique" d'organisation est inhérent à la définition même du progiciel de gestion intégré. Puisqu'il s'agit d'offrir une solution plus ou moins compatible avec tous les types d'organisation, il est nécessaire de définir le standard. C'est pourquoi, les concepteurs de la technologie ERP s'appuient pour la concevoir sur les processus correspondant aux "meilleures pratiques", définissant l'ensemble des règles de gestion du modèle.

Dans ce cadre, la technologie recouvre une dimension fortement déterministe, elle est porteuse d'efficacité par le modèle idéal d'organisation qu'elle propose. Le progiciel s'intègre donc naturellement dans une logique de *one-best-way*. La solution ERP est souvent présentée comme une réponse universelle aux besoins des entreprises.

*(...) quelle que soit la taille de l'entreprise, la mise en place d'un ERP représente l'opportunité de repenser l'organisation de gagner en souplesse et de réduire les coûts. (R. Allard, JD Edwards in Progiform 1999)*

---

<sup>536</sup> Cette représentation traduit l'analyse de contenu des sites des concepteurs, des entretiens réalisés avec des consultants intégrateurs, et des témoignages issus de la presse professionnelle.

Les principes fondamentaux de cette organisation idéale sont les suivants :

- Un découplage fonctionnel pour une meilleure gestion des processus.

*Le caractère intégré des ERP répond aux enjeux majeurs que constituent aujourd'hui le découplage des entreprises et la mise en place de processus transversaux. Ces processus permettent de réduire les coûts et de mieux servir les clients en optimisant la supply chain. (M. Alinat, PeopleSoft in Progiform 1999 organisé par l'ADFCG)*

*Hier, c'était l'hétérogénéité, le sur-mesure, le parcellaire qui régnait en maître sur l'informatique des entreprises, à l'image de leur propre organisation. Les règles du jeu ont, aujourd'hui, pour maîtres mots, gestion structurée, optimisation, et pour cela le besoin d'un prêt-à-porter qui découple. (Informatique magazine, septembre 1999)*

*L'ERP offre une vision transversale de l'entreprise. Le système d'information devient alors un tout, avec un format unique pour tout ce qui concerne les applications de gestion. Les différentes directions de l'entreprise ne peuvent alors plus s'enfermer dans leur tour d'ivoire. (C. Leautay, responsable du projet Baan de Corolles, chez l'intégrateur CMG.)*

- Un meilleur contrôle de l'organisation, par un système d'information globalement plus performant, et en particulier un système de contrôle de gestion plus efficace en termes de coordination budgétaire et de qualité du reporting (par l'efficacité de la collecte des données et la fiabilité des informations<sup>537</sup>).

*Les dirigeants peuvent savoir à tout moment ce qui se passe dans leurs murs.*

*Il existe une totale traçabilité des opérations de gestion.*

*...SAP, Baan, Oracle, JD Edwards, SSA, ...ambitionnent de tout contrôler. (A. Tézenas du Montcel, Enjeux Les Echos, avril 1999)*

*La démarche des ERP repose sur une définition précise des flux d'information du groupe et permet une unification à la base des informations comptables et de gestion. En ce sens, la mise en place d'un ERP répond au niveau le plus fin à l'enjeu d'optimisation du processus de planification-contrôle. (Echanges hors série n°1, octobre 1999, p.21)*

*Les ERP permettent l'harmonisation de points de vue très variés : particularités des métiers, des pays, des normes et principes de calcul. Cette harmonisation permet la planification et la mesure de la performance du groupe. (...) De ce point de vue l'ERP permet une nette amélioration. (Echanges hors série n°1, octobre 1999, p.20)*

---

<sup>537</sup> Nous reviendrons dans la section suivante sur la question de la pertinence de cette représentation.

*Les ERP offrent pour principal avantage de faire parfaitement communiquer les différentes grandes fonctions de gestion de l'entreprise. En effet les ERP ont pour vocation de voir l'intégralité de l'entreprise comme un outil dont il faut assurer l'optimisation de la productivité afin de pouvoir réduire au maximum les cycles de mise sur le marché des produits et des services. (Cigref (1999), "Retours d'expérience ERP")*

Une telle représentation est clairement orientée dans le sens d'un idéal bureaucratique de rationalisation et de formalisation des processus organisationnels<sup>538</sup>.

Le décloisonnement fonctionnel concerne principalement l'accessibilité et la fluidité des informations, qui permettent de mieux coordonner les processus. C'est notamment le cas concernant toute la chaîne logistique, les ordres d'achat, la gestion des stocks et des flux qui peuvent être assurés de manière plus efficace. Cependant, le décloisonnement des informations ne signifie pas le décloisonnement fonctionnel. Un ERP peut aussi bien être implanté dans une structure hiérarchico-fonctionnelle traditionnelle que dans des structures projets faisant coopérer des acteurs aux compétences diverses. Les ERP n'impliquent pas forcément des formes de travail coopératives, en revanche les responsabilités sont très clairement identifiées et ce de manière très formelle (avec un contrôle systématique de qui ? a saisi quoi ? et à quel moment ?).

Ce modèle est donc centré sur l'organisation formelle de l'entreprise dans une perception mécaniste. L'organisation est représentée comme un ensemble de gammes opératoires. Les éditeurs ne voient pas derrière les gammes opératoires, des utilisateurs avec des métiers, des rôles et des marges de liberté. En particulier, lorsque l'on parle d'adaptation de la solution ERP aux spécificités du contexte, c'est surtout des agencements d'ordre technique qu'il s'agit et des adaptations concernant la modélisation des gammes opératoires. De ce point de vue, les concepteurs de la technologie ont évolué en partie pour tenir compte de certaines particularités locales. Ainsi, un projet ERP se présente désormais comme un compromis entre une offre standard et les besoins spécifiques de chaque entreprise. Cependant ce compromis n'est pas évident pour des raisons économiques et pour des raisons organisationnelles.

L'intérêt des concepteurs et des dirigeants est d'arriver à limiter les développements spécifiques en raison de leur coût. Il y a donc un processus de négociation pour arriver au compromis technique et économique.

---

<sup>538</sup> Il est intéressant de voir les deux visages de la "net-économie" : d'une part les éditeurs fournissent des outils *a priori* fortement structurants, d'autre part les *start-ups* (dont le modèle est peut-être en train d'être redéfini) ont des modes d'organisation assez peu formalisés et standardisés, qui reposent plus sur la polyvalence des acteurs. dans les *start-up* le contrôle est plutôt de type contrôle par le clan (parfois difficilement soutenable, parce que l'investissement des salariés sur la base de stocks option constitue un pari), qui constitue un mode de contrôle fragile.

Enfin, même si la volonté apparaît de prendre en compte des conditions organisationnelles particulières (en termes de métiers, de rôles, de valeurs) pour définir une gestion du changement adaptée, cette prise en compte est complexe. En effet, les concepteurs font face à la difficulté de connaître à la fois le détail des processus et d'avoir une vision globale du fonctionnement de l'organisation. C'est alors le rôle des consultants de faciliter les apprentissages, de révéler les caractéristiques organisationnelles critiques, souvent tacites. *A priori* les besoins de l'organisation elle-même sont difficiles à spécifier, non homogènes (correspondant aux représentations de multiples acteurs). Il peut notamment exister des différences de représentations entre les dirigeants, les fonctionnels et les opérationnels. Ce qui rend encore plus complexe la tâche d'un éditeur "désireux" de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation. C'est pourquoi, prendre le parti que l'organisation doit s'adapter à la technologie est souvent plus facile pour les acteurs externes concepteurs de la technologie, mais également éventuellement pour les dirigeants.

Le modèle de gestion du changement promu dans cette perspective normative est donc un modèle mécanique : l'organisation est sensée s'adapter à la contrainte technologique pour que ses processus correspondent au *one-best-way*, défini par les concepteurs. Le choix de repenser, de formaliser l'organisation des processus de gestion est ainsi souvent lié à l'implantation d'un nouveau système d'information de type ERP.

Couramment appelée BPR (*Business Process Reengineering*), cette réorganisation consiste en une remise à plat et en une redéfinition des flux d'information, des circuits de prise de décision et des processus opérationnels. Cela a un impact sur toute l'organisation de l'entreprise en modifiant les attributions fonctionnelles. Dans ce cadre, la pression est encore très forte pour que l'entreprise s'adapte à la structure technologique, selon une conception mécanique du changement (Encadré 17).

### Encadré 17 - L'exemple de l'implantation d'une technologie de l'information chez Microsoft<sup>539</sup>

*Le compte rendu de cette expérience est fait par K. Mokhnachi (responsable marketing de la direction solutions entreprises). Cela est tout à fait symptomatique de la façon dont se constitue la norme socio-cognitive au niveau des professionnels. Il serait certainement plus intéressant de tirer les enseignements identifiés par le chef du projet chez Microsoft. Au lieu de cela, l'image d'un projet technologie de l'information est donnée par un responsable marketing, qui fait donc plus un exercice de communication externe qu'une contribution à la réflexion collective.*

*Ce compte rendu définit donc la démarche d'implantation de la technologie comme :*

- *une démarche top-down,*
- *avec des objectifs généraux de compétitivité,*
- *et des objectifs opérationnels définis en termes d'utilisation appropriée de la technologie,*
- *les facteurs clés d'un tel projet résident dans l'implication du top management et l'appropriation du système par les employés.*

*Les risques, les difficultés, les éventuelles erreurs sont ignorés.*

La responsabilité de l'échec des projets est souvent attribuée aux utilisateurs, sans remise en cause du modèle de changement. De façon générale, les conférences au cours desquelles interagissent les concepteurs, les consultants et les directeurs de projet ERP, conduisent à l'identification du facteur humain comme un risque plutôt que comme une dimension du projet à prendre en compte dès l'origine et la conception des outils.

*Certains échecs (des ERP) sont intervenus lors de la mise en place de ces produits, en raison notamment d'une implication très modérée des utilisateurs. Ph. Audrain (conseil)*

*Il est important de chercher précisément le modèle d'entreprise désiré avant d'installer cet outil. Il ne faut pas chercher à faire du spécifique avec un progiciel de gestion intégré. En effet, l'ERP est un outil structurel qui ne doit pas s'adapter à l'entreprise, mais que **l'entreprise doit intégrer dans une nouvelle organisation.** (...) **Le problème généré par l'ERP a davantage été humain que technique. Toucher au pouvoir de certains acteurs n'est pas chose facile.** (R. Le Goff, Schneider Electric High Voltage<sup>540</sup>)*

<sup>539</sup> D'après Progiform 2000, Echanges n°170.

<sup>540</sup> Quatrième rencontres IUP/Entreprise (organisées par l'ESA de Grenoble), 16 mars 2000. Table ronde : "ERP : L'adopter c'est s'adapter".



*(...) pour augmenter la productivité et l'efficacité - buts du jeu de l'ERP- il faut adapter l'organisation de l'entreprise au progiciel et non l'inverse. (...) il faudrait multiplier les efforts de communication avec les utilisateurs (dans l'idée de leur faire accepter une solution non négociable)... (Informatique magazine septembre 1999)*

*L'ERP impose de se fondre dans un nouveau modèle de gestion. (A. T. du Montcel, Enjeux Les Echos, avril 1999)*

Les représentations ont cependant évolué, tenant compte des leçons de l'expérience (les premiers gros projets ERP n'ont pas toujours eu le succès escompté, on identifie même des cas retentissants de dérapage<sup>541</sup>). Le risque de résistance au changement de la part des utilisateurs a conduit à nuancer la représentation uniquement fonctionnaliste<sup>542</sup>, pour proposer des modalités plus participatives de gestion du changement, intégrant les représentations et les intérêts des utilisateurs. Nous reviendrons sur cette approche socio-technique du changement technologique dans la partie suivante. A ce stade, il nous semble important de montrer comment le modèle promu par les concepteurs de la technologie trouve un écho favorable auprès de certains acteurs prescripteurs de la technologie en interne.

### **1.2.1.2 L'adoption du modèle par les managers : choix technique et économique ou choix politique**

La décision d'investir dans une technologie de type ERP<sup>543</sup> est le plus souvent le fait de la direction générale ou initiée par des services fonctionnels (les responsables des systèmes d'information, les services financiers, le contrôleur de gestion éventuellement). Plusieurs raisons sont évoquées pour justifier le choix d'implantation d'un ERP.

Ces raisons sont le plus souvent d'ordre technique et économique (de soutien à des choix stratégiques), mais la technologie est aussi évoquée indirectement par ses implications organisationnelles.

---

<sup>541</sup>Le projet ERP chez Carrefour a été un gouffre financier (300 millions de francs par an depuis 1996, sans parler des coûts cachés) et a débouché sur un conflit assez lourd, qui s'est conclu par la "démission" du directeur informatique et du responsable du projet ERP en 1999.

<sup>542</sup> Rapport du Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises), Retours d'expérience ERP (septembre 1999).

<sup>543</sup> Ici, nous nous intéressons au choix qui concerne un périmètre fonctionnel assez étendu, notamment les fonctions finance et contrôle, sachant que cet outil correspond souvent uniquement à un outil de gestion de production.

### ***Les justifications techniques et économiques à l'adoption d'un ERP***

Concernant les raisons techniques dominantes, le passage à l'Euro ou à l'an 2000 a constitué une contrainte conduisant à une réflexion plus globale sur la performance des technologies de l'information<sup>544</sup>. L'ERP comme réponse à un problème technique ponctuel est apparu ensuite comme une solution permettant d'avoir un système d'information globalement plus performant.

*Chez Polaroid, la réflexion sur l'ERP est partie d'un problème purement technique. Ce n'est que dans un second temps que nous avons identifié l'ERP comme une opportunité de succès. C'est à partir de ce moment que le projet a été promu par les managers et s'est transformé en success story. (Ph. Boinon, global integration director de Polaroid.)*

Un argument des concepteurs au départ était la possibilité avec un système standard d'externaliser la gestion du système informatique et ainsi d'en réduire le coût<sup>545</sup>.

On peut souligner également les limites de l'informatique traditionnelle : elle a une couverture opérationnelle élevée, mais un faible degré d'intégration. Elle présente souvent un temps long de réaction, des redondances, des applications complexes, un manque de langage commun et des coûts élevés de maintenance et de remise à jour. Tout cela se traduit par une perte de productivité et de réactivité.

*Chez ST (qui utilise un SGBD), la non mise à jour en temps réel des taux horaires nuit au bon suivi des affaires. Par exemple, une affaire avec un fort taux de charges de main d'œuvre peut avoir dérivé sans que l'on en ait pris la bonne mesure. (D'après le point de gestion du chef de service FF)*

Dans certains cas, comme celui des entreprises multinationales, des firmes ayant grandi par croissance externe, de tels systèmes sont parfois nécessaires à la coordination parce qu'ils permettent d'homogénéiser les données issues de systèmes d'information d'entreprises auparavant indépendantes. Il s'agit donc d'un contexte économique qui justifie particulièrement l'adoption d'un ERP.

Les ERP sont donc présentés comme économiques, souples, évolutifs et rapides à implanter, par les offreurs de technologie.

<sup>544</sup> Enquête Cap Gemini (printemps 1999) : 22% des entreprises européennes qui ont mis en place un ERP en 1998, ont été motivées par la recherche de l'optimisation des processus, 29.2% évoquent la peur de l'an 2000 comme facteur déclencheur. (Informatique magazine, 24 septembre 1999)

<sup>545</sup> La part des budgets informatiques ne cesse pourtant d'augmenter, au mieux se stabilise. Il s'avère notamment que les services liés aux ERP (fournis par les SSII et les consultants) prennent une part importante dans les budgets. Les coûts cachés (le coût d'opportunité du temps passé à l'implantation de la technologie en particulier) sont mal mesurés. (Enquête réalisée par le cabinet Pierre Audouin Conseil pour *Informatique Magazine* -Dossier spécial "Le budget informatique des entreprises françaises", 26 mars 1999.)

Du point de vue de la demande, le choix de la technologie est difficile, parce qu'elle ne constitue pas un investissement classique dont le retour sur investissement serait facilement évaluable. Les risques et les coûts d'opportunité sont difficiles à mesurer. C'est pourquoi, la représentation dogmatique de l'ERP, comme un système supérieur aux autres dans l'absolu, a été en grande partie nuancée.

Les risques de surdimensionnement, de coût excessifs des projets (notamment le coût d'opportunité du temps consacré au projet), la durée de la mise en œuvre sont clairement mis en évidence dans la littérature professionnelle, mais souvent justifiés également par l'enjeu essentiel de *l'optimisation des processus*. Il semble cependant désormais qu'en matière de choix techniques et économiques les approches pragmatiques aient fait leurs preuves (Encadré 18). Elles peuvent justifier l'adoption d'un ERP ou de toute autre technologie. C'est pourquoi, il nous semble que le choix de la technologie mérite d'être analysé non seulement en termes de performances techniques et économiques, mais également dans une perspective socio-politique.

### Encadré 18 - Le décloisonnement sans SGI, l'intérêt d'une approche pragmatique des TI

Les investissements en technologie de l'information rentrent dans une logique pragmatique de soutien aux besoins d'intégration et de coordination de l'organisation, qui ne passe pas forcément par la mise en place de l'ERP. D'autres technologies peuvent également remplir ces fonctions. On constate ainsi que nombre d'entreprises choisissent des solutions de SGBD multidimensionnels, qui permettent une certaine souplesse dans les conditions d'intégration et sont plus facilement adaptables à des besoins locaux. La technologie est perçue dans ce cas comme un outil de soutien à des choix organisationnels, guidés par des objectifs stratégiques et des contraintes institutionnelles (celle des fournisseurs de capitaux), et non comme une condition nécessaire à l'implantation du nouveau modèle d'organisation.

#### **Le cas de Dexia Crédit Local<sup>546</sup>**

Dexia Crédit Local a fait évoluer sa fonction contrôle de gestion, pour la rendre plus efficace, notamment par un rapprochement des plans d'action et des plans stratégiques. Pour cela le changement s'est appuyé, entre autres moyens, sur un système d'information plus performant. Nous allons voir que la démarche rentre cependant dans une logique pragmatique d'utilisation des technologies de l'information.

Le système de contrôle de Dexia repose sur un système de contrôle budgétaire et de *reporting* assez classique. Le système de pilotage a cependant évolué pour tenir compte de la performance financière sur le marché de capitaux. Pour améliorer la valeur de la société sur le marché, l'objectif de Dexia est de fournir un système d'information et de contrôle plus fin et plus complet qu'auparavant, avec notamment une valorisation précise des plans d'action.

Avant le service du contrôle de gestion était organisé autour de trois secteurs : le contrôle budgétaire des frais généraux, le suivi des activités commerciales, la gestion de bilan. Chaque secteur avait son propre système d'information. La fonction contrôle de gestion a été décloisonnée pour mieux répondre aux besoins des clients internes. On lui demande désormais un éclairage économique global, qui suppose que l'on valorise aussi bien les coûts que la valeur attribuée à chaque activité, y compris des activités de support. Cela suppose un système d'information unique qui permette pour chaque action, une analyse des impacts en termes de recettes et de dépenses.

L'informatique a permis de soutenir le décloisonnement du système d'information et de la fonction contrôle de gestion elle-même. La technologie est bien vue dans une logique de support et non comme un facteur déclenchant du changement organisationnel. *"L'informatique pour nous n'est qu'un levier, apportant productivité et efficacité, démultipliant ainsi notre capacité d'éclairage auprès des décideurs de la banque. Elle n'est pas la solution, elle y contribue."* L'architecture sectorielle était un frein à l'établissement d'une dimension transversale dans la gestion des processus commerciaux. Le système mis en place, dit "système d'information décisionnel" constitue un SGBD multidimensionnel. Cette solution a été préférée à l'implantation d'un progiciel intégré, en raison de sa souplesse et du contexte considéré comme trop spécifique pour pouvoir s'intégrer dans une solution toute faite.

<sup>546</sup> D'après le compte-rendu d'entretien avec J.-M. Brusson, directeur de la planification et du contrôle de gestion de Dexia Crédit Local, *Echanges*, n°189, juin 2002.

*"Nous voulons notamment une maîtrise totale sur le développement de nos modèles prospectifs, car, travaillant dans un environnement changeant, nous avons besoin pour répondre efficacement à nos clients, d'une réactivité complète. Dans le domaine de la modélisation, nous sommes en effet incapables d'envoyer un cahier des charges qui couvre de manière pérenne nos besoins sur une longue période, le modèle "générique" n'existe pas".*

La démarche de changement, de modélisation est par conséquent très progressive, avec de nombreux va-et-vient entre le service informatique central et les utilisateurs. Il y a un mouvement d'homogénéisation des pratiques par un *benchmarking* visant à identifier les meilleures pratiques internes.

Le système d'information homogène et intégré est orienté vers l'aide à la décision des opérationnels. Il est couplé à un outil d'aide à la décision EIS (*Executive Information System*).

*"Grâce à ce type d'outils, les responsables peuvent identifier eux-mêmes, l'exception qui mérite des explications complémentaires (l'écart tendanciel ou budgétaire qui mérite des réponses). L'idée consiste à gagner plus de productivité et de qualité en décentralisant le processus de contrôle de gestion dans le mode de fonctionnement même des managers."*

Dans ce mouvement de décloisonnement, la fonction contrôle de gestion productrice de chiffres est devenue une fonction d'aide à la décision. La partie production de chiffre est déléguée, en grande partie aux initiateurs des dépenses et des recettes, tandis que le contrôleur peut se consacrer à un travail analytique des sources de la performance commerciale.

Le mouvement vers un système d'information plus fin se manifeste enfin par le projet de mise en place d'un système de comptabilité ABC pour mieux comprendre la composition des coûts indirects.

Enfin, l'approche très pragmatique de l'utilisation de la technologie de l'information se manifeste par le maintien des outils "anciens", là où on les considère comme performants. Des outils souples comme le tableur sont utilisés pour la mise à jour du plan stratégique, *"des classeurs Excel (sont envoyés) en local, les interlocuteurs rentrent leurs hypothèses sur ces feuilles et les renvoient au siège. Celles-ci sont basculées aussitôt dans notre base de données, ce qui permet de mettre à disposition aux responsables du siège et en quasi-temps réel les informations disponibles et consolidées en provenance des entités décentralisées."*

Le *"quasi-temps réel"* est peut être un peu exagéré, mais une telle procédure s'étant avérée suffisamment efficace, pourquoi chercher à mettre en place des technologies plus complexes du point de vue de l'utilisateur ?

### ***Le choix de la technologie, comme phénomène socio-politique***

Le choix de la technologie ERP peut être interprété comme une manière d'adopter et de promouvoir le modèle organisationnel fondé sur les meilleures pratiques, une structure et des systèmes de gestion homogènes et formalisés, ancrés par la technologie.

A la technologie vont donc être associés des choix organisationnels, qui pourraient pourtant être différents étant donné le caractère relativement ouvert de la technologie dans certaines dimensions (par exemple un ERP peut être aussi bien associé à un système décisionnel centralisé que décentralisé).

Ainsi, la volonté d'associer à la technologie certains changements organisationnels (au contenu plus ou moins bien défini) est souvent présente. La technologie est alors parfois un support nécessaire au changement, pas tant du point de vue instrumental, que socio-politique et cognitif.

*L'ERP offre une vision transversale de l'entreprise. Le système d'information devient alors un tout, avec un format unique pour tout ce qui concerne les applications de gestion. **Les différentes directions de l'entreprise ne peuvent alors plus s'enfermer dans leur tour d'ivoire.*** (C. Leautay, responsable du projet Baan de Corolles, chez l'intégrateur CMG. cité par Informatique magazine, septembre 1999)

*Avant, nous avions six équipes comptables qui ne se parlaient pas. Aujourd'hui, nous avons une seule équipe soudée grâce à l'ERP.* (E. Oberthür, Sonepar cité par Informatique magazine, septembre 1999)

Le cas ST : Le projet technologique (le SGBD Supra) porte un modèle défini de manière centralisée, associant volontairement des opérationnels déjà adeptes des "meilleures pratiques" (de suivi des affaires de manière prospective). Ce modèle est ensuite diffusé en s'appuyant sur l'outil Supra.

Il apparaît clairement dans ces situations que le but de l'implantation de la technologie est un but organisationnel. La technologie est vue comme un outil qui permet de forcer les barrières organisationnelles préexistantes. Le changement pourrait avoir lieu en dehors de l'implantation d'une nouvelle technologie, mais la technologie est mobilisée pour imposer le changement (notamment par les discours rationalistes et déterministes).

Un discours tel que : "*la technologie présente certaines contraintes auxquelles on doit se plier pour profiter de certains avantages par ailleurs*", peut cacher la volonté de privilégier un certain modèle d'organisation et d'intégrer les acteurs dans le cadre de ces contraintes.

Cela rejoint l'analyse de Friedberg (1993<sup>547</sup>) sur les discours objectivants relatifs au déterminisme technologique. La représentation de la technologie permet de donner une légitimité à des choix organisationnels d'une part et à des pratiques de management directives d'autre part, qui constituent des choix largement indépendants de la technologie.

Certains acteurs ne cachent même pas la dimension parfois fondamentalement politique d'un projet ERP :

*L'ERP implique beaucoup plus de partage de l'information à tous les niveaux. Il pousse à la standardisation, quoique celle-ci puisse être menée à bien sans ERP. En fait l'installation de l'ERP sert souvent de prétexte pour mener à bien ce chantier, qui provoque toujours un certain mécontentement.* (D. Lambert, directeur des systèmes d'information d'Essilor, in *Echanges* hors-série n°1, octobre 1999, Progiform, 2<sup>ème</sup> conférence).

Le rapport du Cigref cite comme un des contextes les plus favorables à l'implantation d'un ERP : *l'existence de "chapelles" et de points de blocage de l'information entre les services.*

La technologie est donc bien présentée comme un moyen de réduire des *dysfonctions* liées à des jeux de pouvoir indépendamment des fonctionnalités dont elle est porteuse.

L'enjeu pour les prescripteurs internes est de convaincre les autres parties-prenantes de l'organisation et en particulier les utilisateurs de la validité du modèle technologique déterministe.

Un des arguments de cette négociation pour l'acceptation du modèle réside dans la mise à disposition d'un outil qui supprime les tâches à faible valeur ajoutée pour enrichir le métier des opérationnels.

Le partage des informations est également présenté comme une dimension du système susceptible de renforcer l'autonomie de chacun.

Il existe alors dans une logique de donnant-donnant. Chaque acteur perd une partie de son pouvoir lié à la détention d'informations privées. Mais il en gagne par ailleurs par le fait qu'il dispose globalement de plus d'informations et de plus de responsabilités, donc un pouvoir lié à l'information (il contrôle plus de données, même si elles sont partagées) et à son expertise (Crozier et Friedberg, 1977<sup>548</sup>).

Si on tient compte des implications de la technologie ERP du point de vue de l'acteur, il apparaît clairement qu'elle modifie les métiers, les zones de contrôle et d'autonomie<sup>549</sup> (Besson, 1999<sup>550</sup>).

---

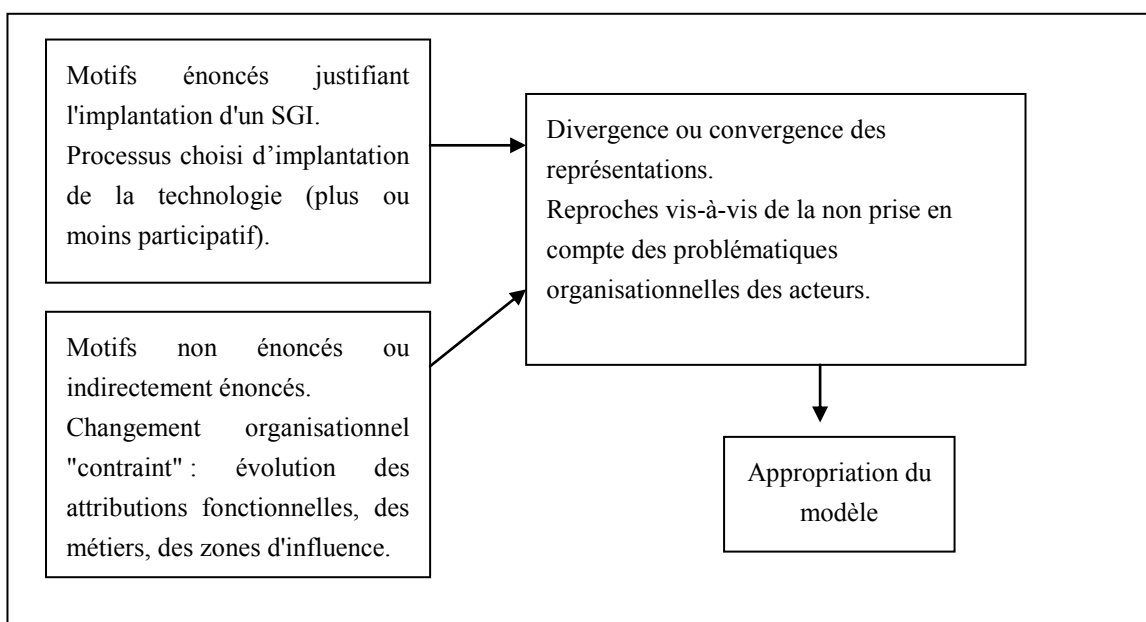
<sup>547</sup> Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil, 423 p.

<sup>548</sup> Crozier M. et Friedberg E. (1977, rééd. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.

<sup>549</sup> Nous verrons cette question de manière approfondie dans la section suivante.

<sup>550</sup> Besson P. (1999), "Les ERP à l'épreuve de l'organisation", *Système d'information et Management*, 4 (4), pp.21-51.

Lors de l'implantation de l'ERP, l'enjeu pour le prescripteur de la technologie (se situant dans une logique déterministe) est d'arriver à en contrôler les mécanismes socio-politiques. La modification des rôles, des métiers, des zones d'influence est souvent ignorée, volontairement lorsque cela rentre dans une stratégie de gestion du changement, ou involontairement, lorsque les schémas socio-cognitifs des prescripteurs n'intègrent pas ces phénomènes. Cela peut constituer un ensemble de motifs ou de paramètres non énoncés, desquels dépend en grande partie la qualité de l'appropriation du modèle. Nous pouvons résumer cela par la figure suivante (Figure 41).



**Figure 41 - L'influence des motifs énoncés et non énoncés dans la gestion du changement**

Les paramètres non énoncés peuvent être présents dès l'origine du projet dans les intentions des prescripteurs ou apparaître en cours par les réactions des utilisateurs. L'existence d'une intention organisationnelle initiale non énoncée se révèle au fur et à mesure du développement du projet. Elle apparaît clairement dans les modalités de mise en place de l'ERP choisies par les concepteurs (coalition dominante et prestataires externes).

Ces modalités d'implantation traduisent la prise en compte, plus ou moins sensible, des intérêts des acteurs et des mécanismes socio-politiques.

Remarquons, pour nuancer notre propos sur le caractère politique d'un projet ERP, que les dirigeants n'ont pas toujours une réelle vision politique. En fait, les entretiens révèlent plutôt que la plupart des dirigeants n'ont pas de vision globale du changement. Leur attention est focalisée sur des mécanismes techniques et économiques et ils n'ont souvent conscience ni de leur propre marge de liberté vis-à-vis du contexte ni de celle des acteurs de leur organisation.



Le changement est souvent conçu comme un simple changement de règles formelles, sans tenir compte des régulations autonomes. Pourtant, le jour où le système de relations est modifié sous l'influence d'une technique, le système de relations sociales dans le groupe est également modifié. Ce phénomène est le plus souvent ignoré de manière involontaire.

En conclusion, nous pensons pouvoir dire qu'il existe une pression normative socio-cognitive dans le sens d'une identification de la technologie comme un facteur de contingence fort déterminant l'évolution vers les nouvelles formes organisationnelles. Cependant, dans les modalités d'adoption d'un tel modèle, associant la technologie à une organisation décloisonnée, la prééminence de la vision fonctionnaliste idéaliste ("une seule équipe soudée grâce à l'ERP") doit être nuancée. Même dans les discours les plus radicaux, sont évoqués des possibilités de marge de manœuvre pour les acteurs, des jeux de pouvoir et des risques inhérents à tout changement organisationnel.

Une grande part de ces changements semble en définitive complexe à contrôler ou programmer. Voyons maintenant comment les choix organisationnels et technologiques peuvent être compris comme un compromis entre :

- un déterminisme technologique qui définit une organisation idéale,
- et la mise en œuvre effective d'un tel projet, qui suppose de tenir compte non seulement de contraintes techniques et économiques, mais également du contexte socio-politique et cognitif.

### ***1.2.2 Technologie et organisation, d'un idéal d'organisation à un processus planifié complexe***

Afin de comprendre comment une organisation se construit au cours d'un projet d'implantation d'un SGI, nous analyserons les différentes contraintes et mécanismes qui guident sa construction du point de vue de la dimension humaine et sociale du changement. Pour faire face de manière efficace à l'enjeu de l'apprentissage et aux problèmes de résistances au changement, les entreprises mettent en place des dispositifs de gestion du changement plus ou moins efficaces.

L'analyse de ce processus s'appuiera sur deux cas d'entreprises en particulier (Encadré 19), l'un faisant figure d'exemple, l'autre à certains égards de contre-exemple. Le cas Hydro-Québec (projet Harmonie) constitue un modèle en matière de gestion du changement. Peut-être en raison des risques et de l'ampleur du projet, le processus a été strictement encadré en tenant compte de l'ensemble des dimensions organisationnelles du changement. En revanche, dans le cas C (projet Diapason), le projet technologique et organisationnel est faiblement encadré et fait l'objet d'une implantation dont l'efficacité reste à démontrer.

### Encadré 19 - Présentation des deux cas supports de l'observation d'un changement construit

#### Le cas Hydro-Québec<sup>551</sup> :

Entreprise du secteur de l'énergie, Hydro-québec est une des premières compagnies d'électricité du monde (ventes : 9 milliards de dollars, actif total : 57 milliards de dollars).

Le lancement du projet d'implantation de SAP a eu lieu en 1997, pour un budget de 162 millions de dollars sur 10 ans et 125 millions sur 30 mois, le délais de réalisation du projet.

Ce projet concerne 6 500 utilisateurs.

#### Le cas C<sup>552</sup> :

C. est une entreprise du secteur de l'aérospatiale. Le projet SAP est un projet de 100 millions de francs sur trois ans. Il s'agit d'un projet d'ampleur bien moins considérable que le projet Harmonie chez Hydro-Québec. Il concerne cependant 3 000 utilisateurs. Le lancement effectif de SAP a eu lieu en janvier 2002 (on dispose donc d'un moindre recul quant aux impacts), après un démarrage du projet en 1999.

L'objectif affiché des deux projets est la rationalisation et l'homogénéisation des systèmes de gestion.

Chez Hydro-Electric, il existe une volonté profonde de transformer les processus en vue d'améliorer les pratiques d'affaire en s'insérant complètement dans le modèle d'organisation intégré à la technologie.

Chez C., l'objectif de l'implantation de SAP est lié à la contrainte de mettre en place un système de comptabilité analytique, voire de contrôle de gestion, sous la pression des fournisseurs de capitaux. On se situe dans une organisation composée d'ingénieurs ayant une culture de la performance technologique.

Dans le cadre de ces études de cas, deux types de dispositifs nous ont semblé fondamentaux pour comprendre le changement lié à l'implantation d'un SGI : tout d'abord les dispositifs qui facilitent les apprentissages aux différents niveaux de l'organisation, ensuite ceux qui permettent de limiter les résistances au changement.

#### 1.2.2.1 Le processus de changement, un apprentissage multi-niveau

Un projet ERP est encadré par des contraintes techniques et économiques, des contraintes de délais et de budget. Un tel projet a des implications profondes en matière d'apprentissage, parce que la plupart du temps les entreprises ont l'habitude de disposer d'un outil informatique qui s'adapte à leurs besoins. Or, dans un projet ERP, le principe est tout à fait différent puisque l'outil sert de base à la rationalisation des systèmes de gestion. C'est donc en partie l'entreprise qui doit apprendre la logique de l'intégration, et adapter ses processus à un modèle de fonctionnement standard.

<sup>551</sup> D'après un compte rendu d'expérience, réalisé par R. Landry et S. Rivard, "Le projet Harmonie", *Gestion, Revue internationale de gestion*. Hiver 2001, vol.25, n°4, pp.58-69.

<sup>552</sup> Cette étude de cas est menée à partir d'un entretien approfondi avec le responsable du projet SAP au C.

Le processus d'apprentissage organisationnel se manifeste à de multiples niveaux.

Il s'agit d'abord d'un transfert de connaissances de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise, en particulier entre les intégrateurs et consultants et les membres de l'équipe projet, puis les connaissances sont sensées être diffusées à l'ensemble de l'organisation et de ses acteurs.

Les apprentissages tirés des expériences extérieures sont soulignés par le *vérificateur* chez Hydro-Québec : "*A l'époque la presse faisait état avec quelques fracas des échecs cuisants de certains projets d'implantation de solutions intégrées. (...) A titre d'exemple, KPMG rapportait les résultats d'une étude menée auprès de 1 450 organisations canadiennes. Plus des trois quarts des projets analysés dans cette étude avaient dépassé leur échéancier de plus de 30 % et plus de la moitié avaient dépassé leur budget de façon considérable.*" Ces expériences ont surtout été vécues par les intégrateurs et les consultants qui sont donc investis de la mission de transmettre ce savoir à l'organisation avec laquelle il contracte.

La relation entre les partenaires extérieurs et l'organisation est au départ un apprentissage double. En effet, l'intégrateur doit être en mesure d'évaluer le degré de réceptivité de l'organisation et la nature de l'engagement de la direction dans le projet. Cela lui permet de définir une stratégie d'implantation adaptée notamment lorsque le projet est faiblement dirigé en interne. Mais dans cet échange, l'apprentissage concerne surtout l'organisation.

Un projet ERP ne peut pas être vu comme la simple mise en place d'un outil, il faut un minimum de participation de l'organisation pour que le déploiement soit possible. "*Quand on acquiert et implante un progiciel comme SAP, cela représente beaucoup pour son potentiel évolutif. Pour être en mesure d'en profiter, il est indispensable que les personnes à l'interne le connaissent, comprennent ses possibilités d'évolution, et donc qu'ils participent activement à la première implantation.*" (J. Bélanger, PDG d'Omnilog, intégrateur chez Hydro-Québec)

On assiste bien à un apprentissage organisationnel (au sens d'Argyris et Schön, 1978<sup>553</sup>), puisque le changement ne concerne pas seulement chaque acteur dans son activité, mais également les interactions entre acteurs, entre fonctions et les modes de pilotage de l'organisation. Il s'agit donc d'apprentissages en double boucle, qui redéfinissent les actions, les référentiels d'action, et les processus qui les construisent<sup>554</sup>.

Lors de l'implantation d'un ERP, l'apprentissage réside dans l'adoption du nouveau modèle d'organisation (une organisation décloisonnée en termes de partage des informations, avec des systèmes de gestion formels strictement définis), mais également l'organisation apprend à apprendre (*deutero learning*) au cours du pilotage du projet. Elle apprend à identifier les résistances au changement, leurs sources et la manière de les lever. Selon les entreprises, ces apprentissages sont plus ou moins importants. Ils déterminent la qualité d'appropriation de la technologie, du nouveau modèle d'organisation et des changements organisationnels suivants.

---

<sup>553</sup> Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective.*, Addison-Wesley.

<sup>554</sup> Nous avons précisé dans le chapitre 1 comment un changement organisationnel peut être compris comme un processus d'apprentissage multiniveau. L'implantation d'un SGI correspond bien à un tel changement.

Ainsi, dans le cas Hydro-Québec, l'entreprise est extrêmement demandeuse de transferts de connaissances. Son but est de devenir autonome pour les évolutions futures, c'est pourquoi au départ du projet, l'intégrateur devait s'investir plus dans le transfert de connaissances que dans l'exécution même des tâches d'intégration.

*"A la fin de tout projet, l'intégrateur prévoit une période variant d'un mois et demi à deux mois au cours de laquelle son équipe reste en place afin de s'assurer que tout va bien. Cependant, en raison de l'envergure du projet Harmonie, nous avons prévu une période de soutien plus longue. Pourtant à notre surprise, c'est le contraire qui s'est passé. (...) Les membres de l'équipe d'Hydro-Québec réglait tous les problèmes, car ils étaient parfaitement outillés et connaissaient le système, les processus d'affaire et le logiciel R/3 SAP aussi bien que les consultants."(J. Bélanger, intégrateur)*

Au cours du processus d'apprentissage, à certains moments, l'intégrateur et le consultant jouent un rôle de conseil dont la légitimité est assez forte, parce qu'ils ne sont pas impliqués dans les jeux politiques internes. *"Etant donné qu'il a vu de nombreux autres projets semblables dans différentes entreprises et qu'il porte un regard extérieur sur ce qui se passe chez son client, l'intégrateur peut se permettre de jouer ce rôle."* On retrouve la même légitimité du référentiel externe dans la plupart des processus de changement<sup>555</sup>. A cet égard, un référentiel fondé sur les meilleures pratiques jouent le même rôle dans la résolution des éventuels conflits parce qu'il est perçu comme un référentiel objectif.

Enfin, l'apprentissage se situe au niveau des utilisateurs. Il s'agit de remettre en cause les schémas cognitifs antérieurs associés à l'outil informatique. *"Les utilisateurs étaient habitués à ce que les systèmes développés répondent à l'ensemble de leurs besoins. Sur une grande échelle, jamais un logiciel n'avait indiqué ou suggéré aux utilisateurs d'Hydro-Québec comment effectuer leurs processus et mener leurs affaires, bien au contraire."* (J. Bélanger, PDG d'Omnilog, intégrateur chez Hydro-Québec).

Cet apprentissage peut être repoussé à la dernière échéance avant la phase d'implantation effective (cas C.), ou être mené très tôt en associant au maximum les utilisateurs à la phase de conception du projet (cas Hydro-Québec).

La dernière option semble la plus efficace, pour rendre l'outil le plus rapidement opérationnel lors de l'implantation et assurer une certaine qualité d'appropriation. Cependant, elle a naturellement un coût financier important et présente également des risques de conflit en matière de gestion des ressources humaines.

---

<sup>555</sup> Dans le cas EL, l'implantation d'un système de comptabilité fondé sur la méthode ABC a été soutenue par une équipe de consultants, dont le rôle essentiel, annoncé au cours d'un entretien avec le responsable du contrôle de gestion, est de donner une légitimité externe à un outil largement critiqué par les opérationnels.

L'analyse de la constitution des équipes projet formées pour l'implantation du SGI révèle comment le processus d'apprentissage est plus ou moins géré et pris en compte dans la gestion globale du changement (Encadré 20).

#### **Encadré 20 - La constitution de l'équipe projet, un dispositif d'apprentissage plus ou moins performant**

##### **Le cas Hydro-Québec :**

L'équipe projet<sup>556</sup> a été constituée avec la volonté de rassembler les meilleurs professionnels de chaque fonction, des personnes ayant une très grande capacité d'apprendre et très motivées. L'équipe comportait ainsi 200 personnes assignées au projet à temps plein pendant près de deux ans. Une telle équipe connaît donc bien le fonctionnement de l'organisation et les besoins des utilisateurs. Elle est apte à faire la démarche d'inscrire l'organisation dans le modèle du SGI, en négociant avec ses collègues opérationnels habituels les conditions d'évolution des processus. Cette négociation constitue en outre une forme de processus d'apprentissage.

L'autonomie de l'équipe projet vis-à-vis des intégrateurs est liée au fait qu'elle a acquis très tôt toutes les compétences nécessaires à la gestion d'un tel projet, tant techniques (alors qu'en général le paramétrage est complètement sous-traité tout au long du processus) que fonctionnelles (c'est plus habituel) que *managériales* (un tel projet suppose une gestion du changement bien encadrée, les principes évoqués dans ce cas font largement pensés à ceux présentés par Midler (1993<sup>557</sup>)).

Le coût et les risques liés à la constitution d'une telle équipe réside dans les faits suivants :

- lorsqu'un problème ponctuelle fait perdre une journée de travail à l'équipe, c'est l'équivalent d'une personne année qui est perdu, en outre les meilleures ressources ne sont plus affectées aux projets directement opérationnels.

- il existe un conflit quant au fait que les personnes les plus compétentes des services sont dédiées au projet ERP, alors que l'on aurait besoin d'eux dans les activités courantes. Le besoin de récupérer cette ressource au sein de son service d'origine se fait particulièrement sentir au moment de l'implantation effective de SAP, parce que leur compétence permettrait de passer plus sereinement cette phase de déséquilibre. C'est une situation paradoxale, dans laquelle les besoins à court terme et à long terme sont contradictoires. En effet, les directions opérationnelles regrettent qu'on leur prenne leurs meilleurs ressources pour les affecter au projet ERP. Mais cependant, après la phase d'implantation effective, les acteurs de l'équipe ERP revenant dans leur service d'origine vont devenir des utilisateurs experts hautement compétents, aptes à transmettre un savoir, ce qu'ils n'auraient pas été si ils n'avaient pas été entièrement dédiés au projet SAP pendant un temps.

##### **Le cas C. :**

L'équipe projet est composée de fonctionnels performants, mais qui ne disposent pas tous d'une grande expérience au C. Cela restreint donc leur capacité à spécifier les besoins. L'équipe projet est limitée à 20 personnes fonctionnelles à temps plein, qui bien que très motivées, ne pouvaient pas acquérir tout le savoir-faire de l'intégrateur et des consultants.

<sup>556</sup> La présentation de l'organisation plus précise des équipes projet est jointe en annexes.

<sup>557</sup> Midler C., (1993) *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEdition, Paris.

C'est pourquoi, le projet est loin d'évoluer de manière autonome, même 6 mois après l'implantation effective. La phase d'implantation est une phase où les utilisateurs s'approprient véritablement l'outil, demandent des modifications (de paramétrages notamment, qui sont faits par l'intégrateur) pour qu'il corresponde mieux à leurs besoins. L'apprentissage se fait donc très en aval. Ce qui peut nuire à l'efficacité du processus, les paramétrages devant être repensés alors qu'ils ont déjà été définis une première fois par l'équipe projet.

La gestion de projet s'est voulue participative lors de la phase de lancement : les utilisateurs ont été associés aux choix de l'éditeur (SAP, Oracle ou Peoplesoft).. Mais en définitive, ce principe n'a pas été suivi sur toute la durée du projet et s'est avéré plutôt contre productif.

Cette gestion "participative" vise en principe à tenir compte des besoins des utilisateurs très en amont et ainsi à réduire les résistances au changement pour la suite du projet. Cette participation n'a cependant été que de simple forme (une façon de donner une légitimité au projet, alors qu'une gestion réellement participative suppose de créer des ateliers qui permettent aux utilisateurs d'envisager les différentes composantes du projet). En principe, on devrait pouvoir tester dans quelle mesure les éditeurs répondent correctement aux spécifications formulées par les utilisateurs.

Dans le cas du C., le choix a été fait par les utilisateurs à partir d'une présentation collective des différents éditeurs (rassemblant 300 personnes futurs utilisateurs). Cette manière d'associer les utilisateurs au projet a été l'occasion d'une première divergence de vues entre la maîtrise d'œuvre (les commanditaires du projet) et la maîtrise d'ouvrage (l'équipe chargée de la réalisation). La maîtrise d'ouvrage considère que c'était une perte de temps considérable (6 mois) pour choisir en définitive le leader (ce qui présente peu de risques en raison des effets d'expérience), après avoir convaincu les utilisateurs de la pertinence d'un tel choix (puisque eux auraient choisi Oracle).

Le choix a notamment été fait en raison du caractère structuré et donc contraignant du système SAP par rapport à Oracle. Les processus types étant définis, il n'y a plus qu'à s'y fondre (cela constitue une contrainte mais en même temps évite la négociation en interne pour définir le processus idéal).

Par la suite la volonté participative initiale a disparu, à tel point que très peu d'utilisateurs, de personnels connaissant bien les processus du C ont été affectés au projet, largement sous-traité aux partenaires extérieurs, qui *"font de leur mieux pour identifier les besoins"*. *"Les options du C. n'ont pas forcément été bonnes : 10 personnes faisaient l'interface entre les utilisateurs et l'industriel pour définir les besoins, c'est insuffisant. (...) On a sollicité les utilisateurs sans les affecter complètement au projet (en perruque). Cela ne permet pas, d'une part de tout à fait bien définir les besoins a priori, d'autre part de faire intégrer le caractère standard aux utilisateurs (qui devraient pourtant tenir compte de cette contrainte dans la définition de leurs besoins), alors qu'ils ont eu l'habitude d'avoir toujours du spécifique."* (Le responsable du projet SAP)

Ces deux cas mettent clairement en évidence le rôle du pilotage de projet en matière d'apprentissage. Pour que le changement lié à l'implantation d'un ERP soit performant (que l'organisation puisse profiter des opportunités offertes par la technologie), il ne suffit pas de tenir compte des contraintes techniques et économiques, mais il convient également de mettre en place les dispositifs qui facilitent les apprentissages. En particulier, cela consiste à définir clairement avec l'intégrateur le contenu des transferts de connaissance, à mettre en place en interne les équipes les plus performantes pour acquérir ces connaissances et les diffuser.

En outre, ces dispositifs d'apprentissage constituent une des composantes qui permettent de faire face aux résistances au changement. Un projet de modification d'un système d'information constitue une intervention dans le système politique et social, qui génère toujours des résistances, avec des degrés et des natures différentes. Cela suppose des modes de management adaptés.

### **1.2.2.2 Les dispositifs instaurés face aux résistances au changement**

Il existe une multitude de raisons pour lesquelles on peut observer de la résistance au changement, mais les causes les plus fondamentales sont de trois ordres :

- liées au changement organisationnel formel (aux évolutions des processus, des métiers, des attributions fonctionnelles),
- liées au changement plus informel, à ses manifestations en termes d'influence et de pouvoir,
- liées à la difficulté individuelle à changer.

La résistance est donc de nature psychologique, cognitive et sociale (politique). Les trois motifs de résistance sont souvent imbriqués, ce qui suppose des dispositifs complémentaires pour faire face à un mouvement de résistance que l'on a souvent du mal à qualifier.

La résistance se manifeste en particulier par un retrait vis-à-vis du projet. La volonté des acteurs d'y participer n'est pas spontanée, il faut donc créer les structures qui institutionnalisent la participation. Cela passe par la structure projet telle que nous l'avons définie précédemment, mais également par l'implication des directions fonctionnelles et opérationnelles chargées de la maîtrise d'œuvre, et de manière plus générale par l'adhésion de l'ensemble des utilisateurs potentiels.

#### ***Faire face à l'inertie organisationnelle par une implication au niveau des instances de décision***

Pour faire face à l'inertie organisationnelle, le projet doit être mené comme un processus récursif visant à impliquer les directions tout au long du changement. Le caractère récursif est lié au fait que l'implication doit être régulièrement sollicitée, pour ne pas assister à une espèce d'amnésie et d'inertie, y compris des niveaux hiérarchiques les plus élevés (Encadré 21). Or, pour que le projet avance, il faut que les décideurs prennent les décisions en temps voulu, ce qui ne constitue pas un processus spontané.

## Encadré 21 - L'implication des directions, un facteur clé de succès

### Le cas Hydro-Québec

*"La direction a demandé un engagement écrit des vice-présidents exécutifs au sujet des résultats attendus dans leurs unités respectives, engagement qui devait se refléter dans leurs objectifs.*

*Les membres du comité directeur (du projet) n'étaient pas autorisés à se faire remplacer par un de leurs gestionnaires. En effet, il arrive souvent qu'au départ un comité directeur soit composé de cadres supérieurs qui, en cours de projet, se font remplacer par des gestionnaires de leur unité. Ainsi, au fur et à mesure que le projet avance, on retrouve autour de la table des gens qui ont moins de pouvoir décisionnel. (...)*

*Dans le projet Harmonie, lorsqu'un jour une personne s'est présentée en tant que remplaçant d'un membre du comité, elle s'est vue refusée la participation à la réunion par le parrain du projet." (Compte rendu d'expérience, R. Landry et S. Rivard)*

Cette implication est également assurée grâce à la mise en place d'outils de suivi, dont notamment un rapport d'évaluation de la contribution de chacune des parties engagées dans l'avancement des travaux connexes au projet.

*"Ce rapport portait sur un certain nombre d'éléments essentiels au succès du projet : appui de la direction, collaboration des partenaires, contribution des services de l'approvisionnement, de la comptabilité, des ressources humaines, des technologies de l'information, etc. (...)*

*Ce mode d'évaluation était pris au sérieux par les membres du comité. Certains demandaient, lors de rencontres informelles, ce qu'ils devaient faire pour obtenir un trophée." (Extrait de l'entrevue avec S. Piote, directeur du projet Harmonie, in Gestion 2000, op.cité).*

Le retrait des directions vis-à-vis du projet s'expliquait également par un jeu de pouvoir en termes de carrière. Le rôle de la direction générale et de la direction de projet a été de préciser clairement la place des membres de l'équipe projet. En effet, les fonctionnels associés directement au projet gagnaient une expertise susceptible de leur faire prendre la place du chef dans leur service d'origine. Cela n'était pas dit clairement, mais constituait cependant une des raisons de la mise en retrait de certains directeurs vis-à-vis du projet.

Des dispositifs de rémunérations collectives sur la base d'objectifs à atteindre ont également été mis en place pour faciliter la cohésion du groupe. *"Il n'y avait pas de primes individuelles, seulement des primes d'équipes, le slogan véhiculé étant "On passe ensemble ou on coule ensemble"*". Ce système a pour effet d'amener plus rapidement à une résolution des conflits, inévitables entre acteurs issus de services "concurrents" en termes d'attribution des responsabilités.



**Le cas C. :**

Le cas C se caractérise semble-t-il par un manque d'implication des différentes directions. Cela transparaît à mains égards et a des implications en termes d'efficacité du changement (en termes de durée et donc de coût également).

Tout d'abord, la composition de l'équipe chargée de la maîtrise d'œuvre<sup>558</sup> semble assez symptomatique : une seule personne, contrôleur de gestion a été affectée au projet. Cela s'avérant nettement insuffisant, en cours de projet un responsable des ressources humaines et un responsable des systèmes d'information se sont joints à lui. Avec une telle structure, on délègue en quelque sorte la maîtrise d'ouvrage à la maîtrise d'œuvre, ou bien on pense que les choix seront fait plus tard. *"L'organisation effective a été cogitée et mise en place au dernier moment."*

La maîtrise d'ouvrage travaille en complète marginalité par rapport aux directions opérationnelles et fonctionnelles. Le responsable du projet demande à ces directions de lui fournir leurs besoins, mais cela prend du temps. La coordination entre les différentes fonctions se fait mal. Les enjeux politiques de la prise de décision (le choix des attributions fonctionnelles, des niveaux de responsabilité ou d'autonomie des opérationnels via la formalisation des processus et procédures de gestion) font qu'elle est souvent repoussée à plus tard, ou que c'est la maîtrise d'ouvrage qui doit faire des choix organisationnels, susceptibles d'être modifiés par la suite. *"Le projet est surtout organisationnel, voire politique. On a eu beaucoup de mal à arracher les décisions à notre maîtrise d'ouvrage. Personne ne veut se mouiller au C. Par exemple, selon la façon dont on planifie la ressource humaine, le marquage des temps, c'est tel ou tel service qui en a l'attribution. Or, comme personne ne veut prendre la responsabilité d'un tel choix, cela prend un temps infini."* (Le chef de projet SAP au C.)

Il semble en définitive au C. que les choix aient été faits par défaut : mise en place d'un contrôle de gestion (constitution de binôme contrôleur-ingénieur), dans l'ancienne structure de fonctionnement hiérarchique traditionnelle.

Ces deux cas permettent de souligner les jeux politiques liés à un projet ERP. Ces jeux ont différentes implications :

- soit le conflit (entre les différents services),
- soit l'évitement (personne ne veut prendre de décision).

Dans les deux cas, cela ralentit le projet. Les dispositifs de gestion d'un tel projet doivent donc mettre les acteurs devant leurs responsabilités et créer les conditions d'une résolution rapide des conflits. Il s'agit en particulier d'identifier clairement qui décide et de fixer les conditions pour obtenir des décideurs qu'ils décident dans les délais impartis aux différentes étapes du projet.

---

<sup>558</sup> Rappelons que dans un projet la maîtrise d'œuvre est chargée de prendre les décisions, de définir les besoins et les conditions générales d'implantation du SGI. La maîtrise d'ouvrage a comme mission la réalisation du projet tel que défini par la maîtrise d'œuvre.

Le dispositif SAP est assez contraignant, dans la mesure où il pousse l'entreprise à s'intégrer dans le cadre des processus types ; il constitue donc un moyen de résoudre les conflits. Les systèmes de rémunérations collectives sont également un moyen d'accélérer cette résolution. Lorsque les choix organisationnels et la résolution des conflits sont repoussés à plus tard (comme dans le cas C.), le projet est ralenti, mais surtout risque d'être remis en cause de manière profonde dans l'action (et d'induire différentes formes d'échec identifiées par Besson, 1999, op.cité).

Voyons maintenant comment la communication autour du projet constitue une dimension essentielle de la gestion de projet, qui facilite l'adhésion de l'ensemble des acteurs au modèle d'organisation proposé.

### ***La communication autour du projet, pour faire avancer et accepter le projet***

Pour faciliter l'adhésion de l'ensemble du personnel au projet, il semble que la dimension communication de la gestion du projet soit essentielle. Elle permet de donner du sens et de la crédibilité au projet, en particulier parce que l'intérêt d'un projet SAP réside dans ses implications globales pour l'organisation, difficilement perceptibles au niveau des utilisateurs. Pour eux, individuellement, le SGI est plus souvent une contrainte, d'où l'importance de bien communiquer pour en faire comprendre l'intérêt (Encadré 22).

#### **Encadré 22 - La communication pour améliorer l'adhésion au projet**

##### **Le cas Hydro-Québec**

*"Près de 6 500 employés voyaient leurs tâches et leurs responsabilités modifiées par un progiciel intégré qui, dans bien des cas, augmentait le contenu technologique des tâches sans nécessairement que la convivialité de l'outil soit plus grande qu'auparavant. (...) La force d'un progiciel de type SAP est son intégration; le "tout est plus fort que la somme des parties". (Extrait du compte rendu d'expérience)*

La communication s'appuie en particulier sur les outils de suivi et de planification du projet. Ces outils offrent une représentation du projet, de ce qui est fait et à venir. Il communique une image claire de l'avenir, qui permet aux individus de faire une transition de la situation actuelle à la situation future (cette représentation est également le fait d'une formation des utilisateurs intervenant tôt dans le projet).

*"Le plan est en quelque sorte une vue de l'esprit. Dans le cas Harmonie, on utilisait un arbre comme illustration du déroulement du projet. Dès le premier jour, il a été possible d'avoir une image globale de ce qui se déroulerait dans les trente mois à venir, des grandes étapes et des principales livraisons à réaliser. (...)*

***Il était important que concrètement, à court terme, des livraisons et des échéances permettent aux gens de constater qu'il fallait accomplir des choses. Il y avait donc des livraisons et des dates intermédiaires, comme la "paramétrisation" d'une fonction pour une date donnée. Les membres de l'équipe en cause pouvaient travailler jour et nuit pour se conformer à cette échéance. Nous accordions une grande importance à chaque date-objectif fixée. C'est ainsi que l'on est pris au sérieux."*** ( Extrait d'entrevue avec S. Piote, responsable du projet)

La communication du projet passe enfin par le rôle des *vérificateurs* : le conseil d'administration a confié au vérificateur général le mandat de faire état de l'avancement du projet. En outre, une équipe de vérificateurs internes a été nommée, pour faire un rapport périodique au comité de vérification du conseil d'administration. De même, il existe sur tout projet SAP, une équipe d'assurance qualité constituée des intégrateurs et de représentants de la firme SAP. Ces différents dispositifs assurent le contrôle du projet et lui donne ainsi une plus grande crédibilité vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

### **Le cas C**

La communication dans le cas C a été une communication *a posteriori* au moment de la phase de changement effective, pour rassurer les utilisateurs quant aux implications locales de l'outil. Cette communication s'avère cependant essentielle pour garantir l'efficacité et la pérennité du projet. En effet, les inquiétudes locales peuvent se diffuser rapidement à l'utilisation générale du système.

Par exemple, il semble que la gestion des missions soit un problème particulier dans l'utilisation de l'ERP. Il s'agit à cet égard de bien comprendre une méthode de gestion très locale des missions (qui semble correspondre à une sorte "d'avantage acquis") qu'il ne s'agissait en aucun cas de redéfinir dans une optique rationalisante. Il a donc fallu créer un développement spécifique pour la gestion des missions. Ce développement fonctionnant mal, l'outil a cristallisé des peurs (celles de perdre les modalités de rétributions avantageuses des missions). Le dysfonctionnement touchant une question sensible dans l'organisation, il est important de bien communiquer pour insister sur le caractère technique local, afin que les résistances ne se transmettent pas à l'ensemble de l'outil. *"On a démarré la gestion des missions, alors qu'il y avait des anomalies que l'on ne savait pas corriger a priori. Cela a gêné beaucoup de monde, parce que les ingénieurs se déplacent beaucoup, et les 300 secrétaires qui font la saisie des missions ont pu voir le problème. (...) ça c'est la grosse tache du point de vue de la maîtrise d'œuvre. Ça se voyait et ça a desservi Diapason."*

Le métier du responsable du projet recouvre donc une dimension relationnelle essentielle ; il doit être disponible pour expliquer le projet, résoudre les problèmes rapidement avant que ne se diffuse une image négative du projet. La composante psycho-sociologique de la gestion de projet est donc essentielle (Cela a été bien perçu par la direction de C., pour le moins dans le choix du chef de projet, dont la personnalité correspond bien à une telle mission).

Le projet SAP est présenté au départ comme fortement structurant, les discours normatifs se retrouvent dans toutes les organisations ayant choisi l'implantation d'un tel système. Cependant, en pratique les organisations et leurs acteurs s'intègrent plus ou moins efficacement dans ce modèle. En effet, SAP ne suppose pas un organisation complètement définie. Le système doit être paramétré et pour cela la responsabilité doit être prise de définir précisément les attributions fonctionnelles des différents services, des différents niveaux hiérarchiques. Cela signifie que l'organisation doit faire des choix qui ont une dimension politique indéniable.

Pour que le système SAP fonctionne correctement, il faut que les choix (et le paramétrage qu'ils induisent) correspondent bien au fonctionnement organisationnel effectif. Cette cohérence n'est pas un phénomène spontané. Le compte rendu d'expérience du projet Harmonie montre bien que le succès du projet est lié à un encadrement strict tout au long du processus de changement, tant au niveau de la maîtrise d'ouvrage que de la maîtrise d'œuvre (le comité de direction).

Des dispositifs spécifiques doivent nécessairement être mis en place pour construire le changement, assurer les apprentissages organisationnels et réduire les résistances au changement.

Lorsque ces dispositifs ne sont pas mis en place et que le projet ne rencontre pas une participation active de l'ensemble des acteurs de l'organisation, le projet de changement prend une dimension technique, la gestion des aspects organisationnels et humains est écartée, repoussant ainsi à plus tard l'appropriation effective du nouveau modèle d'organisation. La construction du changement se fera alors majoritairement dans l'action au niveau des utilisateurs. Cela présente des risques importants, susceptibles d'entraîner l'échec du projet.

La comparaison de ces deux cas permet d'illustrer clairement comment partant d'un modèle d'organisation et d'une représentation fortement fonctionnaliste de la technologie (capable d'assurer à elle seule la rationalisation et le contrôle de l'organisation), l'appropriation effective du modèle est un processus long et complexe. Ce processus implique des choix organisationnels (la technologie est donc bien un phénomène ouvert en termes d'organisation et d'agencements internes, même si elle est *a priori* mise au service d'un décloisonnement des processus) et la nécessité de tenir compte des phénomènes socio-politiques et cognitifs. Le déterminisme technologique est donc bien nuancé lorsque l'on étudie précisément les conditions d'intégration d'un SGI.

Nous allons analyser maintenant de manière approfondie comment le nouveau modèle de contrôle fait l'objet d'appropriations variées en pratique, et le rôle que jouent les SGI dans ces appropriations.

## 2 Section 2 - Des appropriations variées en pratique

Nous avons mis en évidence dans la section 1, une tendance d'évolution des dispositifs organisationnels. En particulier, dans un environnement plus complexe et turbulent (notamment de globalisation des marchés de capitaux et concurrentiels), les entreprises expriment le besoin de mieux connaître leurs sources de rentabilité, tant pour faire des choix stratégiques pertinents, que pour donner une image plus transparente aux fournisseurs de capitaux. En outre, pour réagir de manière plus juste et plus rapide aux évolutions du contexte, les attributions *managériales* sont redistribuées pour rendre les opérationnels plus directement responsables de la gestion de leurs activités.

La fonction contrôle de gestion est susceptible de trouver une légitimité et une mission essentielle dans ce double mouvement d'amélioration de l'intelligence organisationnelle, tant par le *sommet* que par la *base* de l'organisation. Elle est chargée de mettre en place et de faire vivre un système d'information et de contrôle qui assure la coordination des différentes activités de gestion, de la gestion opérationnelle à la planification stratégique. Elle s'appuie pour cela sur les technologies de l'information, et en particulier sur les SGI, qui servent de support au changement. Nous avons mis en évidence le rôle particulier de ces technologies, fondées sur un modèle normatif fort. Elles peuvent s'inscrire dans des formes organisationnelles assez diverses en termes d'attribution de la décision et de décloisonnement effectif des activités.

Du point de vue du rôle joué par la fonction contrôle de gestion, montrons comment se manifeste en pratique le décloisonnement, tout d'abord au niveau de la relation de la fonction avec le processus de planification stratégique (2.1.), ensuite dans la relation de contrôle avec les managers opérationnels (2.2). Dans un dernier point, nous proposons une vue d'ensemble du processus de structuration technologie-contrôle (2.3.).

## 2.1 Les rôles des contrôleurs dans l'émergence stratégique

Les travaux de Simons (1990<sup>559</sup>, 1995<sup>560</sup>) mettent en évidence une relation de construction mutuelle entre la stratégie et le *design* du contrôle de gestion. Selon les caractéristiques du contexte et le positionnement stratégique choisi, telle partie du contrôle de gestion devrait être *programmée* (c'est-à-dire rentrer dans un cadre classique de contrôle formel de type déploiement), et telle autre partie devrait être interactive (c'est-à-dire susceptible d'identifier des évolutions imprévues, de nouveaux facteurs de performance et ainsi de faire "émerger" la stratégie).

Nous allons analyser comment, dans des environnements plus complexes et plus turbulents (et donc susceptibles de favoriser le développement d'un contrôle interactif), on observe une diversité de contributions de la fonction contrôle de gestion à l'émergence stratégique.

Les structures bureaucratiques privilégiant un contrôle de nature programmée semblent encore largement dominantes et à cet égard le rôle des technologies de type ERP n'est pas complètement neutre.

### 2.1.1 Une participation de nature plutôt bureaucratique

Les entretiens menés avec les contrôleurs de gestion d'entreprises industrielles, de tailles assez diverses, confortés par des observations issues de la presse professionnelle, révèlent une mission encore dominée par des préoccupations comptables. Les contrôleurs participent éventuellement à un contrôle interactif avec les managers opérationnels, mais plutôt pour des décisions opérationnelles ; ils sont en revanche très rarement parties prenantes à la décision stratégique.

#### 2.1.1.1 Repérage dans le cadre d'une typologie

La mission générale d'animation des systèmes de contrôle correspond d'après nos observations à des types de contribution du contrôleur au processus de planification-contrôle plus ou moins riches. Dans tous les cas, les informations rapportées par le contrôleur de gestion servent à la prise de décision stratégique, mais la place du contrôleur dans le processus de décision lui-même est variée.

Nous avons identifié à partir des cas étudiés différentes situations concernant la contribution de la fonction contrôle de gestion au processus de décision stratégique, qui peuvent être résumées par la figure suivante (Figure 42).

---

<sup>559</sup> Simons R. (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives. », *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.127-143.

<sup>560</sup> Simons R. (1995), *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

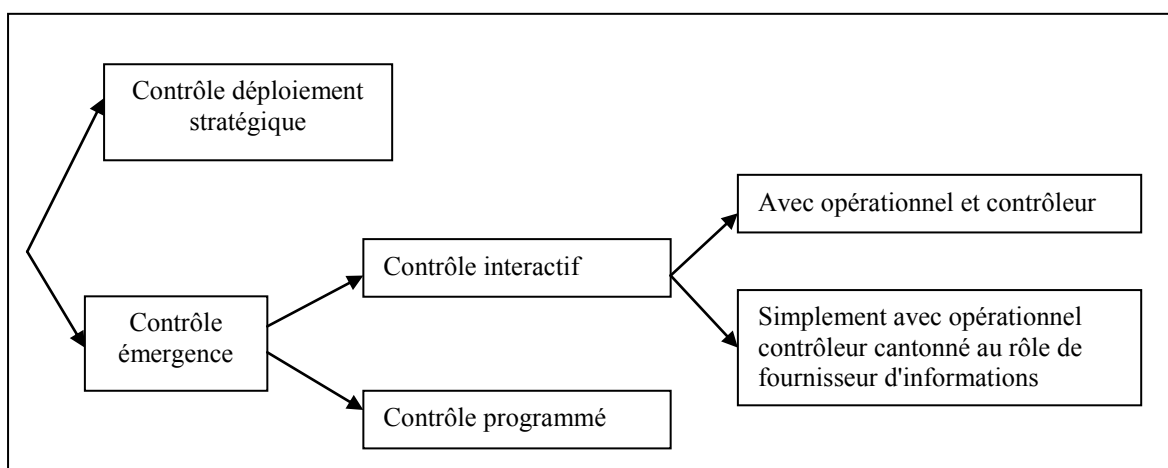


Figure 42 - Le rôle de la fonction contrôle de gestion dans le processus d'émergence stratégique

Un premier élément de classification réside dans la contribution ou pas de la fonction aux choix stratégiques par les informations qu'elle transmet. Cela revient à se poser la question suivante : Sommes-nous dans une situation de contrôle déploiement ou bien le système d'information du contrôle de gestion contribue-t-il à l'émergence stratégique ?

Dans une logique de contrôle déploiement, la fonction contrôle de gestion ne fait que décliner les objectifs stratégiques en plans d'action et en cadres budgétaires.

Cela peut se passer de manière négociée avec les opérationnels, mais il s'agit toujours d'un contexte où la stratégie est clairement définie et fixée par le sommet. La fonction contrôle de gestion assure une mission classique de coordination des activités, avec des marges de manœuvre relativement limitées. Un tel type de contrôle exclusivement orienté vers le déploiement se rencontre dans des activités stables, peu innovantes, où la concurrence est relativement restreinte (Simons, 1990<sup>561</sup>). La logique de planification est encore prédominante, même si elle peut être assouplie par l'utilisation de plans glissants (Gervais et Thenet, 1998<sup>562</sup>). En général cependant, cette pratique de contrôle déploiement est combinée avec un minimum de contrôle émergence.

En particulier, si on analyse précisément les conditions d'utilisation des outils de gestion, on constate que des outils, ayant a priori une vocation de déploiement de la stratégie, peuvent susciter également un contrôle interactif favorisant l'émergence stratégique (Encadré 23).

<sup>561</sup> Simons R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives.", *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.127-143.

<sup>562</sup> Gervais M. et Thenet G. (1998), "Planification, gestion budgétaire et turbulence", *Finance Contrôle stratégie* –Vol. 1, n°3, sept, pp.85-106.

### Encadré 23 - Le tableau de bord, un outil de déploiement qui génère des apprentissages

Les tableaux de bord "équilibrés" ou *balanced scorecard (BSC)* sont mis en place dans les entreprises pour pallier les insuffisances d'indicateurs exclusivement financiers à long terme. Ils intègrent ainsi des indicateurs plus qualitatifs tels que ceux portant sur l'innovation, sur la qualité, la maîtrise des délais par exemple. Le tableau de bord correspond à une logique de déploiement de la stratégie. En effet, si on analyse le processus de définition d'un *BSC* au sein d'une entreprise, on peut identifier les étapes suivantes :

- définition des objectifs stratégiques de l'entreprise par la direction générale ;
- définition des stratégies opérationnelles par chaque direction ;
- définition des plans d'action et mise en place d'indicateurs.

Il s'agit donc bien d'une démarche de déploiement.

Cependant, cet outil présente une certaine souplesse, il peut aisément intégrer de nouveaux indicateurs. En outre, même si l'outil en soit correspond à une logique de déploiement, le processus de définition du tableau de bord induit des interactions susceptibles de renouveler à la fois la stratégie et le système de contrôle. "*Les indicateurs du balanced scorecard répondent à la volonté de faire participer les salariés à l'action de l'entreprise. Ce sont des indicateurs de performance globale (...)*", qui visent à rapprocher la stratégie des opérationnels, à leur faire partager une représentation globale du fonctionnement organisationnel. "*Une action est toujours reliée à une vision, (...) elle devient un élément de motivation, dans la mesure où elle est liée à un facteur de réussite de l'entreprise.*"<sup>563</sup> Il existe donc dans la mise en place d'un *BSC* une certaine philosophie participative. C'est l'occasion de faire interagir les acteurs définissant la stratégie et les managers opérationnels. Dans cette interaction, le contrôleur a une fonction de médiateur, il facilite l'apprentissage organisationnel et l'éventuelle émergence stratégique.

#### 2.1.1.2 Le développement du contrôle émergence

Lorsqu'on observe les dispositifs du contrôle de gestion à l'œuvre dans les entreprises (dans une vingtaine de cas en l'occurrence), on constate que le contrôle contribue désormais systématiquement à une forme d'émergence stratégique<sup>564</sup> (correspondant à un contrôle programmé ou à des référentiels plus innovants). Les informations que transmettent les contrôleurs sont utilisées pour la prise de décision stratégique. Cependant, l'émergence peut être de deux natures distinctes : liée à un contrôle interactif ou liée à un contrôle programmé.

<sup>563</sup> Extrait de la deuxième conférence du *Progiform 2000*, J.-F. Le Clainche, directeur du centre d'expertise WCM, Transiciel. *Echange* n°170, octobre 2000.

<sup>564</sup> C'est particulièrement net dans les cas ST, L et SA.



Dans le cadre d'un contrôle programmé, la fonction contrôle de gestion fait remonter au niveau de la direction générale des informations correspondant à un cadre prédéfini, via le système de *reporting*.

Son rôle est alors de s'assurer de la fiabilité des informations fournies par les opérationnels, et d'analyser les informations contenues dans le système d'information standard. Il joue parfois un rôle de conciliateur entre différents systèmes d'information parce que le modèle d'un système intégré unique est rare.

D'après les enquêtes menées auprès des professionnels du contrôle de gestion<sup>565</sup>, la mise en place d'un système d'information unifié (fournissant des données homogènes centralisées vers la direction générale) rend difficile la prise en compte de la complexité et de la spécificité des situations de terrain. C'est pourquoi, on constate plus fréquemment l'adoption d'un système d'information de gestion double combinant des outils locaux et une remontée de données homogènes. Ainsi, l'unification des *reportings* se pratique en France depuis le début des années 1990 ; l'élaboration des plans et des budgets emploie plus souvent des outils spécialisés déconnectés de ce système de *reporting* groupe. Le contrôleur de gestion local est chargé de gérer l'ambivalence de ce système d'information. Il assure donc une grande part de la fonction d'intégration des systèmes d'information. Le contrôleur, alors cantonné au contrôle programmé, ne joue qu'un rôle de transmetteur d'informations commentées. La décision stratégique reste centralisée, partiellement éloignée du terrain et de ses analystes, du contrôleur en particulier (Encadré 24, le cas SA).

---

<sup>565</sup> *Echanges*, Progiform, Hors-série n°1, octobre 1999.

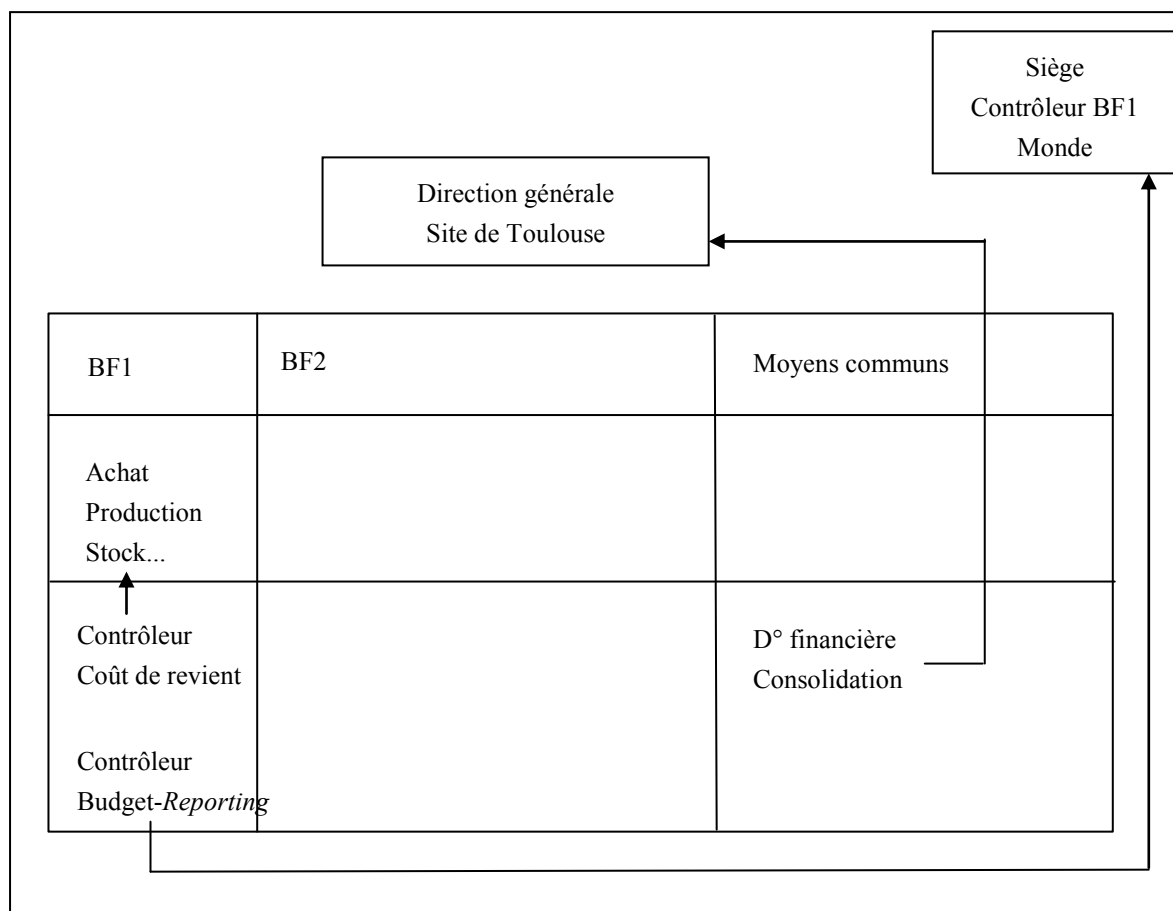
**Encadré 24 - Le cas SA (suite) : Une fonction contrôle de gestion cantonnée à un rôle de transmetteur d'informations dans le processus stratégique**

La société SA a mis en place une structure (en *Business Field (BF)* ou unité opérationnelle), visant à rendre l'organisation plus réactive aux évolutions de l'environnement. L'évolution de la fonction contrôle de gestion doit être comprise dans cette logique de souplesse et de réactivité. Cependant, elle présente encore les grands traits d'une organisation bureaucratique, caractérisée par une stricte spécialisation fonctionnelle et des systèmes de contrôle très formels.

Cela se manifeste en particulier par un cloisonnement strict au sein de la fonction contrôle de gestion elle-même. Des contrôleurs de gestion sont délégués auprès de chaque unité opérationnelle, qui correspond à une structure entrepreneuriale relativement autonome.

Mais parmi ces contrôleurs, il en existe deux types affectés à des missions bien distinctes :

- les uns sont chargés de l'aide à la décision opérationnelle,
- les autres sont affectés au contrôle budgétaire et au *reporting*.



Avec cette organisation, la fonction contrôle de gestion est proche des opérationnels. Il y a un poste de contrôleur "coût de revient", partie prenante à leurs décisions. Ce contrôleur est responsable de l'analyse des coûts de revient, des coûts de production et intervient activement dans les opérations d'amélioration de la rentabilité.

Même si les responsabilités financières ont été déléguées au manager opérationnel, le contrôleur est également responsable dans la mesure où il co-signe les engagements de dépenses. Il y a donc une coopération-négociation entre le manager opérationnel et le contrôleur, qui prennent des décisions opérationnelles ensemble.

Le contrôleur joue à la fois un rôle de conseiller et de contre pouvoir. Pour cela, il répond à une ligne hiérarchique différente de celle des opérationnels (sa hiérarchie est au siège), même si cela n'exclut pas qu'il rende des comptes au directeur de la *business field*. Leur but commun est l'amélioration de la rentabilité, mais parfois avec des visions différentes liées à leurs métiers respectifs et à leurs hiérarchies. Ce contrôleur proche des opérationnels ne participe pas en principe à la décision stratégique.

Le deuxième type de contrôleur, affecté auprès des unités opérationnelles, est chargé du contrôle budgétaire (sachant que ce contrôle est pour une bonne part de l'auto-contrôle réalisé par le manager opérationnel lui-même), et du *reporting*. Son activité principale réside dans l'établissement du *reporting* trimestriel à destination de son responsable hiérarchique au siège. Par celui-ci, il ne joue qu'un rôle de transmetteur d'informations et ne participe pas à la décision stratégique. Le *reporting* concerne des données très structurées, standards, définies de manière centralisée et cela semble ressenti avec une certaine frustration par les contrôleurs chargés du *reporting* : *"Le système d'information est tellement structuré que l'on a peu de marges de liberté pour faire ressortir un nouvel indicateur. On doit suivre et commenter des choses qui sont déjà définies."* Cette information suit ensuite la ligne hiérarchique, pour remonter et être utilisée loin de sa source.

Le contrôleur au niveau de l'unité opérationnelle, chargé du *reporting*, participe également à la consolidation des résultats du site au niveau des moyens communs. Cependant, là encore il n'est pas associé à la structure décisionnelle. Le plan stratégique du site est défini par la direction générale avec les directeurs de *business fields*. Seul, le directeur financier représente dans une certaine mesure le point de vue de la fonction contrôle de gestion. Dans la déclinaison du plan stratégique en objectifs et plans d'action au sein des BF, l'interaction se passe également surtout entre opérationnels. *"Bien qu'elle participe à la mise en oeuvre des plans d'action (à travers les responsabilités du contrôleur "prix de revient"), la fonction contrôle de gestion n'a qu'une faible influence sur la définition des objectifs et les plans d'action."*

Cette organisation formelle de la fonction contrôle de gestion est par conséquent très cloisonnée : d'un côté, elle participe assez activement à la mise en oeuvre des décisions opérationnelles (plus qu'à la prise de décision elle-même), de l'autre, il s'agit d'une mission de transmetteur et d'analyste d'informations, qui laisse peu de place à l'émergence stratégique. La souplesse et la réactivité sont donc trouvées dans l'interaction directe entre les opérationnels et le sommet stratégique, le contrôleur ne jouant qu'un rôle strictement fonctionnel.

Cette organisation présente cependant quelques *failles*, qui permettent à certains contrôleurs de trouver un rôle plus actif dans l'apprentissage organisationnel et les processus d'émergence.

On constate notamment que dans certaines unités opérationnelles de petite taille n'est affecté qu'un seul contrôleur qui remplit l'ensemble des missions de la fonction contrôle de gestion. Il est alors considéré comme un acteur important de la structure et par conséquent est associé à la prise de décision opérationnelle et stratégique. Dans ce contexte, il y a bien un découplage vertical de la fonction et une contribution à l'émergence stratégique.

Par ailleurs, le contrôleur chargé du *reporting* est parfois également associé à des missions de *benchmarking*, qui rentrent dans un cadre de contrôle non programmé. Il contribue alors également à l'apprentissage organisationnel et à l'émergence stratégique. La fonction contrôle de gestion participe ainsi à une forme de contrôle interactif, mais de manière marginale ou locale (dans les petites unités opérationnelles), la structure formelle lui attribuant un rôle à dominante programmée.

### 2.1.1.3 Le rôle du contrôleur dans le développement du contrôle interactif ?

La dernière dimension permettant de définir la relation de la fonction contrôle de gestion avec le processus de planification stratégique concerne le rôle du contrôleur de gestion dans le processus de décision lui-même.

Lorsque le contrôleur fait remonter des informations combinées, variées, des analyses fondées sur le jugement, l'expérience, les *savoirs* informels des unités opérationnelles (qu'il est difficile d'intégrer dans le SIG standard), il participe alors à un processus de contrôle *interactif*.

Le caractère *interactif* du contrôle tient au fait qu'il induit une représentation émergente de la performance organisationnelle ; il est donc susceptible d'engendrer une nouvelle stratégie. Ensuite, il est le fait d'une confrontation des représentations des acteurs, d'un apprentissage organisationnel pour Argyris et Schön (1978), d'une "mise en scène" pour Weick (1979), d'une stratification de l'action si on se situe dans le modèle structurationniste de Giddens (1984). L'interaction peut avoir lieu à différents niveaux et fait intervenir de manière plus ou moins participative les différents acteurs.

Le premier "niveau" d'interaction correspond à la relation entre le contrôleur et les managers opérationnels. La vocation de leurs échanges est à la fois une aide à la décision opérationnelle, mais ces échanges visent également à faire ressortir des phénomènes nouveaux susceptibles de générer des innovations stratégiques. Ce niveau d'interaction existant, il n'est pas certain que de tels apprentissages soient transmis au niveau supérieur. Cela dépend en grande partie de la qualité des interactions entre le contrôleur et le sommet stratégique.

En effet, si le contrôleur interagit avec le sommet stratégique uniquement par des *reportings* correspondant au suivi d'indicateurs prédéfinis, alors la transmission des apprentissages peut être limitée. On se situe dans le cadre d'un apprentissage simple boucle, le changement correspond à un ajustement local. Les actions sont ajustées (de manière autonome) par rapport au référentiel normatif central, mais cohérentes en termes d'efficacité opérationnelle.

L'apprentissage en double boucle et le changement global sont rendus difficiles en raison des conditions de réalisation d'un *reporting* normé, défini *ex ante*.

Le deuxième "niveau" d'interactions se situe au sommet stratégique. Plusieurs situations sont possibles quant aux acteurs associés au processus d'émergence : un contrôleur présent, un contrôleur absent représenté par une direction financière, un contrôleur associé à des managers opérationnels. Lorsque le contrôleur est associé directement aux grandes orientations stratégiques<sup>566</sup>, il semble que cela facilite l'émergence, et également la définition d'un système de contrôle plus pertinent. L'interaction entre le système de contrôle et le processus de définition de la stratégie doit bien être comprise dans les deux sens (Exemple de Bull). Lorsque le contrôleur est associé au processus de définition de la stratégie, il perçoit mieux les conditions dans lesquelles le système d'information et de contrôle qu'il anime est pertinent.

Les situations où le contrôleur de gestion participe à la définition finale de la stratégie et à un contrôle "interactif" avec le sommet sont rares (Encadré 25 - Le cas ST). Cependant, il semble qu'elles constituent un modèle, susceptible de se développer dans les pratiques.

---

<sup>566</sup> C'est en analysant les situations auxquelles il est associé que l'on mesure le rôle véritable du contrôleur. Participe-t-il au choix des produits, à la politique de prix, aux décisions en matière de sous-traitance ?

#### Encadré 25 - Le cas ST (suite) : un contrôle décloisonné verticalement favorable à l'émergence stratégique

L'entreprise ST ne se distingue pas par des conditions concurrentielles particulièrement instables ou complexes, par rapport aux entreprises à contrôle majoritairement programmé. Cependant, il semble que la fonction contrôle de gestion contribue particulièrement à l'émergence stratégique, en raison à la fois de la structure formelle mise en place et des coordinations plus informelles des acteurs.

Dans l'entreprise ST, la participation de la fonction contrôle de gestion à l'émergence stratégique se manifeste par deux types d'interactions distinctes : lors des points de gestion avec les managers opérationnels et lors des comités de direction, qui définissent le plan stratégique à 5 ans et ses conditions d'application.

Dans les points de gestion, l'interaction susceptible de contribuer à l'émergence stratégique est apparue avec l'instauration d'une dimension prévisionnelle. Dans les années 1980, les points de gestion servaient encore exclusivement un contrôle *a posteriori* de la rentabilité des affaires, avec une connaissance assez globale de celle-ci. Depuis, le milieu des années 1990, le point de gestion est l'occasion d'identifier et de préparer le budget des affaires à venir, de discuter sur la pertinence de prendre telle ou telle affaire. Ainsi, le contrôleur est susceptible d'intervenir dans le choix des clients, dans le développement d'activités, dans l'organisation de l'unité opérationnelle. Par exemple, dans l'unité opérationnelle EGT/Net building, le contrôleur a participé au choix stratégique de renforcement du fond de commerce (des petits chantiers avec des clients relativement stables) et de développement de l'activité Net Building en proposant une offre globale (équipement électrique de courant faible des bâtiments).

Ces orientations stratégiques sont nées de l'interaction de multiples acteurs au niveau opérationnel, en particulier de la réflexion portée par le contrôleur de gestion, puis des décisions prises au niveau du comité de direction, auquel participe également le contrôleur de gestion. Ce décloisonnement du contrôle de gestion s'est manifesté progressivement.

Il est la reconnaissance d'une compétence du contrôleur comme acteur d'intégration, ayant une bonne connaissance globale de l'entreprise.

Cette évolution correspond également à la rencontre de personnes ayant des visions assez proches concernant les orientations à donner à l'entreprise et le fonctionnement d'une équipe de direction. Le changement s'inscrit dans les pratiques effectives qui expriment à un moment donné la conscience pratique du rôle et des compétences du contrôleur. L'intégration et l'émergence stratégique passent clairement par un contrôle interactif aux différents niveaux de l'organisation, le contrôleur jouant le rôle de transmetteur d'informations hétérogènes, spécifiques (en parallèle du système de *reporting* classique) et de partie-prenante aux décisions.

*"On voit les responsables d'affaires tous les mois, donc on a une connaissance de nos métiers, de nos marchés et des hommes qui fait qu'aujourd'hui, on est associé à un certain nombre de réflexions. On sait ce qu'on fait, on connaît notre métier, on sait où on gagne de l'argent, on sait où on peut se développer. (...)*

*Je ne suis pas fâché avec la dimension stratégique de l'entreprise. Nous, on a la chance depuis le début de l'année d'avoir un RCR (responsable commercial régional) et un contrôleur de gestion qui travaillent ensemble. Mon rêve c'est effectivement d'allouer 20 à 30% de mon temps et que lui fasse de même pour créer un comité stratégique regroupant le Directeur régional, le directeur commercial et le directeur contrôle de gestion. Une vraie structure de pilotage stratégique. C'est ce qu'on est en train de vivre. On ne se le dit pas, mais on est en train d'essayer de dégager du temps pour effectivement bien soutenir le DR pour définir la stratégie en utilisant nos deux visions. Pour moi, la réussite, elle est là. Avant le RCR est moi-même ne discussions pas parce qu'on n'avait pas encore la même vision." (Le responsable du contrôle de gestion, région, de ST).*

Le développement de la fonction contrôle de gestion contribue à modifier profondément les représentations du fonctionnement opérationnel, et certaines orientations stratégiques. Le directeur du contrôle de gestion souligne ainsi : *"Quand je suis rentré chez ST, il ne fallait surtout pas ouvrir une affaire à perte. Alors qu'aujourd'hui, on peut ouvrir une affaire à perte et on va expliquer que c'est parce qu'on veut entrer chez le client, parce qu'on ne connaît pas le métier, mais qu'on veut l'acquérir, donc il faut tenir compte des coûts de développement du départ. Tout cela s'inscrit dans un plan stratégique. La gestion dans l'entreprise a par conséquent complètement évolué et la mise en place de contrôleurs de gestion en région y a joué un grand rôle. On sait mieux où on va et on a une meilleure mesure de la performance."*

De façon générale, la fonction contrôle de gestion est devenue dans les entreprises où elle participe à l'émergence stratégique, une sorte de plate-forme fonctionnelle<sup>567</sup>. A l'image des plates-formes multi-compétences des équipes projet, elle doit intégrer des compétences liées à la stratégie globale, à des aspects techniques de contrôle de gestion et de technologies de l'information, et de gestion du changement. Pour assurer cette mission enrichie, correspondant à un contrôle décroisé, le métier du contrôleur doit évoluer, même s'il peut faire appel au soutien d'experts extérieurs (les consultants fonctionnels ou techniques).

---

<sup>567</sup> Cette tendance pourrait peut-être être analysés concernant d'autres grandes fonctions support de l'organisation. On pourrait d'ailleurs faire un parallèle intéressant avec les évolutions de la fonction GRH (Gunia, 2002).

La place et le rôle effectif de la fonction contrôle de gestion dans les organisations doit cependant être relativisée, au regard des jeux socio-politiques contribuant à définir ce rôle.

#### **2.1.1.4 La place du contrôleur dans le processus de décision stratégique, un choix socio-politique**

La participation du contrôleur au processus de décision stratégique correspond à un choix d'organisation du travail *managérial*, dans lequel interviennent des facteurs de contingence internes et externes. Le besoin de réactivité et de finesse du système de contrôle de gestion peut être expliqué par un environnement concurrentiel plus "agressif" et complexe<sup>568</sup>. Le choix de la structure décisionnelle (centralisée ou décentralisée, le niveau de coordination) tient également à un facteur comme la taille de l'entreprise.

Cela étant, il semble que des facteurs contextuels plus spécifiques, tels que la compétence du contrôleur, sa disponibilité, mais également les jeux socio-politiques ne soient pas négligeables. En effet, pour des facteurs de contingence proches, on constate des choix différents d'organisation du travail *managérial* et de participation de la fonction contrôle de gestion aux choix stratégiques.

Il semble ainsi que certaines résistances, de natures psychosociologiques et politiques, se manifestent encore pour limiter la participation du contrôleur de manière réellement active à la décision stratégique. Ces résistances peuvent s'expliquer par la pression du directeur financier, qui centralise encore beaucoup le travail des contrôleurs, et joue souvent un rôle de supérieur hiérarchique. Le pouvoir du directeur financier tient à sa maîtrise du flux d'information entre le contrôleur et la direction générale, mais ce pouvoir ne correspond pas forcément à une maîtrise directe de l'information et des dimensions tacites du savoir du contrôleur. De l'interaction directe contrôleur-direction générale peuvent éventuellement naître des représentations et des apprentissages plus riches. Par conséquent, il est parfois nécessaire de revoir l'organigramme, afin que le contrôleur de gestion se trouve directement rattaché à la direction générale. Ce dispositif n'est pas systématiquement indispensable, la personnalité et la carrière du contrôleur contribuant également à forger son autorité et sa légitimité. Si on analyse le point de vue des associations professionnelles, il est frappant de voir qu'elles contribuent à maintenir une image du contrôleur de gestion, comme remplissant une fonction de support de la direction financière dans le processus d'émergence stratégique (Encadré 26).

---

<sup>568</sup> Nous avons mis en évidence l'incidence des facteurs de contingence dans la section 1.



## Encadré 26 - Une faible reconnaissance du contrôleur dans le processus d'émergence stratégique

Si on fait une revue de presse *d'Echanges*, la revue de l'Association française des directeurs financiers et du contrôle de gestion, on constate que c'est le directeur financier, qui est présenté comme l'acteur le plus important en termes de contribution à la définition de la stratégie. Aucun savoir, ni rôle spécifique n'est reconnu au contrôleur dans ce processus.

Ainsi, dans le dossier spécial sur le rôle du dirigeant gestion/finance n°185, février 2002, c'est le directeur financier, qui est considéré comme le "business partner" du directeur général.

Dans ce même dossier est souligné le besoin "*d'une information plus détaillée faisant le lien entre performances financières, opérationnelles et stratégique*" (p.38), mais aucun rôle n'est accordé au contrôleur de gestion dans cette intégration informationnelle.

On évoque une convergence des deux métiers, mais la fonction de contrôleur est limitée à celle de pilotage du contrôle de gestion, alors que l'expert disposant d'une vision globale, l'acteur central du changement et de l'intégration est le directeur financier.

Pourtant, dans le même dossier, en 2000<sup>569</sup>, la volonté de donner un rôle à part au contrôleur apparaissait : "*(...) Le contrôle de gestion doit être étroitement lié à la stratégie opérationnelle. Le contrôleur de gestion devient en quelque sorte un catalyseur, qui fera réagir la direction générale et l'ensemble des directions opérationnelles et qui permettra un véritable dialogue entre elles. Il fournira une information complémentaire à la direction financière, qui arbitrera en fonction de décisions et d'axes financiers.*" (Ch. Demurez, directeur du contrôle de gestion, Havas Voyages.). Dans cette conférence, le fait que la place du contrôleur dépend de jeux de pouvoir est bien mis en évidence : "*Le rattachement du contrôleur doit s'analyser en référence à la problématique du pouvoir.*"

Le contrôleur doit en particulier souvent faire face à un déficit d'image, parce qu'il a pendant longtemps été considéré comme un simple fournisseur de chiffres, peu en prise avec les réalités du terrain (il passait effectivement une bonne partie de son temps à réconcilier le résultat comptable et le résultat de gestion). "*Pour acquérir une véritable crédibilité, la fonction doit être irriguée par des opérationnels. (...) Le plus souvent les contrôleurs de gestion sont donc dotés de diplômes d'études supérieures, mais aussi d'une solide expérience du métier.*" (Michel Staib, directeur général adjoint du groupe Schneider<sup>570</sup>) Dans les groupes où le contrôle de gestion dispose d'un réel pouvoir dans la décision stratégique, la fonction est en général assurée par des personnes ayant fait une carrière de directeur opérationnel auparavant.

En outre, l'influence de la personnalité même du contrôleur et de ses capacités de communication semble bien évidente (cela transparaît nettement dans le cas ST, Encadré 25).

<sup>569</sup> *Echanges* n°170, octobre 2000, deuxième conférence: "*Le contrôleur de gestion, maître d'oeuvre de la mesure de la performance.*"

<sup>570</sup> *Option finance*, 1<sup>er</sup> avril 1996, "*La montée en puissance des contrôleurs*", n°397.

Pour comprendre le décloisonnement organisationnel entre le contrôle de gestion et le processus de planification stratégique, nous avons montré l'utilité d'analyser précisément les conditions d'exercice du contrôle de gestion. Dans les nouvelles formes d'organisation, dans lesquelles on assiste à une décentralisation des responsabilités de gestion au niveau des managers opérationnels, le contrôleur est chargé d'assurer la qualité des informations transmises au sommet stratégique. Dans ce cadre, l'organisation lui attribue le plus souvent une fonction de simple comptable. Ainsi, en pratique, rencontre-t-on majoritairement des contrôleurs cantonnés à un contrôle programmé de plus en plus sophistiqué. Rares sont les cas où le contrôleur participe à la décision stratégique de manière active.

A cet égard, nous allons voir que l'implantation de technologies de l'information complexes et très structurées favorise la tendance à cantonner la fonction contrôle de gestion dans un contrôle *programmé*.

### **2.1.2 Le rôle des technologies de l'information**

Nous avons montré précédemment comment les technologies de l'information, y compris une technologie telle que les systèmes de gestion intégrés, présentent des caractéristiques d'ouverture qui permettent leur implantation dans diverses formes d'organisation. Il semble cependant, relativement au décloisonnement entre le contrôle de gestion et le contrôle stratégique, que la technologie SGI renforce la tendance à enfermer le contrôleur dans une mission de contrôle programmé. Cela se manifeste à maints égards. Tout d'abord, la technologie favorise un contrôle normalisé en référence à un modèle de contrôle formel standard. Ensuite, par sa complexité, elle absorbe une grande part du temps du contrôleur, moins disponible pour un contrôle de nature interactif.

#### **2.1.2.1 Contrôle normalisé et intelligence organisationnelle**

La mise en place d'un SGI a plusieurs vocations. Pour certains, il s'agit d'un outil au service des opérationnels, pour d'autres c'est un outil qui favorise le contrôle et la prise de décision sur la base de données homogènes.

Vis-à-vis de l'émergence stratégique, il s'agit *a priori* d'un outil ouvert. Nous avons vu précédemment que cette technologie favorise en un sens l'intelligence organisationnelle. En effet, elle permet un traitement et un stockage des données de manière plus efficace. Elle facilite l'implantation de systèmes d'information permettant le suivi d'un nombre de données important. La multiplicité des fonctionnalités de traitement, de requêtes, permet d'avoir tantôt une approche historique des indicateurs de gestion et facilite ainsi certains apprentissages, tantôt une vision prospective avec la formulation de scénarios alternatifs, qui constituent une aide à la décision.

Cependant, intrinsèquement, les SGI correspondent plutôt à une logique de contrôle programmé, parce qu'ils impliquent de définir *a priori*, de manière formelle et stabilisée, l'ensemble des procédures et processus de contrôle, l'ensemble des indicateurs de performance et des référentiels de contrôle. Cette structure correspond à un format homogène du système d'information et de contrôle utilisé dans l'organisation.

Mais cette technologie n'est pas forcément exclusive d'autres technologies, d'autres sources d'apprentissage dans une logique de complémentarité.

Les limites des SGI relativement au processus d'émergence stratégique se situent à deux niveaux. Tout d'abord, il s'agit des limites inhérentes à tout système normalisé. Ensuite, la complexité à l'usage de la technologie réduit son efficacité.

Il nous semble important de souligner que croire que le SGI constitue une source de contrôle idéale est un leurre, notamment en ce qui concerne l'intelligence organisationnelle et les possibilités d'émergence stratégique. Le SGI présente les limites de tout système normalisé et homogène. Ce qu'il porte en cohérence et coordination, il le perd en variété et flexibilité, qualités qui fondent pourtant le potentiel de renouvellement et d'innovation de l'organisation. La normalisation fait perdre la connaissance des spécificités locales de telle ou telle unité opérationnelle, qui seraient ensuite susceptibles de se diffuser.

Le rôle des SGI est d'assurer la stabilité et la coordination plutôt que de contribuer à l'émergence stratégique. En particulier, le contrôleur interrogé chez SA souligne que *"le système d'information est tellement structuré que l'on a peu de marges de liberté pour faire ressortir un nouvel indicateur. On doit suivre et commenter des choses qui sont déjà définies."*

Il convient cependant de distinguer parmi les technologies de nature "intégrative", des technologies plus ou moins "impérialistes". On peut ainsi identifier des technologies à tendance exclusive, telle que les ERP et des technologies, telles que les SGBD (nous avons vu le cas Dexia) qui rentrent plus clairement dans une relation de complémentarité avec d'autres systèmes.

Avec les ERP, la dimension exclusive tient au fait que les concepteurs et les promoteurs considèrent la technologie comme à même de couvrir toutes les fonctions du contrôle de gestion (aussi bien l'intégration du contrôle budgétaire que le suivi à travers les tableaux de bord). Il semble pourtant, y compris pour un contrôle déploiement classique, que le système d'information associé à cette technologie soit finalement trop sophistiqué pour rendre le contrôle efficace. C'est pourquoi, on observe en marge du système de contrôle lié au SGI, des systèmes d'information simplifiés qui facilitent le suivi et la prise de décision (Encadré 27). En un sens, il s'instaure une forme de double régulation de contrôle. Le système normalisé standard est devenu tellement lourd, qu'en marge de celui-ci est mis en place un système plus restreint qui permet un meilleur pilotage.

Le développement de technologies qui permettent de traiter, stocker, et communiquer de plus en plus d'informations présente le risque que les entreprises se trouvent débordées par une telle quantité d'informations, qu'il devienne impossible de décider.

*"Un bémol à l'utilisation des ERP concerne la recherche du toujours plus d'information, plus de précisions, etc. Certes, la France s'inscrit dans un système rationnel, mais il importe de résister à une rationalité outrancière. Pour prendre une décision, il ne faut pas trop s'attarder à une exactitude parfaite et chiffrée."*  
(B. Terrier, Schneider Electric<sup>571</sup>)

Ainsi, un bon nombre de contrôleurs utilisant un SGI avoue utiliser la fonction d'extraction de données, pour pouvoir les retraiter de manière plus souple dans un tableur et faire ressortir ainsi les indicateurs qui les intéressent en particulier. En effet, avec la technologie SGI, le système définit des requêtes standards, qui émettent des tableaux de bord, qu'il est impossible de manipuler directement, pour limiter le nombre d'indicateurs par exemple.

#### Encadré 27 - Vers des systèmes d'information et de contrôle plus simples

##### **Exemple de la méthode Bull<sup>572</sup>**

Dans l'entreprise Bull, la direction du contrôle de gestion dépend de la direction financière, sans que cela n'empêche Jean-Marie Descarpentries (le directeur général en 1995) de maintenir un contact direct et constant avec Paul Durand (le directeur du contrôle de gestion) et ses équipes. La politique menée en matière de contrôle est donc fortement interactive au niveau du sommet stratégique. Cette interaction se manifeste dans les deux sens. Le contrôleur contribue activement à la définition de la stratégie et la direction générale oriente la définition du système de contrôle. Ainsi, la première règle de base de Jean-Marie Descarpentries a été de focaliser les responsables, chaque année, sur un petit nombre d'objectifs simples. En 1995, les priorités ont ainsi porté sur cinq points : améliorer la croissance, le profit, la productivité, la trésorerie, et le coût des achats. Pour cela, les tableaux de bord ne comportent que cinq indicateurs qui correspondent aux objectifs définis et sont rendus publics chaque mois. Les responsables opérationnels ne comparent pas leur performance à un budget, mais aux résultats de l'année précédente. Ce qui permet d'éviter les situations où les dirigeants bénéficient de primes d'intéressement fortes, alors même que la rentabilité de leur centre de profit s'est détériorée. Par la mise en place d'un tel système d'information, plus simple et plus condensé, la fonction contrôle de gestion contribue au rapprochement entre les directions opérationnelles et le sommet stratégique.

<sup>571</sup> Quatrième rencontres IUP/Entreprise (organisées par l'ESA de Grenoble), 16 mars 2000. Table ronde : "ERP : L'adopter c'est s'adapter".

<sup>572</sup> D'après *Option finance*, 1<sup>er</sup> avril 1996, "La montée en puissance des contrôleurs", n°397.

La technologie présente donc une première limite liée à son manque de flexibilité à l'usage. Elle impose de manipuler un trop grand nombre de données pour que cela soit pertinent pour l'analyse. La fonction contrôle de gestion a donc comme mission de trouver un équilibre entre l'usage d'une technologie de manière trop normative et un fonctionnement avec des référentiels d'action hétérogènes. L'utilisation de référentiels multiples peut donc rentrer dans une logique d'adaptation bien comprise à la technologie SGI (en tenant compte de ses limites). Mais le contrôleur se situe dans une position d'équilibre instable, parce qu'il est lui-même prescripteur d'une conformité vis-à-vis d'un système d'information normalisé et stabilisé, et en même temps obligé d'être plus réactif que le système (en tenant lui-même un système autonome à même de renouveler la norme). Enfin, la limite liée au caractère standard des SGI est renforcée par la complexité de ceux-ci en termes de manipulation.

### **2.1.2.2 Les limites d'une technologie "trop" sophistiquée**

La contribution des SGI à l'innovation et au processus d'émergence stratégique doit être comprise dans une perspective de complémentarité des différentes activités de la fonction contrôle de gestion.

D'une part, le contrôle de gestion participe à un contrôle programmé et les SGI contribuent à l'efficacité d'un tel système de contrôle.

D'autre part, la fonction contrôle de gestion peut contribuer à l'émergence stratégique par une participation active au contrôle interactif. Dans une certaine mesure, les SGI y contribuent également. En libérant du temps consacré auparavant au traitement et à la consolidation des données, les SGI rendent le contrôleur plus disponible pour des analyses et des interactions en dehors de la gestion du système d'information standard. L'influence des SGI, comme supports d'une plus grande efficacité du contrôleur, correspond à l'idéal type présenté par les concepteurs. Mais l'influence réelle sur le travail du contrôleur semble en partie différente.

Les outils permettent certes de traiter plus d'informations, mais ils sont également moins faciles à utiliser. Le contrôleur passe-t-il ainsi beaucoup de temps à en comprendre le fonctionnement, et ce dans un cycle régulier de mise à jour technologique et de mise à jour des connaissances. Le contrôleur SA qui déclarait, en septembre 2000, trouver le système très complexe d'utilisation, se voyait soumis en avril 2001 à une nouvelle mise à jour, lui imposant une nouvelle formation. Même si l'apprentissage fondamental de la technologie avait été fait, cette mise à jour a pris un temps considérable, qui n'était pas directement dédié à son activité courante.

La complexité technique (révélée notamment par le fait que les experts SAP, implantés dans chaque service, sont débordés dans leur tâche de support) absorbe donc une grande part du temps qui pourrait être consacré à l'analyse des données.

*Les TIC libèrent du temps pour faire des analyses, le temps qui était affecté auparavant à faire des retraitements sous Excel. Au lieu de passer les écritures, on a abonné les écritures donc ça nous a libéré du temps. Par contre SAP est tellement complexe, que je suis souvent obligée d'aller voir la direction financière pour leur demander des explications et à la direction financière on a parfois du mal à trouver le bon interlocuteur. (Extrait d'entretien contrôleur SA)*

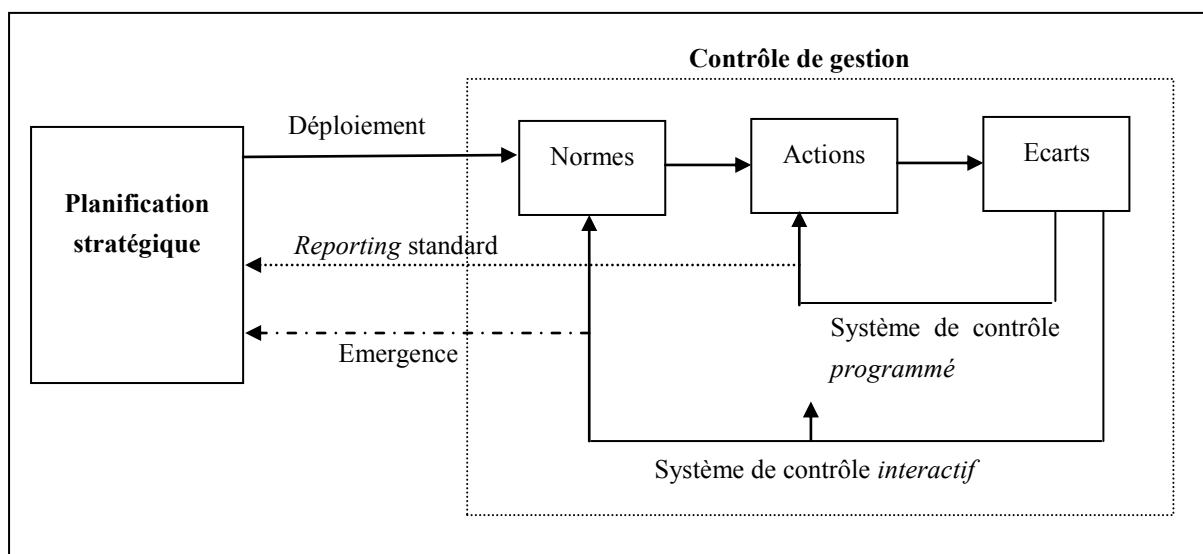
Les technologies de l'information imposent donc de lourds apprentissages individuels (dans des organisations parfois très cloisonnées, donnant lieu à peu de partage des connaissances) pour des utilisations ayant parfois un faible impact en termes d'intelligence organisationnelle. Dans le cas du C., il n'était pas forcément utile (si ce n'est en termes d'affichage) d'implanter un système aussi complexe que l'ERP choisi, alors qu'un SGBD aurait suffi pour instaurer une comptabilité analytique efficace.

Nombreux sont ainsi les contrôleurs qui constatent un gain de temps à certains égards, mais également une telle complexité de la technologie ERP, qu'elle les rend peu disponibles pour un quelconque processus d'émergence stratégique. Le système est tellement complexe, qu'ils ressentent parfois un double isolement, vis-à-vis du terrain et vis-à-vis de la vision stratégique.

En définitive, concernant l'évolution de la fonction contrôle de gestion du point de vue du décroisement vertical (en particulier vis-à-vis du processus d'émergence stratégique), on constate que ce décroisement constitue plus un idéal qu'une véritable réorganisation des activités *managériales*. Le rôle des services contrôle de gestion, qui se sont développés au sein des entreprises de façon notable au cours des années 1990, est un rôle traditionnel de contrôle déployé et d'émergence fondée sur un référentiel prédéfini. Cela signifie plus précisément, que les écarts de performance sont expliqués uniquement dans le cadre du référentiel standard prédéfini. Cela ne permet pas un apprentissage profond, une réflexion sur la pertinence du standard. L'apprentissage par double boucle ne peut se faire que par des mécanismes de régulation autonomes, à l'initiative du contrôleur. Ce dernier mobilise alors ses propres systèmes d'information, pour faire émerger un nouveau référentiel de contrôle, avec éventuellement des implications en termes de stratégie.

Le caractère standard du système de contrôle et le rôle de comptable attribué au contrôleur semblent renforcés sous l'influence des SGI. Ces derniers intègrent les systèmes de contrôle dans le cadre d'un modèle standard défini *a priori*. C'est pourquoi, face aux limites d'un tel outil, les contrôleurs soucieux de contribuer à une meilleure intelligence organisationnelle développent des systèmes d'information doubles. Ils permettent ainsi d'assurer l'équilibre entre les besoins de stabilité et de changement.

Le système de contrôle standard, normalisé (inscrit dans le SGI) sert à définir un cadre d'action qui oriente la décision à court terme et assure une information selon un format satisfaisant, pour les dirigeants (du sommet stratégique) et les fournisseurs de capitaux. En marge, des systèmes de contrôle plus souples et plus fins s'adaptent aux conditions opérationnelles locales et à un suivi stratégique sur quelques indicateurs clés susceptibles de se renouveler. Ce décloisonnement du contrôle dans un cadre de double régulation peut être schématisé de la manière suivante (Figure 43).



**Figure 43 - Les conditions du décloisonnement contrôle de gestion-planification stratégique**

La technologie joue donc un rôle paradoxal. Alors qu'on l'associe dans les discours (nous avons mis en évidence la force de ces représentations dans la section 1), à un idéal d'organisation souple, réactive, capable d'apprentissages, les SGI semblent au contraire aller dans le sens d'un modèle d'organisation bureaucratique, avec une stricte spécialisation fonctionnelle et des procédures et processus de gestion définis de manière très formelle. Du point de vue de l'apprentissage, ces systèmes sont faiblement réactifs, parce qu'ils définissent *a priori* les données pertinentes et que le processus de modification du système est long et complexe. C'est pourquoi, les SGI doivent être compris dans une relation de complémentarité avec d'autres systèmes d'information.

Notre attention s'est portée dans cette partie sur le décloisonnement vertical dans la relation entre le contrôle de gestion et le processus de planification stratégique, voyons maintenant comment évolue le contrôle de gestion du point de vue du contrôle des opérationnels.

## **2.2 La décentralisation du contrôle en pratique**

Nous avons montré précédemment qu'il existe une tendance assez nette à décentraliser les responsabilités de gestion vers les opérationnels. Cette tendance correspond au développement d'une forme d'autocontrôle, facilitée par la mise en place de technologies de l'information intégrées. Les SGI ont ainsi souvent été implantés simultanément au mouvement de décentralisation des responsabilités. Cependant, ce double mouvement correspond à une influence des SGI parfois ambiguë, facilitant à la fois l'autonomie et le contrôle.

Nous montrons dans un premier temps comment l'implantation d'une technologie de l'information favorise l'autonomie de directions opérationnelles aux responsabilités accrues (2.2.1.). Dans un deuxième temps, nous analysons comment ces technologies s'inscrivent également dans le cadre d'un contrôle hiérarchique et fonctionnel traditionnel (2.2.2.).

### **2.2.1 Une contribution nette des SGI à l'autonomie des opérationnels**

#### **2.2.1.1 La technologie, support de la diffusion du modèle entrepreneurial**

Dans certains grands groupes, la délégation de responsabilités financières aux dirigeants opérationnels est un phénomène ancien (dans le cas SA par exemple). Cependant, le modèle de la structure entrepreneuriale semble s'être diffusé durant les années 1990 à l'ensemble des entreprises et des niveaux hiérarchiques. Dans ce sens, lorsque l'on interroge les contrôleurs sur les changements organisationnels les plus notables, il s'agit pour eux clairement de l'évolution du métier de manager opérationnel. Auparavant, ce métier était centré sur des responsabilités fonctionnelles, sans souci direct du contrôle de la rentabilité. La dimension financière a été intégrée aux préoccupations du métier, au moment de l'implantation des structures entrepreneuriales, décentralisées, organisées autour d'un produit ou d'une activité (les *business fields*, les services métier selon les cas). En outre, l'un des aspects importants de l'évolution du métier du manager opérationnel, correspond au fait qu'il ne s'agit plus seulement :

- de faire correctement son métier traditionnel (la dimension directement opérationnelle),
- ni seulement de gérer son activité de manière satisfaisante,
- mais il faut également contribuer à l'alimentation du SGI, qui permet ainsi un contrôle plus rapide par les fonctionnels ou les supérieurs hiérarchiques.

Dans le mouvement de décentralisation des responsabilités financières, il apparaît en outre clairement que l'implantation de la technologie intégrée a été l'occasion, parfois le support de la décentralisation des responsabilités financières et de la coordination des activités au niveau opérationnel. Cela s'explique par le fait que la technologie joue un double rôle.



Elle facilite à la fois l'autonomie (par ses fonctionnalités de répartition de l'information, elle permet la mise à disposition d'un ensemble d'informations qui n'étaient pas disponibles au niveau des opérationnels auparavant) et la décentralisation (par son caractère intégré, le systèmes d'information facilite le contrôle au niveau des supérieurs hiérarchiques ou fonctionnels).

Le rôle des technologies de l'information en matière de décentralisation des responsabilités financières est bien perceptible dans les extraits d'entretiens suivants (Encadré 28).

#### **Encadré 28 – Les SGI "au service" des opérationnels**

##### **Extrait d'entretien contrôleur SA :**

*Il y a une évolution du métier des opérationnels surtout, qui exige de nouvelles compétences de gestionnaire. Par exemple, on a dit aux chefs de service : "Maintenant, vous avez SAP vous êtes responsables de votre budget et donc vous pouvez aller voir directement les informations dans SAP." Ils sont responsables de leur budget, disposent d'une certaine autonomie et ont d'ailleurs des formations à la gestion pour les chefs de section, les chefs de projets.*

##### **Extraits d'entretien contrôleur ST :**

*Grâce aux outils informatiques, le métier de responsable d'affaire n'a plus rien à voir avec ce qu'il était auparavant. Avant, il fallait qu'il aille partout chercher les informations, maintenant il allume son micro et il dispose de tout. Cela lui a permis de mieux intégrer la dimension financière de son métier. Il voit que l'organisation est tournée vers lui, même au niveau informatique. Le SGI a été développé pour le responsable d'affaire. (...)*

*Le métier du responsable d'affaire a évolué surtout au niveau de sa relation au système d'information et de l'outil informatique et au niveau de la prise en compte des contraintes financières. On est pour cela passé par des périodes fortes de formation. Des gens qui avaient 45 ans et plus et n'avaient jamais vu un micro doivent aujourd'hui travailler avec. Ils ont des outils de gestion, pour faire leur gestion, des outils commerciaux idem, la bureautique idem, des outils de communication. Certains chargés d'affaire "en campagne" sont moins isolés. C'est le contrôleur de gestion qui se déplace pour faire le point de gestion, parce qu'on a l'outil pour le faire. On assiste à un enrichissement du travail des opérationnels, mais pas vraiment à une prise de pouvoir. L'organisation du travail devient plus confortable : les données sont amenées au responsable d'affaire au lieu qu'il aille les chercher.*

Ces extraits d'entretien mettent clairement en évidence que :

- La technologie est un outil au service du manager opérationnel. Elle lui permet une gestion autonome et responsable, en lui facilitant l'accès à l'ensemble des données nécessaires à la gestion de son activité.
- Mais c'est également un outil obligatoire qui impose une formation non seulement à l'outil mais également à la gestion. Par l'implantation de l'outil, on impose la prise en charge de la gestion financière des affaires.
- Enfin, c'est un outil qui ne réduit pas la place du contrôle<sup>573</sup>.

A ce stade, on peut souligner le rôle de la technologie intégrée facilitant la décentralisation des responsabilités financières et l'autonomie des managers opérationnels. L'influence des SGI s'exprime ainsi tout d'abord en termes de fonctionnalités.

Pour le manager opérationnel, le SGI lui donne accès à l'ensemble des informations nécessaires à la gestion de ses activités, tout en laissant ces informations disponibles à l'ensemble des acteurs.

Les données sont mises à la disposition des opérationnels plus rapidement pendant la phase de pilotage grâce aux bases de données partagées et aux logiciels de gestion intégrés. Les SGI permettent donc un partage des informations et un contrôle nécessaire à la décentralisation.

Ensuite, la diffusion de l'outil implique une diffusion du modèle *managérial* référant dans l'ensemble de l'organisation à travers les indicateurs de performance inclus et suivis via le SGI. Ainsi dans le cas ST, c'est l'autocontrôle et une gestion prospective qui sont promus par l'utilisation de Supra.

Enfin, l'outil constitue parfois un support qui change la nature des relations entre managers opérationnels et contrôleur.

### **2.2.1.2 Le renouvellement des relations entre les managers et le contrôleur "grâce" à la technologie**

Du point de vue des processus traditionnels du contrôle de gestion, leur efficacité est renforcée par les SGI. Par exemple, la phase de budgétisation peut se réaliser plus rapidement grâce à un accès plus facile aux données, et grâce à la messagerie qui facilite la communication entre le contrôleur de gestion et les opérationnels.

Mais la modification des relations entre contrôleur et managers opérationnels s'explique surtout par un meilleur partage du modèle de fonctionnement de l'organisation. Notamment la dimension financière n'était pas prise directement en compte par les opérationnels, qui l'envisageaient uniquement comme une contrainte *a posteriori* (au moment du contrôle), comme une éventuelle source de conflit.

---

<sup>573</sup> Nous reviendrons plus amplement sur cette dernière dimension dans la partie suivante.

Une fois le modèle managérial partagé, les échanges peuvent s'orienter sur une dimension plus opérationnelle, sur des conseils de gestion, sur la manière d'atteindre les objectifs. Le contrôleur adopte alors une fonction de support aux opérationnels. Cela apparaît nettement dans les représentations des managers opérationnels (Encadré 29) et dans celle du contrôleur de gestion (Encadré 31) de notre cas principal.

#### **Encadré 29 - Les représentations associées au contrôle de gestion par les managers opérationnels**

##### **Extrait d'entretien F F, Chef de service, entreprise ST**

*Maintenant les chargés d'affaire sont sur Supra (officiellement depuis 2001 seulement) et ont plus de responsabilités. La plupart des gens se sentent plus responsabilisés, les affaires leur appartiennent davantage. Certains adhèrent plus que d'autres. Certains ont sauté sur l'occasion de prendre des responsabilités, d'autres doivent être poussés.(...)*

***Avant le responsable d'affaire (RA) se reposait sur le contrôleur qui faisait sa gestion, qui calculait son résultat. Par conséquent, certains avaient peur de ce que le contrôleur allait leur sortir. Le contrôle était une contrainte indépendamment du système d'information.***

*Le gros changement c'est que le chargé d'affaire assure directement sa gestion. Il rend compte au contrôleur plus que le contrôleur ne le contrôle. Il est devenu plus un support qu'un contrôleur dans un sens négatif. Il y a maintenant l'idée d'une responsabilité et d'une confiance accordée au RA. La gestion est beaucoup mieux préparée en amont et donc on peut passer du temps à dialoguer, le contrôle est beaucoup plus rapide. Les attentes vis-à-vis du contrôleur sont de l'ordre du conseil de gestion, du soutien.*

##### **Extrait d'entretien J. G, Chef de service, entreprise ST**

*Avant le RA était un opérationnel plus proche du chantier, avec chacun sa propre gestion. Le côté gestion prévisionnelle se faisait très mal. Cela a nettement changé avec l'arrivée de Supra, mais cela s'est fait progressivement (au départ les gens utilisaient Supra mais faisaient très mal les EAF). Aujourd'hui, la gestion est plus formalisée pour des volumes d'affaires beaucoup plus importants. Les découpages sous Supra sont très intéressants. (...)*

*Avant le fonctionnel du contrôle de gestion avait moins de place. Le RA faisait lui-même dans son coin son contrôle de gestion. Il allait chercher l'info, il avait ses propres tableaux. Maintenant, on s'appuie plus sur le fonctionnel qui apporte plus d'informations. Les contrôleurs font des tableaux de synthèse bien utiles. Le contrôleur sert pour alerter les opérationnels (par exemple pour les retards de facturation); de ce point de vue les RA et le chef de service se reposent sur le contrôleur. Les points de gestion sont plus réguliers. Le contrôleur est plus une aide, un conseiller qu'un contrôleur (flic). D'ailleurs, heureusement qu'ils nous aident, étant donné le nombre d'indicateurs à suivre par rapport à avant. **Le contrôle n'est pas ressenti comme une contrainte, mais il est beaucoup plus fort qu'avant. Avant, on pouvait pendant un certain temps dissimuler des pertes ou garder des réserves. Mais le contrôle n'est pas pesant.***

*Tout repose sur l'EAF<sup>574</sup>. La petite marge de manœuvre qu'il nous reste réside éventuellement dans les heures, les restes de fournitures. Mais les données se recourent tellement qu'on peut retrouver avec une certaine exactitude le reste à engager. La gestion sous Supra est particulièrement intéressante pour les découpages qu'elle permet de faire, et par conséquent la précision dans l'estimation et le contrôle. Mais le découpage des affaires est peu utilisé - c'est peut-être lié à l'activité -, sauf sur les grosses affaires.*

**Extrait d'entretien EJ, chef de service, entreprise ST**

*Par rapport aux conseils du contrôleur, le RA verrait d'un mauvais œil qu'un "gratte-papier" lui donne des conseils sur la façon de gérer. On peut de toutes façons difficilement cacher une perte; l'état d'esprit a changé. Techniquement, on peut raconter n'importe quoi, mais à moment donné il y a des recoupements qui sont faits.*

Ce dernier extrait d'entretien permet de nuancer le caractère unanime des représentations associées à la relation entre les managers opérationnels et le contrôleur. Cependant la représentation dominante est bien celle d'un contrôleur, conseil des opérationnels.

De façon plus générale, la représentation d'un manager opérationnel, qui puisse s'appuyer sur des contrôleurs, moins absorbés par des activités de comptables (puisque une grande partie est décentralisée auprès des acteurs directement à l'origine des flux) semble se diffuser. Avec la décentralisation de la gestion des affaires, le contrôleur fait plus de contrôle par exception et donc en principe il est plus disponible pour l'aide à la décision.

Ce modèle est très présent dans les discours des dirigeants de certains grands groupes, qui se veulent des vitrines en matière d'évolution du système de contrôle (Encadré 30). L'évolution dans le sens d'une participation à la décision des opérationnels semble ainsi plus évidente que la tendance à une participation directe à la décision stratégique.

---

<sup>574</sup> Etat de l'Affaire en Fin, qui correspond à un résultat prévisionnel.

**Encadré 30 – Les discours normatifs en faveur d'un contrôleur impliqué dans les décisions opérationnelles<sup>575</sup>**

*Nous sommes en train de revoir nos systèmes d'information, pour les simplifier, les rendre plus efficaces, plus anticipatifs et faire en sorte que les contrôleurs de gestion deviennent de véritables forces de proposition !*  
(Michel Staib, directeur général adjoint du groupe Schneider)

*Le rôle du contrôleur de gestion se borne bien trop souvent dans les groupes français à produire des tableaux de chiffres, des budgets ou des reportings lourds et complexes.(...) Or, pour être efficace, il doit être un homme d'action, entièrement dédié à l'aide à la décision des managers opérationnels.* (Stéphane Doblin, consultant spécialisé en système de contrôle de gestion intervenant chez Roussel-Uclaf et Renault.)

*Le contrôleur doit utiliser ses outils pour intervenir directement dans les décisions opérationnelles. Lorsque le lancement d'un médicament est retardé dans un pays étranger pour des raisons d'enregistrement, les dirigeants de la filiale locale doivent prendre conscience que le plan de financement peut en être déséquilibré : c'est alors au contrôleur de gestion non seulement de le signaler, mais aussi de proposer très tôt des mesures pour rétablir l'équilibre.* (Daniel Camus, directeur général de Roussel-Uclaf.)

La relation entre le contrôleur et les managers opérationnels évolue dans les organisations surtout au cours de la phase de changement proprement dite. On constate ainsi que le rôle attribué au contrôleur *décentralisé* est d'assurer la diffusion du modèle entrepreneurial, dans un processus d'apprentissage organisationnel plus que de contrôle. La dimension contrôle est à nouveau plus présente une fois le modèle adopté et les apprentissages fondamentaux réalisés (Encadré 31).

**Encadré 31 - Le cas ST (suite) : Le contrôleur de gestion, vecteur d'apprentissage**

Ce cas est assez représentatif de la relation entre le contrôleur et les managers opérationnels pendant la période de changement, au cours de laquelle se diffusent les référentiels d'action gestionnaires. Le responsable régional du contrôle de gestion dans l'entreprise ST considère ainsi que son rôle fondamental est un rôle de conseil: *"La grosse part dans ma conception de mon job, c'est d'être là auprès des opérationnels pour apporter un service pour les guider dans la façon de suivre leurs affaires, pour attirer leur attention sur des risques que j'identifie. Leur donner des astuces pour mieux suivre, et établir des budgets qui tiennent la route, pour être vigilant sur leurs coûts et sur la façon de les appréhender. C'est donc avant tout une fonction de conseil aux opérationnels."*

<sup>575</sup> Option finance, 1<sup>er</sup> avril 1996, "La montée en puissance des contrôleurs", n°397.

Ainsi, le contrôleur de gestion peut participer directement à la décision opérationnelle, comme cela apparaît dans le point de gestion du 08/06/01. Dans une activité où le poste "transport" affichait une perte importante. Le contrôleur et le responsable d'affaire du centre ont pris ensemble les décisions nécessaires au redressement de l'activité : *"Les tarifs forfaitaires du transport ont été réévalués. Dans le même temps, au lieu de réaliser le transport en interne (étant donné le faible taux d'utilisation des camions), on a mis en place un contrat de sous-traitance, qui devait permettre de réaliser une marge sur les transports."*

*Des sources de rentabilité étant dégagées des deux côtés, il faut s'assurer que le poste transport dégage maintenant un solde créditeur."* (Le contrôleur de gestion)

Dans le changement organisationnel, la décentralisation des responsabilités de gestion implique un apprentissage concernant l'appareil gestionnaire et l'outil informatique. Un programme de formation a été mené au départ de manière centralisée, mais il a fallu du temps pour que le nouveau système de gestion fasse l'objet d'une appropriation satisfaisante. A tel point, qu'à un moment donné, la direction générale a été obligée d'inscrire l'utilisation de Supra (la base de gestion) comme critère de performance d'une direction régionale (DR). *"Or à ce moment là, la DR Midi-Pyrénées est encore très mal placée. Il s'agissait donc désormais de conduire de façon plus ferme les responsables d'affaire à l'utilisation de Supra. Ce mouvement a été renforcé par l'obligation pour les RA de produire (tous les mois) un arrêt d'avancement de leurs affaires."* (Extrait d'entretien avec le responsable régional des systèmes d'information). Dans ce mouvement de formation et d'appropriation de l'outil, le contrôleur a eu une grande responsabilité, il a dû faire face à des résistances de natures cognitives, mais également psycho-sociologiques. Les responsables d'affaire se considéraient plus comme des *chefs de chantier*, et avaient une culture technique. Les apprentissages ont été très progressifs et sont hétérogènes. *"Le point de gestion est fait tous les mois et demi. Pour certains ce point ne représente qu'une formalité, pour d'autres c'est au contraire un suivi complet des affaires qu'il faut reprendre. Le but est qu'à terme, ils arrivent à une certaine autonomie..."*

*Parmi les RA, on a tous les types de populations : ceux qui se laissent porter et ceux qui sont plus managers."* (Extrait d'entretien avec un contrôleur de gestion)

Le rôle du contrôleur en matière d'apprentissage se situe donc à deux niveaux: au niveau global, il contribue à la diffusion du nouveau référentiel d'action, ensuite localement et ponctuellement, il aide à la décision opérationnelle. *"Au cours des points de gestion, le contrôleur aide l'opérationnel à prendre les décisions qui lui permettent d'améliorer sa rentabilité."*

Le rôle de la fonction contrôle de gestion est d'être plus proche des opérationnels et de contribuer ainsi à l'apprentissage organisationnel. Dans les grandes structures, on a vu avec le cas SA (Encadré 24), qu'il existe deux types de contrôleurs, les uns = proches des opérationnels, les autres chargés du *reporting*. Cependant, la volonté des dirigeants et des contrôleurs d'avoir une fonction contrôle de gestion plus proche des opérationnels est souvent contrebalancée par la nécessité de faire un compromis entre ses différentes missions (de *reporting* pour la décision stratégique et celle de conseil aux opérationnels). Le besoin de remontée d'informations laisse parfois moins de temps pour être proche du terrain.

*"Moi, ce que je vois dans ma fonction c'est que j'ai de plus en plus de reporting à faire, sur de plus en plus de sujets, et donc je m'éloigne de plus en plus du terrain opérationnel. J'explique ça parce qu'on voit que le groupe à une politique de suivi de productivité, de suivi de résultats, de benchmarking, qui absorbe le contrôleur dans sa tâche de contrôle plutôt que de le libérer pour du conseil aux opérationnels.(...) Le contrôleur sert donc plutôt à mettre en évidence des écarts, il ne participe pas à la définition de mesures correctives."*

(Extrait d'entretien contrôleur SA)

Enfin, nous allons voir que la phase de changement proprement dite passée, le modèle entrepreneurial diffusé, le contrôle présente en définitive une certaine permanence ; le conseil est une notion bien ambiguë (Bouquin, 2001<sup>576</sup>, op.cité).

### **2.2.2 Une certaine permanence des dispositifs de contrôle**

Dans une certaine mesure, les SGI facilitent un renouvellement de la relation de contrôle entre les managers opérationnels et le contrôleur. En particulier, par une diffusion du modèle de performance financière et stratégique et grâce aux référentiels de contrôle contenus dans le système d'information, le contrôle est un processus beaucoup plus continu, largement pris en charge par les opérationnels eux-mêmes. Cela permet à la fonction contrôle de gestion d'apparaître plus comme une fonction de support, de conseil sur la manière d'atteindre les objectifs financiers, plutôt qu'une fonction de sanction des écarts entre objectifs et réalisés. Cela étant, peut-on considérer que l'autonomie des opérationnels est totale ? N'existe-t-il pas malgré tout encore une certaine permanence de la relation de contrôle ?

Il semble en effet que, si les technologies de l'information permettent une certaine délégation des responsabilités de gestion, elles conduisent à une autonomie relative qui s'inscrit dans les schémas "classiques" du contrôle de gestion.

---

<sup>576</sup> Bouquin souligne le rôle ambiguë du contrôleur, dont la mission serait de faire faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels, pour devenir des "conseillers de gestion". Mais en pratique, en raison de son rattachement hiérarchique notamment, le contrôleur joue également une fonction de contrôle à destination de la hiérarchie.

Dans ce cadre, la fonction contrôle de gestion présente à la fois :

- une mission assez traditionnelle, notamment relativement au contrôle de la fiabilité des données,
- et une mission enrichie à l'animation de dispositifs de contrôle organisationnel plus larges que ceux du contrôle de gestion traditionnel.

### **2.2.2.1 Le contrôle de la fiabilité des informations**

Une grande part de la fonction assurée par le contrôleur de gestion est relative au contrôle de la qualité des informations gérées directement par les managers opérationnels. Il ne suffit pas de mettre à leur disposition des systèmes de gestion intégrés pour garantir la qualité des informations qu'ils y rentrent. Alors qu'auparavant, la fonction tenait elle-même directement le système d'information, elle doit s'assurer de la qualité de ces dernières, pour constituer un outil de gestion et de coordination fiable.

Les opérationnels peuvent en effet éventuellement détourner le contrôle par les informations qu'ils fournissent au système d'information. Par exemple, il est toujours possible dans une de réaliser des arbitrages dans la répartition des heures sur les différentes affaires. Le contrôleur de gestion garde donc une mission d'explication du sens des données, pour laquelle il demande des comptes aux opérationnels.



Les points de gestion réalisés mensuellement par le contrôleur ST chez les responsables d'affaire servent à limiter les dérives quant à la manipulation des données. La discussion en tête à tête semble encore indispensable pour un contrôle efficace, les TIC présentent à cet égard une limite notable quant à la qualité des relations interpersonnelles qu'elles autorisent<sup>577</sup>.

*"Au cours des points de gestion, je dois m'assurer de la qualité des informations saisies dans Supra. Si le RA ne demande pas que la facturation soit faite, elle ne le sera pas. Cela peut correspondre à un retard dans l'avancée des travaux, mais aussi à un retard de facturation du RA pour garder une marge de manœuvre sur la fin de l'affaire."* (Contrôleur ST)

*"Les informations de la GPAO sont dupliquées pour la comptabilité analytique, mais la procédure de gestion des écarts physiques est sous la responsabilité du directeur de fabrication. Or l'importance de la fiabilité des données n'était pas comprise. La saisie de ces données se réalisait selon une logique locale – seul le responsable opérationnel savait la réalité de ce que recouvraient les informations – et non en référence au système d'information normalisé. Par conséquent, ces informations n'avaient aucune fiabilité et utilité pour le contrôle de gestion. Ainsi, la dérive sur coûts directs en fabrication n'était pas perçue, alors que c'est bien de là que naissait le défaut de rentabilité."* (Extrait d'entretien contrôleur EL)

S'assurer de la fiabilité des informations saisies, *"limiter les systèmes de gestion en parallèle"* (Responsable du projet Supra chez ST), rentrent dans une relation de contrôle classique, dans laquelle l'asymétrie d'information demeure et qu'il s'agit de limiter par des systèmes incitatifs et des recoupements.

Les systèmes de régulation formels sont en outre complétés par des dispositifs plus complets de contrôle organisationnel (tels que la formation et la culture en particulier) qui contribuent à un élargissement des dispositifs du contrôle.

### **2.2.2.2 Un élargissement des dispositifs de contrôle mobilisés**

Dans le cadre des organisations ayant évolué vers une décentralisation des responsabilités financières et le développement d'un certain autocontrôle, la fonction contrôle de gestion voit sa mission enrichie. Elle contribue au développement de dispositifs de contrôle organisationnel dépassant le simple contrôle de gestion. Il s'agit en particulier de diffuser une culture *entrepreneuriale* au niveau des managers opérationnels.

---

<sup>577</sup> Le rituel du déjeuner après le point de gestion semble tenir une place essentielle dans la qualité des relations entretenues par le contrôleur et les managers opérationnels.

La mise en place d'un contrôle par la culture passe à la fois par l'implantation de structures formelles d'autocontrôle financier, et par un référentiel normatif tacite. La diffusion d'une culture organisationnelle, comme instrument de contrôle est facilitée par l'implantation du SGI, qui définit un système de gestion homogène et unique pour toute l'organisation (Encadré 32). Cela ne signifie bien évidemment pas que le simple changement d'outil a un effet immédiat sur la culture, mais les structures formelles (le système de signification et de domination) contribuent à forger le système de légitimation.

#### Encadré 32 - Le développement des dispositifs de contrôle organisationnel dans le cas ST

Dans le cas de l'entreprise ST, on assiste à un développement des dispositifs de contrôle organisationnel. Le chef du projet Supra (cas ST) souligne ainsi : *"L'ensemble de cette démarche a permis :*

- *d'instaurer au niveau de la société un même langage commun, quelle que soit la zone géographique et la culture des responsables d'affaire et des contrôleurs de gestion;*
- *de donner des informations en temps réel ou quasi-réel aux responsables d'affaire afin de pratiquer un échange transparent de l'information et de systématiser la gestion des affaires."*

Le contrôle passe ainsi par une standardisation des procédés de gestion, qui prend pour support le SGI.

Ce dispositif est complété par un contrôle des compétences (via le programme de formation mené pour faire évoluer les compétences des personnes en interne) et la diffusion du modèle *managérial*.

Les interactions autour de ce référentiel vont progressivement constituer un référentiel d'action tacite, une culture organisationnelle fondée sur des critères de performance financiers et stratégiques. Dans l'entreprise ST, le processus d'évolution culturelle est en cours depuis 1997, avant même le changement formel des systèmes de gestion. En effet, à cette date, une procédure de rachat de l'entreprise par ses salariés avait déjà communiqué aux salariés (individuellement contraints au rachat, de manière tacite) l'intérêt de la dimension stratégique et financière de leur activité. La diffusion du référentiel d'action financier ne s'est cependant pas faite sans difficulté. En effet, la culture technique des *chefs de chantiers* était fortement ancrée, il fallait donc passer des barrières psycho-sociologiques et cognitives fortes avant d'en faire des *responsables d'affaires*. Le changement s'est donc fait progressivement alternant des phases incitatives et d'autres plus directives, avant de passer à un nouveau modèle organisationnel. Ce cas est donc intéressant parce qu'il permet de bien comprendre la problématique du contrôle dans la durée, comme une question globale qui ne peut être centrée exclusivement sur les dispositifs formels du contrôle de gestion. C'est donc dans une perspective de contrôle organisationnel que s'inscrit la fonction contrôle de gestion.

Outre le développement des systèmes de contrôle de gestion et de contrôle culturel, on constate que les technologies de l'information ont accru le potentiel de contrôle des activités par la hiérarchie.

Ainsi, grâce aux qualités d'intégration des SGI, la ligne hiérarchique peut suivre en permanence l'"état des affaires" et intervenir à très court terme vis-à-vis de choix relevant d'une stratégie locale de moyen terme. Cette possibilité réduit donc également l'autonomie des opérationnels. Cette situation peut être vue à la fois comme un développement du contrôle interactif (par des discussions régulières sur l'état des projets en vue d'un apprentissage organisationnel), mais également comme le renforcement d'un contrôle formel permanent (possible grâce au système d'information mis à jour en temps réel). Un responsable de projet ERP souligne ainsi son ambivalence en matière de contrôle : *"Si les cadres sont les vecteurs de la conduite du changement, ils sont aussi les premiers déstabilisés. Leur pouvoir repose sur la détention d'informations et il est évident que l'ERP casse ce privilège puisque le PDG a les mêmes tableaux qu'eux à sa disposition."*

*La simultanéité de l'information fait que leurs erreurs sont connues à la microseconde près. Sans l'adhésion du personnel, l'échec de l'ERP est garanti."* C'est pourquoi, les modalités d'appropriation du modèle d'organisation décloisonnée (mettant en avant l'autonomie des responsables opérationnels), doivent être analysées finement pour déduire le caractère effectif ou non de cette autonomie.

En définitive, l'autonomie des managers opérationnels est très relative. Les dispositifs de contrôle apparaissent encore fortement présents sous des formes "évoluées" et multiples, formelles et informelles. La nature de la technologie est donc contextuelle, révélée dans l'action et l'expérimentation des rapports sociaux. Elle fait l'objet d'ajustements pour un compromis entre les préférences des acteurs. Nous nous proposons maintenant dans un dernier point de reconstituer une vision d'ensemble du processus de structuration technologie-contrôle.

### **2.3 Une vision d'ensemble du processus de structuration**

Ce dernier point vise à reprendre un ensemble de résultats, présentés jusque là de manière séquentielle, pour reconstituer la logique d'ensemble du processus de structuration. Il ne s'agit donc pas de revenir sur chacun des résultats, mais de les intégrer dans un schéma théorique global, qui vise dans une certaine mesure à "boucler la boucle" de la récursivité entre déduction et induction.

Le processus de structuration technologie-contrôle peut en définitive être présenté en trois temps. Tout d'abord, la technologie offre des opportunités de décloisonnement organisationnel vertical (puisque c'est l'axe sur lequel cette recherche a été centrée), d'intégration organisationnelle effective (formelle et autonome) (2.3.1.). Ensuite, l'organisation doit être comprise comme le fruit d'un processus de construction mutuelle de l'ensemble des technologies (des technologies de l'information et de contrôle en particulier) (2.3.2.).

Enfin, il est possible d'identifier des configurations-types d'usages des technologies, qui résultent de ce processus (2.3.3.).

### ***2.3.1 L'implantation d'un SGI pour des modèles de gestion intégrée***

Il est assez courant de trouver dans les débats sur l'influence des SGI, la question de savoir si de tels systèmes permettent une gestion intégrée. A l'origine de leur conception, il s'agit de systèmes ayant pour vocation de fournir un système d'information unique, intégrant l'ensemble des systèmes d'information de l'entreprise. En cela ce sont des systèmes intégrés, qui autorisent une harmonisation et une standardisation des systèmes de gestion formels. Par ailleurs, il existe dans les discours des concepteurs, dans le modèle d'organisation inhérent à la technologie selon eux, un principe de décloisonnement effectif. Le système est ainsi censé améliorer la qualité des coordinations entre services, entre fonctions et éventuellement entre les différentes activités *managériales*.

A cet égard, nous avons montré que les SGI ouvrent le champ des possibles, dans le sens d'un décloisonnement entre le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Ce décloisonnement correspond au développement d'un contrôle interactif, visant à faciliter l'apprentissage organisationnel et le processus d'émergence stratégique, dans lequel la fonction contrôle de gestion jouerait un rôle central. Or, si cette technologie ouvre des opportunités, elle présente par ailleurs des limites et des contraintes. Ces limites impliquent que le décloisonnement effectif sera le fruit d'un compromis entre :

- des systèmes de gestion très formalisés et standards, tels que ceux inclus dans le SGI,
- et des systèmes de régulation autonomes, qui tiennent à l'utilisation d'outils spécifiques locaux et au développement de relations interpersonnelles contextuelles (entre contrôleurs, managers opérationnels, et sommet stratégique) (Figure 44).

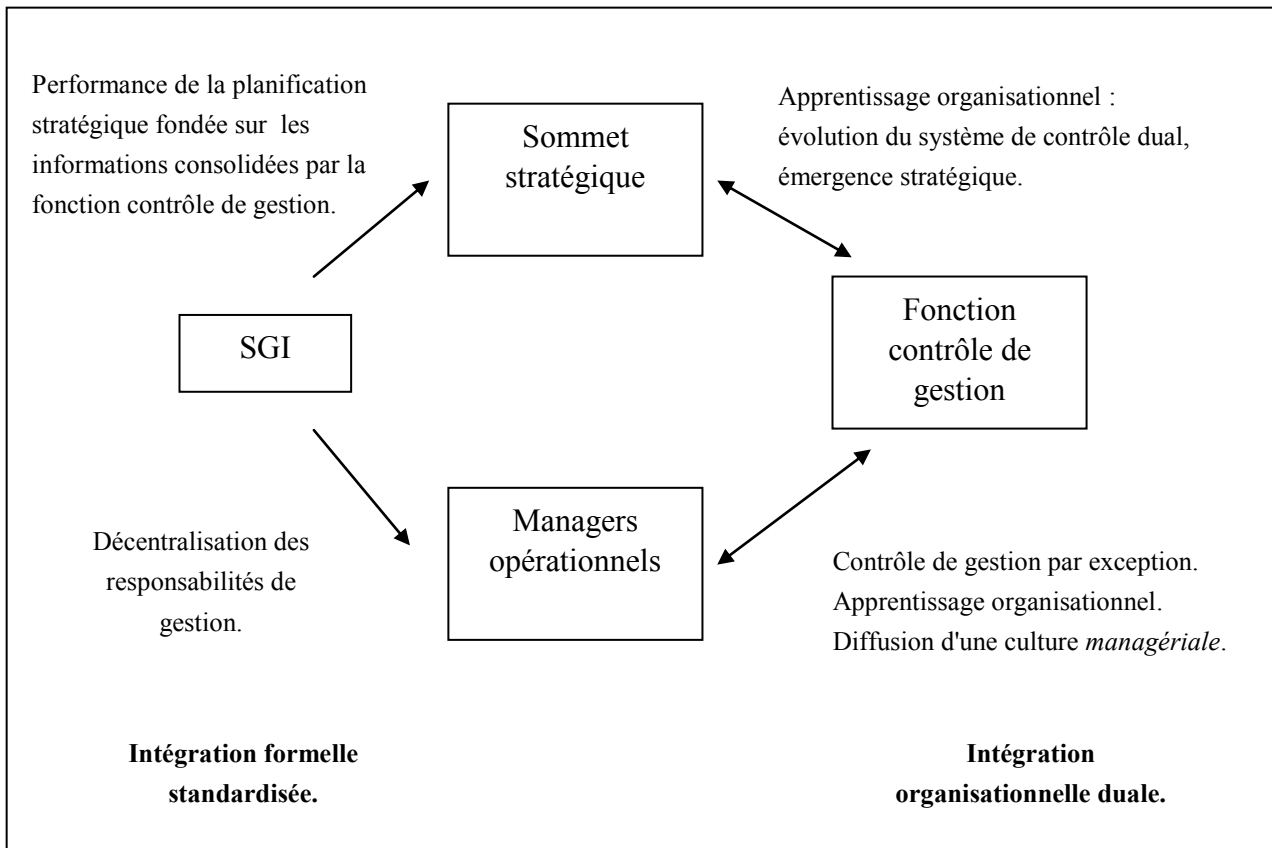


Figure 44 - L'implantation d'un SGI pour un modèle d'organisation intégrée

L'intégration organisationnelle ne peut donc être conçue simplement comme le fruit de l'implantation d'une technologie, mais comme celui d'ajustements successifs entre systèmes techniques et sociaux. Elle doit être comprise par l'observation des structures formelles et informelles, des dispositifs de régulation de contrôle et de régulation autonome. Ces dispositifs résultent d'un processus de structuration, qu'une analyse contextuelle précise permet de bien comprendre.

### 2.3.2 Un processus de construction mutuelle technologie-contrôle

L'organisation, ensemble coordonné d'actions en vue de la réalisation d'un but, évolue en permanence vers une configuration cohérente d'instrumentation de gestion. Cependant, la cohérence n'est pas évidente ; il peut exister des phases de déséquilibre, des contradictions dans les structures. L'organisation est cependant définie par le processus "d'équilibration" - comportant éventuellement des phases de crise - qui conduit à une relative cohérence à un moment donné. C'est ce qui fonde son identité et sa pérennité. Cette dynamique relative à l'instrumentation d'un modèle de contrôle et à l'appropriation d'une technologie peut être présentée de la façon suivante (Figure 45).

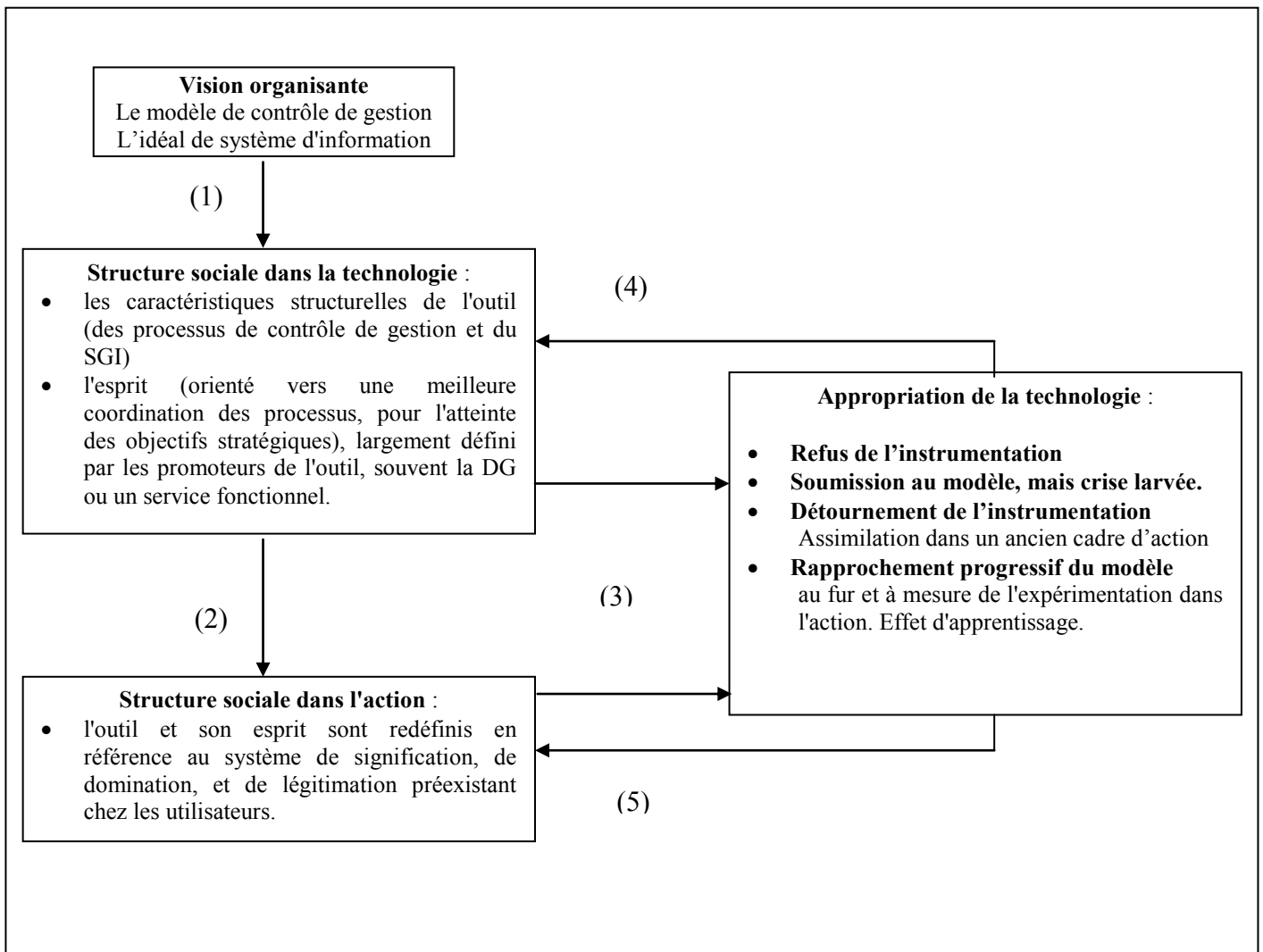


Figure 45 - La dynamique de l'instrumentation technologie-contrôle<sup>578</sup>

<sup>578</sup> Cette modélisation est inspirée en partie des travaux de Poole et Desanctis (1990).

Tout d'abord, l'organisation résulte d'une "vision organisante", un cadre normatif *a priori* (le modèle de contrôle de gestion référant et l'idéal de système d'information). Cette vision organisante sert de support pour définir l'organisation inhérente à une telle technologie<sup>579</sup>. La structure sociale dans la technologie (SST) se détache du cadre interprétatif initial à portée générale, pour définir un cadre interprétatif local, relativement contextuel (1). Les concepteurs (cabinet de conseil ou service fonctionnel) et les dirigeants précisent à cette étape, de façon relativement formelle, les caractéristiques structurelles des systèmes de gestion et d'information visés.

Les caractéristiques structurelles et l'esprit de la technologie sont ensuite redéfinis ou précisés par les utilisateurs en fonction de différentes sources structurantes ("objectives" comme des exigences liées à la tâche, ou "construites" selon des mécanismes socio-politiques et cognitifs) constituant ainsi la structure sociale dans l'action (SSA).(2)

La confrontation de la SST et de la SSA va être structurante des appropriations de la technologie (3), qui en retour créent des apprentissages pour les faire évoluer (4 et 5). Le changement est alors un processus incrémental, de plus ou moins long terme selon les implications de la technologie en matière de signification, de domination et de légitimation. Les appropriations de la technologie par les acteurs influencent les productions sociales des membres de l'entreprise (la qualité et l'efficacité des processus de contrôle, mais également la satisfaction des utilisateurs) qui en retour ont un impact sur l'émergence de nouvelles structures sociales.

Les différentes étapes, identifiées de manière séquentielle, rentrent dans une dynamique récursive pour donner des configurations de contrôle et d'usage des technologies de l'information. Ces configurations qui peuvent évoluer au fil du temps et des interactions sociales. Cette évolution correspond à des ajustements incrémentaux et cumulatifs ou bien à un phénomène comportant des discontinuités, des phases de crise éventuellement, selon la qualité des compromis réalisés entre SST et SSA.

---

<sup>579</sup> La technologie doit être comprise dans un sens large et générique, incluant technologie de gestion (le système et les outils de contrôle de gestion notamment) et technologie de l'information entre autres. Elle recouvre une dimension socio-technique et implique une certaine mise en cohérence entre les différentes sous-technologies.

### 2.3.3 Vers l'identification de configurations de contrôle et d'usage des SGI

Les configurations de contrôle et d'usage des SGI résultent de l'influence combinée des facteurs de contingence et du jeu social et politique.

Dans les appropriations de l'outil et les objectifs qui lui sont assignés, deux grandes configurations d'usage peuvent être identifiées : l'une orientée opérationnel, l'autre orientée sommet stratégique (Figure 46).

"Orientée opérationnel", l'outil sert d'abord à rendre accessible l'information aux managers opérationnels. Il s'intègre dans une logique de décentralisation des responsabilités de gestion et de meilleure coordination transfonctionnelle. Le contrôleur apparaît alors comme un support des opérationnels dans leur gestion. En outre, la technique est dans une relation de complémentarité avec les systèmes de contrôle interactifs facilitant l'apprentissage organisationnel et les processus d'émergence stratégique.

"Orienté sommet stratégique", le SGI vise à rendre le processus de planification-contrôle plus efficace, via la qualité du *reporting*. Il rentre dans une logique de réactivité d'un système décisionnel centralisé. La mise en place de la technologie est associée à des exigences en termes de suivi d'un nombre d'indicateurs plus important, plus variés, avec une plus grande fréquence. Cela est rendu possible par la capacité de traitement inhérente à la technologie, par l'homogénéisation des données qu'elle implique. Dans une telle configuration d'usage du SGI, la décision stratégique est centralisée, le contrôle formel est renforcé. Le contrôleur joue un rôle de transmetteur et d'analyste de l'information ; il participe rarement au processus d'apprentissage organisationnel or du champ défini par le système d'information standard.

En pratique, les formes d'appropriation observées sont souvent mixtes<sup>580</sup> (dans un continuum entre les deux extrêmes), mais il existe cependant en général une logique dominante, qui se manifeste dès la fixation des objectifs initiaux du projet SGI, et dans les discours des parties prenantes. Cette logique dominante peut être modifiée et évoluer dans la dynamique récursive entre le structurel et l'action.

---

<sup>580</sup> Parfois, la mixité des missions attribuées à la fonction contrôle de gestion se manifeste par une différenciation des missions entre les contrôleurs appartenant à un même service, une partie des qualités d'intégration du système est alors perdue (encadré 11).



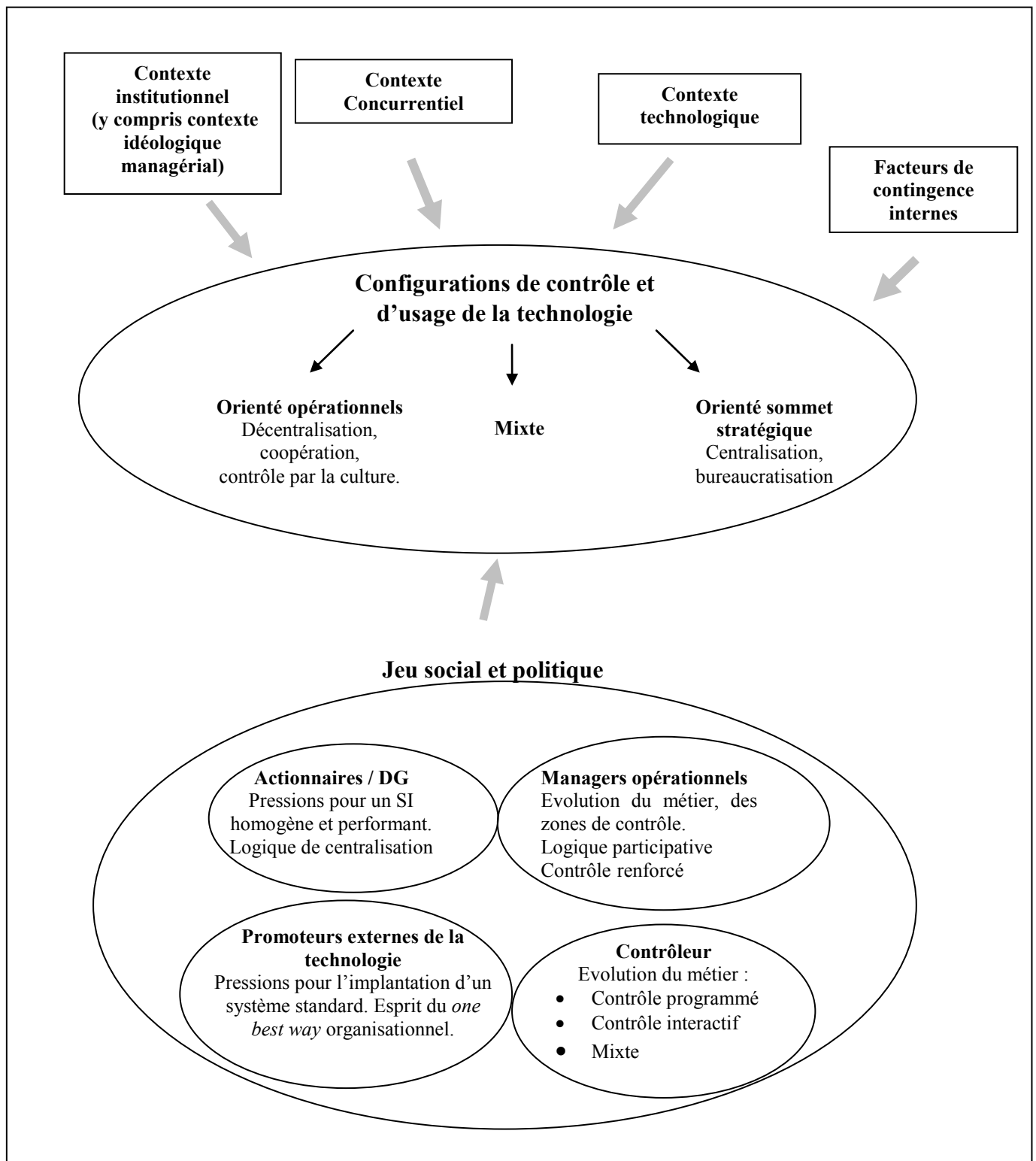


Figure 46 - Un modèle constructiviste des relations technologie-contrôle

## Conclusion du chapitre V

A l'issue de ce chapitre, trois grandes conclusions semblent émerger résultant de l'analyse des données empiriques.

Tout d'abord, le cadre théorique configurationnel, fondé sur une logique technique et économique de l'organisation semble pertinent. Il permet de comprendre la tendance d'évolution de la fonction contrôle de gestion. On assiste ainsi à un développement des dispositifs de contrôle formels visant à assurer une certaine réactivité stratégique face à un environnement économique turbulent, et à la pression des investisseurs notamment. Le contrôle passe par une décentralisation des responsabilités de gestion vers les opérationnels. La décentralisation permet de percevoir plus rapidement et finement les évolutions du contexte nécessitant des ajustements stratégiques. Afin d'assurer la coordination, la décentralisation implique également de développer un système de contrôle de gestion homogène et performant. A cet égard, les SGI facilitent le mouvement de décentralisation de deux points de vue :

- ils assurent un certain contrôle des activités par la normalisation des référentiels d'action ;
- ils facilitent la communication entre les acteurs et la coordination des processus de contrôle stratégique, de gestion et opérationnel.

Cependant, la contribution des SGI à l'efficacité du contrôle doit être comprise comme une ouverture à des choix organisationnels divers, qui peuvent être notamment soit de contrôle bureaucratique traditionnel, soit de double régulation.

Ainsi, le SGI peut-il être intégré dans une démarche de contrôle bureaucratique traditionnel. Il sert alors un système de contrôle et de décision centralisé, avec une fonction contrôle de gestion cantonnée à un contrôle programmé. La décentralisation de responsabilités de gestion au niveau des opérationnels vise alors plus la diffusion d'un référentiel d'action normalisé (dans une logique de déploiement) qu'un objectif d'apprentissage organisationnel (dans le sens de l'émergence stratégique).

Le SGI ne garantit donc pas le décloisonnement des processus *managériaux*. Il induit une formalisation des processus, qui peut correspondre à une stricte spécialisation fonctionnelle. Il présente en outre certaines rigidités à l'usage, qui limitent la possibilité de faire émerger de nouveaux indicateurs de performance.

Le SGI peut également être mobilisé au service d'une rationalisation des systèmes de gestion, non exclusive d'outils plus souples et plus créatifs. Dans ce sens, l'organisation et le système de contrôle sont alors efficacement construits comme des systèmes de double régulation.

Le SGI offre un cadre formel, structuré et stable, qui encadre l'action et permet un suivi efficace d'indicateurs de performance prédéfinis.

Par ailleurs, la souplesse, la réactivité et le maintien de capacités d'innovation sont fondés sur des dispositifs formels (des outils parallèles au SGI tels que des tableaux de bord intégrant un nombre restreint d'indicateurs) et informels (des relations interpersonnelles non prescrites par les structures formelles) complémentaires.

Le contrôleur de gestion joue alors un rôle clé dans le développement d'un tel système de contrôle dual.

La dualité repose sur un équilibre entre l'usage d'un système très normatif (garant de la stabilité), et celui de dispositifs de contrôle interactif (garant de la pertinence stratégique et du changement). Le contrôleur (et l'organisation de manière générale) doit cependant trouver un compromis entre la nécessité du contrôle et le besoin d'autonomie (et d'émergence). C'est donc une mission pleine de tensions à laquelle il est voué s'il souhaite participer à l'apprentissage organisationnel.

A cet égard, il nous semble important d'insister sur le jeu socio-politique et cognitif définissant la place et le rôle du contrôleur de gestion dans le décloisonnement entre la stratégie, le contrôle et l'action. Dans le mouvement de développement du contrôle de gestion, la place et les missions attribuées à la fonction ne sont pas homogènes. Elles sont fortement dépendantes des représentations des acteurs tels que :

- le sens attribué au contrôle de gestion par la direction générale et les managers opérationnels ;
- les compétences, l'histoire et la personnalité du contrôleur ;
- la légitimité de la fonction contrôle de gestion à devenir une fonction omniprésente et polyvalente (apte à intervenir dans les décisions tant opérationnelles que stratégiques).

Finalement, pour comprendre les configurations de contrôle et d'usages des SGI, la dimension processuelle de l'organisation se révèle cruciale. C'est pourquoi, il est important de suivre le projet d'implantation d'un SGI, l'évolution des systèmes de contrôle et le changement organisationnel dans la durée. Au cours des différentes phases de changement (de conception, de changement proprement dit et de consolidation), les représentations des acteurs évoluent et définissent progressivement le sens de l'organisation.

Un changement lié à une technologie est l'occasion d'une confrontation entre les acteurs pour redéfinir le modèle d'organisation auquel ils aspirent, la place et la mission de chacun au sein de cette organisation. La structuration est alors un processus de définition d'un équilibre entre des contraintes structurelles externes (de natures techniques, économiques et institutionnelles) et des systèmes de signification, de domination et de légitimation internes. Ce processus contribue à définir la forme organisationnelle et celle du contrôle stabilisées à un moment donné.

Dans certains cas, le contrôleur a la possibilité de participer à la définition du nouveau modèle. Sa mission correspond à une contribution à l'apprentissage organisationnel et à un décloisonnement des processus de gestion.

Elle s'exprime dès la phase de conception du changement. La fonction contrôle de gestion devient une plate-forme stratégique, qui mobilise ses compétences dans l'organisation des processus opérationnels et stratégiques et dans la gestion du changement.

Dans d'autres cas , le destin du contrôleur est tracé par un sommet stratégique omnipotent qui lui affecte un rôle aux frontières strictement limitées. La fonction contrôle de gestion est définie alors comme une fonction de support technologique (d'expert en contrôle et en systèmes d'information) assez traditionnelle.

La technologie joue dans le changement organisationnel un rôle équivoque. Elle est mobilisée pour renforcer certains choix organisationnels, tantôt dans le sens d'une stricte spécialisation, tantôt dans celui d'un contrôle stratégique décloisonné.

Les implications en termes de gestion et en termes de recherche de ces résultats seront analysées en conclusion générales de cette thèse.



## **Conclusion générale**



Au terme de notre travail, sans revenir sur la présentation de nos résultats, détaillés en conclusion du chapitre V, nous souhaitons nous livrer à une réflexion sur sa contribution théorique et pratique.

Rappelons, tout d'abord, l'origine et les objectifs de notre recherche. Partant du constat d'une certaine omniprésence des discours déterministes sur l'influence des "nouvelles technologies de l'information et de la communication", nous avons souhaité analyser ce phénomène pour éventuellement remettre en cause certains des mythes qu'ils véhiculent.

A cette fin, nous nous sommes intéressée à la question plus précise de l'évolution du contrôle de gestion à travers le décloisonnement vertical de l'organisation. Cette question a été appliquée plus spécifiquement à l'impact des SGI, parce qu'ils constituaient *a priori* un des facteurs déterminants de cette évolution. Notre recherche s'est inscrite dans une démarche itérative entre :

- l'observation précise de cas d'entreprise,
- et la construction d'un cadre d'analyse visant à intégrer les multiples dimensions d'un processus de structuration.

Notre cadre d'analyse matricielle permet d'analyser simultanément l'organisation, la fonction contrôle de gestion et l'intégration d'une technologie selon trois dimensions :

- le contexte technique, économique et institutionnel ;
- les jeux socio-politiques et cognitifs des acteurs ;
- les mécanismes processuels.



Cette grille de lecture nous a guidée dans l'analyse directe ou indirecte d'une trentaine de cas d'entreprises et de trois cas étudiés directement de manière approfondie. Notre méthode d'approche du terrain visait l'interprétation et la compréhension d'un ensemble de données denses et hétérogènes. Pour cela, nous nous sommes appuyée sur des méthodes de recueil et de traitement des données en référence aux critères de validité scientifique des recherches qualitatives (la saturation, la complétude et la validité interne et externe).

Après avoir présenté les limites de notre recherche, nous mettrons en évidence ses apports et des voies d'approfondissement.

### **1. Les limites de la recherche**

Nous ne reviendrons pas dans cette partie sur les points constitutifs de l'objet de notre recherche. Etudier le "comment" de l'évolution du contrôle de gestion en relation avec l'implantation d'un SGI implique de s'inscrire dans une démarche qualitative d'analyse des données. Cependant, notre recherche présente des limites concernant certaines données et concernant la définition des configurations technologie-contrôle résultant du processus de structuration.

#### **1.1. Des possibilités d'enrichissement des données**

Les données que nous avons recueillies sont nombreuses et diverses. Elles facilitent l'émergence de certains faits saillants, dans des résultats qui ne sont pas globalement homogènes. Cependant, à notre sens, le recueil des données présente quelques insuffisances et pourrait être complété lors de recherches ultérieures.

Tout d'abord, on peut questionner la dimension longitudinale des études de cas. Notre méthode a consisté en une reconstitution de phénomènes *a posteriori*. Il nous semblerait intéressant de suivre maintenant un processus de structuration dans la durée, pour percevoir plus finement :

- l'évolution des représentations au cours du temps ;
- les jeux de pouvoir de manière directe, les conflits étant bien souvent estompés au fil du temps ;
- les difficultés d'appropriation socio-cognitive des utilisateurs lors de l'implantation initiale d'un nouvel outil.

Pour cela, il serait nécessaire de participer aux différentes étapes de lancement, de changement et de consolidation du changement.

Par ailleurs, nous avons mis en évidence le rôle des concepteurs de la technologie dans l'évolution des modèles d'organisation. Nous avons insisté sur leur communication externe à l'égard des projets ERP. Cette focalisation était cohérente avec l'objet de notre recherche, centré sur les adopteurs de technologie.

Cependant, il serait intéressant d'approfondir la manière dont les concepteurs perçoivent en interne les contraintes contextuelles des organisations et le processus d'appropriation de la technologie. Cela permettrait d'approfondir le rôle des adopteurs dans la construction par les concepteurs d'une technologie déterministe, normative. Ce rôle n'est sans doute pas neutre.

## **1.2. La définition de configurations types**

Nous avons souhaité dégager en fin de recherche des configurations types technologie-contrôle suite à l'implantation d'un SGI. Deux grandes configurations ressortent :

- celle orientée sommet stratégique,
- celle orientée opérationnels.

Elles ont été définies de manière générale. Dans un cas, le SGI sert un dispositif de contrôle et de décision plutôt centralisé. Dans l'autre, il est plutôt au service de la décentralisation et de l'autonomie des opérationnels, dans une logique de réactivité.

Il serait maintenant peut-être utile de définir des instruments destinés à mesurer le degré de centralisation ou de décentralisation, le niveau de découplage des processus de contrôle. Cela permettrait de mieux caractériser chaque entreprise étudiée en référence à telle ou telle configuration type dominante (tout en sachant que l'on observe rarement des modèles purs, on pourrait dégager une tendance dominante).

Ces limites constituent des voies d'amélioration de la recherche à venir.

## **2. Apports et voies d'approfondissement**

Cette thèse visait à améliorer la connaissance des mécanismes déterminants les évolutions organisationnelles à travers la fonction contrôle de gestion et ses outils. L'outil étudié plus spécifiquement était la technologie des systèmes de gestion intégrés.

Notre travail apporte une contribution à l'élaboration d'un corps de connaissances plus ouvert et plus dynamique sur trois types de logique dont on sait l'importance en sciences de gestion :

- celles des acteurs, qui intègrent de multiples rationalités dans un réseau d'interactions ;
- celles des outils, dont l'instrumentation doit être comprise en fonction des contextes particuliers dans lesquels ils s'insèrent ;
- celles des processus de changement, qui supposent une prise en compte des différentes étapes de la structuration.

Ces trois types de logiques sont étroitement imbriqués, mais peuvent être présentés successivement. Nous mettons en évidence leurs implications en termes de recherche et de gestion.

## 2.1. Les logiques d'acteurs

Notre recherche fournit une contribution à la connaissance de ce qui fonde le choix des acteurs dans les organisations.

Les résultats mettent en évidence, pour des contextes économiques assez proches, des choix organisationnels variés quant à :

- l'évolution des missions de la fonction contrôle de gestion,
- l'intégration des processus de contrôle stratégique, de gestion et opérationnel,
- l'utilisation des SGI.

Ces différences s'expliquent en particulier par le volontarisme des acteurs, qui choisissent avec une certaine marge de manœuvre leurs agencements structurels.

Leurs choix résultent d'un processus de construction de sens, au cours duquel interagissent des individus internes et externes à l'organisation.

L'interaction correspond à la fois à :

- un apprentissage et un enrichissement de la compréhension des systèmes de contrôle et des systèmes technologiques (éventuellement dans le cadre d'une redéfinition du sens organisationnel général) ;
- un jeu socio-politique pour redéfinir la place et la contribution de chacun au sein de l'organisation.

Les échanges ont lieu entre les acteurs internes à l'entreprise et font également intervenir des agents extérieurs. Cela constitue une dimension particulièrement marquante des ERP. Nous avons montré notamment l'influence des concepteurs d'ERP sur la définition d'un modèle d'organisation. Ce modèle, "intégré" à la technologie, atténue en partie le poids du déterminisme organisationnel.

A cet égard, en termes de perspectives de recherche, il serait intéressant d'affiner l'analyse de la construction sociale des modèles d'organisation liés aux technologies de l'information. Une telle recherche impliquerait d'étudier l'influence des multiples partenaires de l'entreprise (tel que les fournisseurs de capitaux ou les entreprises donneuses d'ordre dans le cadre des réseaux d'entreprises). Ces partenaires sont susceptibles d'avoir des intérêts différents et par conséquent de proposer des modèles d'organisation différents :

- les donneurs d'ordre sont peut-être centrés sur une gestion efficace des processus opérationnels ;
- les fournisseurs de capitaux sont éventuellement plus attentifs aux procédures de contrôle et de normalisation des systèmes.

Nous souhaitons dans une recherche à venir affiner notre compréhension des marges de manœuvre dont dispose l'entreprise vis-à-vis de la norme socio-cognitive et des pressions de ses partenaires.

En termes d'implications managériales, nous souhaitons insister particulièrement sur le poids du volontarisme des acteurs.

Tout d'abord, le dirigeant doit être conscient que ses choix ne sont pas strictement délimités par le contexte économique, technologique et institutionnel. Il peut opérer des médiations par rapport à ce qu'il considère *a priori* comme une contrainte. Cela signifie par exemple que si l'ERP est présenté comme un outil indispensable à un contrôle efficace du point de vue des apporteurs de capitaux, le dirigeant peut contribuer à faire évoluer cette représentation. Il dispose d'un pouvoir pour faire évoluer les représentations des différentes parties-prenantes, quant aux conditions contextuelles.

Ensuite, en interne, le dirigeant doit également tenir compte de l'autonomie cognitive et du pouvoir des acteurs. Le changement organisationnel suppose la mise en place de structures aptes à favoriser la confrontation des représentations et la résolution des conflits pour faire émerger un sens organisationnel commun.

Ces besoins peuvent être résumés dans le tableau suivant.

	<b>Logiques d'acteurs</b>
<b>Besoins par rapport aux modèles théoriques</b>	Enrichir l'analyse des représentations et des multiples rationalités dans leurs interactions.
<b>Besoins d'ordre pratique</b>	Mettre en place des dispositifs de confrontation des représentations permettant l'apprentissage, la résolution des conflits et le choix.

Au-delà des acteurs, la gestion efficace du changement suppose de tenir compte également des logiques d'outils.

## **2.2. Les logiques d'outils**

Du point de vue des logiques d'outils, nous avons mis en évidence les limites des représentations déterministes de la technologie. Cette remise en cause s'applique également à des technologies comme les SGI, présentées comme très structurantes et susceptibles d'assurer un meilleur contrôle. A cet égard, il peut nous être opposé le fait que nuancer le déterminisme technologique n'a pas un caractère très novateur. Cela nous a semblé pourtant une démarche utile étant donné la prééminence des discours fonctionnalistes. Nous avons montré d'une part que les SGI, comme de nombreux instruments de gestion, présentent des caractéristiques d'ouverture vis-à-vis des possibilités d'organisation. D'autre part, les outils de gestion doivent être compris en référence à un potentiel d'action clairement délimité. Cela implique qu'il faut tenir compte des limites et des risques des outils pour les intégrer efficacement aux systèmes de gestion. Ils disposent en effet d'influences multiples leur permettant d'agir à la fois sur les représentations et sur les agencements conditionnant ces représentations.

### ***Les outils de gestion présentent un potentiel structurant ouvert***

Les SGI sont présentés en référence à un modèle homogène d'organisation. Or, ce modèle résulte d'un ensemble d'interprétations des concepteurs sur le fonctionnement organisationnel et laisse en réalité des opportunités d'adoption assez diverses.

Cette technologie impose une formalisation et une rationalisation des processus de gestion, mais elle autorise des choix tant de centralisation que de décentralisation des décisions, de découplage ou de cloisonnement des activités.

L'efficacité de l'outil dépend des conditions de son appropriation, c'est à dire notamment :

- des choix organisationnels associés (de modèles d'organisation intégrée ou d'organisation bureaucratique traditionnelle) ;
- de la qualité du processus d'intégration (des apprentissages et des modes de résolution des conflits).

### ***Les outils de contrôle doivent être intégrés dans des systèmes de double régulation***

L'efficacité des outils peut être mesurée au regard des attentes vis-à-vis de la technologie.

Lorsque la technologie est vue comme l'instrument, qui a lui seul garantit le contrôle, l'efficacité risque d'être limitée.

Si au contraire, les limites et les risques de la technologie sont bien identifiés, alors l'instrument peut être intégré au système de contrôle de manière efficace. Cette efficacité repose sur l'articulation de différents dispositifs de contrôle formels et informels et sur un équilibre entre les formes de régulation de contrôle et de régulation autonome. Nous avons montré comment cet équilibre est nécessaire pour assurer la reproduction du système social et son évolution.

En termes de recherche, ces résultats impliquent que chaque outil doit être analysé dans le cadre de l'ensemble des dispositifs de contrôle de gestion, formels et informels.

Par ailleurs, l'implantation d'un outil de contrôle doit être étudiée comme un processus d'appropriation d'un modèle d'organisation. La technologie, quelle qu'elle soit, est conçue en référence à un modèle d'organisation (c'est vrai pour les ERP, mais également pour la méthode ABC ou les tableaux de bord équilibrés). Cependant, elle donne lieu à des appropriations variées en raison des apprentissages et des jeux socio-politiques contextuels.

En cela, les résultats de notre recherche rejoignent ceux mis en évidence par les travaux de Chevalier-Kuzla (2000<sup>581</sup>) et Autissier (1997<sup>582</sup>) notamment, concernant d'autres technologies de contrôle (tel que les outils de management fondé sur les activités). Il existe donc là une voie de généralisation du modèle d'instrumentation des outils de gestion, à partir d'études de cas multiples et cohérentes, qui confortent la validité explicative du modèle.

En termes de gestion des organisations, nos résultats impliquent les préconisations suivantes. Il convient tout d'abord, pour le contrôleur (et le manager de façon plus générale), de trouver un équilibre entre les différents dispositifs de contrôle à mettre en place, et entre les besoins de contrôle et d'autonomie.

Cet équilibre vise à la fois :

- une certaine stabilité, par un référentiel d'action permettant un pilotage programmé (et non un pilotage à vue) ;
- et le changement, grâce à des outils souples de pilotage *proactif*.

Ensuite, la représentation fonctionnalise selon laquelle l'outil garantit la qualité du contrôle doit être remise en cause. Le gestionnaire doit au contraire veiller aux apprentissages et à la qualité des choix organisationnels, qui rendent l'instrumentation de l'outil efficace.

	<b>Logiques d'outils</b>
<b>Besoins par rapport aux modèles théoriques</b>	Etudier l'instrumentation des outils dans un cadre dual.
<b>Besoins d'ordre pratique</b>	Trouver un équilibre de double régulation. Nuancer la représentation fonctionnaliste selon laquelle l'outil garantit l'efficacité du contrôle.

Les logiques d'acteurs et les logiques d'outils sont articulées dans une représentation dynamique de l'organisation, mettant en évidence les logiques de processus.

---

<sup>581</sup> Chevalier-Kuzla C. (2000), "Théorie de la structuration et *Activity-Based-Management*: clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique", in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.

<sup>582</sup> Autissier D. (1997), *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris I.

### **2.3. Les logiques de processus**

Nous avons mis en évidence dans cette thèse le fait que les formes organisationnelles stabilisées à un moment donné sont le fruit d'itérations successives. Au cours du temps, les confrontations des conditions contextuelles et des représentations des acteurs construisent l'organisation dans ses multiples dimensions : le design organisationnel général, celui de la fonction contrôle de gestion et les modalités d'intégration de la technologie. Ces différents processus interagissent entre eux pour définir un ensemble plus ou moins cohérent.

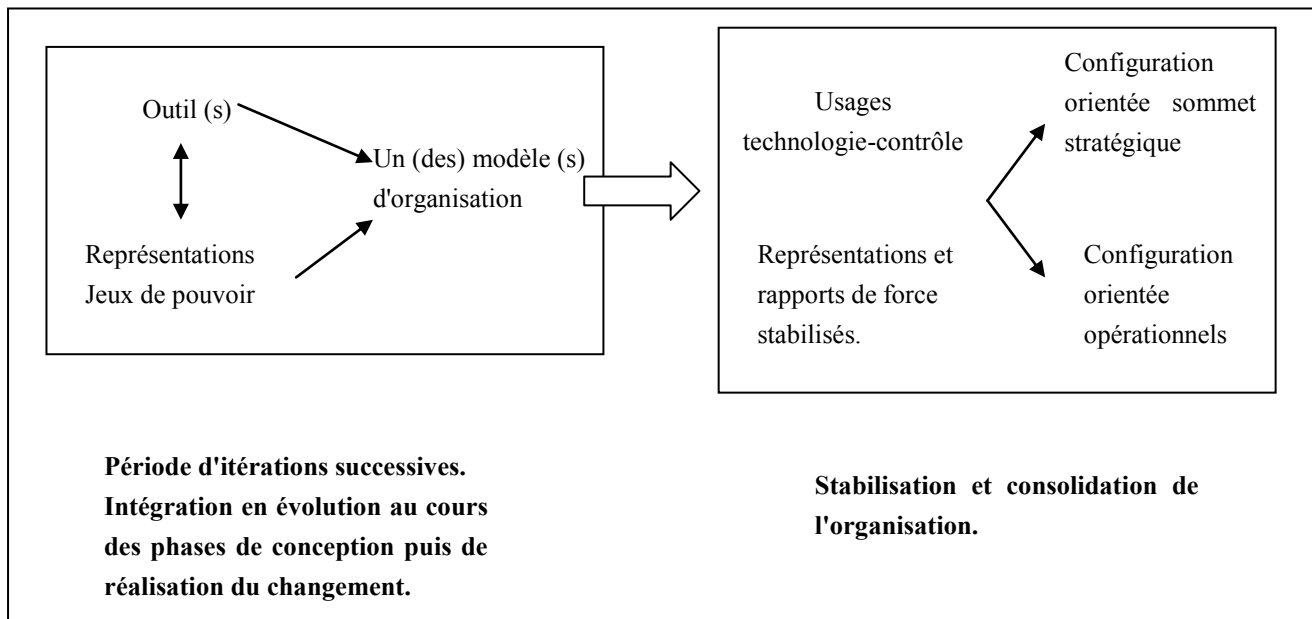
L'analyse des itérations aux différentes étapes de changement permet de comprendre l'organisation résultante à la fois dans ses dimensions formelles et dans son fonctionnement effectif moins apparent.

Les logiques d'acteurs et les logiques d'outils sont intégrées à une perspective processuelle. Au cours de la phase de conception, l'outil apparaît d'abord dans sa dimension fonctionnaliste et déterministe. Il contient un modèle d'organisation défini par ses concepteurs. Cependant, il rencontre un contexte structurel propre à chaque entreprise et aux représentations de ses acteurs. Pendant cette période, les référentiels internes et externes s'ajustent mutuellement. Cette phase d'ajustement peut donner lieu soit au compromis, soit au rejet partiel de certains référentiels, soit au rejet global du produit.

La phase de changement proprement dit correspond à une nouvelle confrontation des représentations dans l'action. Les apprentissages se font plus précis, les enjeux et les limites de l'outil sont mieux perçus.

Les ajustements se réduisent enfin dans la phase de consolidation. Les usages éventuellement non prescrits, les régulations autonomes se stabilisent parallèlement aux dispositifs de contrôle strictement normalisés. L'entreprise atteint alors un état de semi-équilibre, tant du point de vue de ses positionnements externes que de ses agencements internes.

Cet équilibre correspond à celui de ses dispositifs de contrôle dual assurant la stabilité et autorisant le changement. Le processus de structuration peut être schématisé de la manière suivante.



Cette modélisation du changement, présentée ici de manière simplifiée (comme un rappel d'éléments déjà présentés et discutés dans le chapitre V), constitue l'apport majeure de notre recherche. Elle implique un besoin d'approfondissement de la compréhension des différentes étapes du changement au travers d'études longitudinales, menées dans la durée. En termes de gestion, ces résultats induisent qu'il convient de planifier très tôt le changement et d'encadrer le processus au cours des différentes étapes.

	<b>Logiques de processus</b>
<b>Besoins par rapport aux modèles théoriques</b>	Conduire des études longitudinales.
<b>Besoins d'ordre pratique</b>	Planifier très tôt le changement. Encadrer tout le processus jusqu'à sa consolidation.

Nos résultats impliquent pour la recherche que des études longitudinales multiniveaux doivent être menées, afin d'affiner encore la connaissance du processus de structuration lié à l'instrumentation d'un outil de gestion.



Idéalement cela devrait pouvoir se faire à l'avenir dans le cadre de périodes d'observation participante réitérées dans le temps, au sein d'une même entreprise. Cela n'a pas été possible dans le cadre de notre recherche doctorale, menée en trois ans, c'est pourquoi notre étude longitudinale peut être qualifiée de quasi-longitudinale (elle reconstitue les processus *a posteriori*). Les interactions entre acteurs, l'évolution des modèles d'organisation associés à l'outil seront mieux perçus par un suivi dans la durée.

En termes de gestion, les logiques de processus impliquent pour le manager de tenir compte des différentes étapes du changement. Il convient de programmer les stratégies et les dispositifs de gestion du changement adaptés aux enjeux des différentes étapes. Pour cela, il semble nécessaire de :

- planifier très tôt le changement ;
- mettre en place les dispositifs permettant l'apprentissage et la concertation, pour définir un sens organisationnel commun ;
- définir précisément les objectifs assignés à l'outil, ses éventuelles limites, et les outils de gestion complémentaires qui permettent une efficacité globale des systèmes de gestion.

Les besoins en termes de recherche, exprimés dans cette conclusion, guideront nos travaux à venir.

"Le nombre des fleurs qui remplissent la campagne est immense, et il ne devrait pas y avoir un jardin de paysan qui n'eût ses ruches."

Réaumur, 1740.





## Bibliographie

**Avvertissement:** Les références des ouvrages ou articles cités de façon indirecte ne sont mentionnées que dans les notes de bas de page.

- Abrahamson E. (1996), "Management fashion", *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, pp. 254-285.
- Adam F., O'Doherty P. (2000), "Do ERP Implementations have to be Lengthly? Lessons from Irish SMEs" *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'AIM*.
- Allouche J. (1998), "Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles", *Finance Contrôle stratégie –Vol. 1, n°2*, juin.
- Alsene E. (1990), "Les impacts de la technologie sur l'organisation", *Sociologie du travail*, n°3, mars, pp.321-337.
- Alter N. (1984), "Bureautique et partage du pouvoir dans l'entreprise", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p.106-117.
- Alter N. (1987), "Enjeux organisationnels de l'informatisation des entreprises", *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.60-68.
- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Amabile S., Gadille M., Meissonnier R. (2000), "Information, organisation, décision: étude empirique sur les apports des NTIC dans des PME "Internautes", *Système d'information et management*, n°1, vol.5, pp.41-59.
- Amintas A. (1999), "Contrôle de gestion et sociologie des organisations : les règles et les jeux." in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy. ed Fnege.
- Amintas A. (1999), "La crise du contrôle de gestion comme crise des savoir gestionnaires." in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy. éd. Fnege.
- Anthony R.N. (1988, trad.1993) *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, , traduction française de *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Ardoin J.-L., (1994), "Une nouvelle donne pour le contrôle de gestion", *Revue Française de Comptabilité*, n°257, Juin, pp.39-48.
- Argyris C. et Kaplan R.S. (1994), "Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing", *Accounting Horizons*, septembre, pp.83-105.
- Argyris C., Schön D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective.*, Addison-Wesley.
- Arnaud G. (1996), "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion? Prolégomènes à toute recherche *in situ*", *Economies et Sociétés, Série S.G.* n°22, 10, p.235-264.
- Autissier D. (1997), *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris I.
- Autissier D., Wacheux F. (2000), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan.
- Bareil C., Bernier C., Rondeau A. (2001), "Un nouveau regard sur l'adoption et la mise en œuvre de systèmes de gestion intégrée (SGI/ERP)", *Actes du XIIème congrès de l'AGRH*, pp. 54-68.
- Barley S. (1986), "Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.78-108.
- Baumard P. (1997), "Constructivisme et processus de recherche: L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur", *Colloque constructivisme et Sciences de gestion*, IAE Lille, octobre.
- Benjamin R.I. et Yates J. (1995), "Le passé, le présent, fenêtre ouverte sur le futur", p.71-113, in *L'entreprise compétitive au futur*, Scott Morton? Les éditions d'Organisation.

- Berger P. et Luckman T. (1967) *The Social Construction of Reality*, trad. *La construction sociale de la réalité*, Masson/Armand Collin, Paris, 1996, 2<sup>ème</sup> ed.
- Berland N. (1999), "A quoi sert le contrôle budgétaire", *Finance Contrôle Stratégie* -Volume 2, n°3, septembre, pp.5-24.
- Berland N. (1999), *L'histoire du contrôle budgétaire en France*, Thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine.
- Berland N., (1997), "La naissance du contrôle budgétaire en France (1930-1960) : rôle des consultants, apprentissage organisationnel et jeu des acteurs chez Pechiney et Saint-Gobain", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, volume 2, Septembre, pp.5-22.
- Bernoux P. (1985), *La sociologie des entreprises*, ed.Seuil.
- Bessire D. (1995), "Le contrôleur de gestion: acteur stratégique et vecteur de changement", *Revue française de gestion*, novembre-décembre., pp.38-45.
- Bessire D. (1995), *Régulation et systèmes de planification-contrôle: l'exemple de la grande distribution*, Economica.
- Bessire D. (1998), "Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion: une comparaison entre le commerce de détail et la banque commerciale", *Finance Contrôle stratégie* –Vol. 1, n°4, décembre.
- Besson P. (1999), "Les ERP à l'épreuve de l'organisation", *Système d'information et Management* ,4 (4)., pp. 21-51.
- Besson P. et. Bouquin H (1991), "Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion", *Revue française de gestion*, pp.60-71, janvier-février.
- Bettelheim B. (1972), *Le cœur conscient. Comment garder son autonomie et parvenir à l'accomplissement de soi dans une civilisation de masse*, Paris, Laffont.
- Biggs K., Lebas M., (1995), "Diviser pour régner, et intégrer pour créer de la valeur un défi pour les comptables ", *Revue Française de Comptabilité*, n°270, Septembre, pp.46-51.
- Bironneau L. et Martin D. (2001), "Modélisation d'entreprise et pratiques de GRH implicitement liées aux ERP: enjeux conceptuels et études de cas", *Actes du XIIème congrès de l'AGRH*, pp.156-171.
- Boitier M. (2001), "L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion. Une analyse socio-technique." *Actes du XXIIIème Congrès de l'AFC*.
- Bouchikhi H. (1990), *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica.
- Bouquin H (1997), *Comptabilité de gestion*. 2<sup>e</sup> édition, Editions Dalloz.
- Bouquin H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, paris, PUF, Collection "Que sais-je ?", n°2892, 2<sup>e</sup> éd., (1994).
- Bouquin H. (2000), "Contrôle et stratégie", in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* sous la direction de B. Colasse, Economica, pp.533-545.
- Bouquin H. (2000), "Du contrôle de gestion au pilotage", *L'Expansion Management Review*, septembre, pp.58-66.
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, Collection "Gestion", 5<sup>e</sup> ed.
- Bouquin H. et Pesqueux Y. (1999) "Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline", *Comptabilité-Contrôle-Audit / Les vingt ans de l'AFC* – mai, pp.93-105.
- Bréchet J.P. et Mevellec P. (1999), "Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion", *Revue française de gestion*, juin-juillet-aout, pp. 22-37.
- Brilman J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Ed D'organisation,1995. l'entreprise, InterEdition.
- Brouwers I., Cornet A. , Guttierrez L. , Pichault F., Rousseau A., Warnotte G. (1997), *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. De Boeck Université.
- Burgelman R.A. et Sayles L.R. (1987), *Les Intrapreneurs*, McGraw-Hill.
- Burlaud A.(1997), *Le contrôle de gestion*, Repères, Ed La découverte.
- Burlaud A., Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, Repères, La découverte.

- Camilleri M.(1999), "Contrôle stratégique et GRH." in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy.
- Chaize J. et Thomas J. (1998), "Mettre un chercheur dans son entreprise", *L'Expansion management review*, mars, pp.102-107.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A-C (1997), Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.41-51.
- Chapellier P. (1999), "Le dirigeant et le contrôle de gestion" in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy 1999.
- Chatelain S. (1998); "Du budget administratif au budget outils de gestion. Le cas des musées français", *Finance Contrôle stratégie*, Vol 1 n°3, septembre.
- Chevalier-Kuzla C. (1998),"La théorie de la structuration: vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel", *Revue De Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, pp.81-96.
- Chevalier-Kuzla C. (2000), "Théorie de la structuration et *Activity-Based-Management*: clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique", in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.
- Chiapello E. (1996), "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, sept, tome 2, vol 2.
- Chin R. et Benne K.D. (1991), "Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains", in Tellier Y. et Tessier R. (Eds), *Changement planifié et développement des organisations. Théories du changement social intentionnel : Participation, expertise et contraintes*, Tome V, Presse de l'Université du Québec, Québec (1<sup>ère</sup> version 1973 : *Changement planifié et développement des organisations : théorie et pratique*), pp.1-35.
- Chomienne H. (1999) "La recomposition des zones de contrôle et d'autonomie induite par l'informatisation d'activités : une facette clandestine de la modernisation d'organisations administratives publiques", *Congrès de l'AGRH*, pp.67-81.
- Combes M., Verzat C. (1999) "La question de l'organisation: le défi de l'autonomie", *Congrès de l'AGRH*, pp.1815-1824.
- Comtet I. (1999) "L'usage d'un groupware asynchrone au sein d'une PME: le contrôle des tâches et l'autonomie des acteurs en question", *Congrès de l'AGRH*, pp.109-120.
- Cornet A. (1995), "Temporalité des processus de changements et gestion des ressources humaines", *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, pp.631-639.
- Coulon R. (1999) "Activités, technologies de l'information et autonomie des agents: réflexions théoriques et application au groupware", *Congrès de l'AGRH*, pp.335-346.
- Crozier M et Friedberg E. (1986), "Le pouvoir comme fondement de l'action organisée "in Benabou C. et Abravanel H. (édits). *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, pp.351-369.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977, réed. 1992), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, coll. Points Essais.
- Davenport T. H. (1998), "Putting the enterprise into the Enterprise System" *Harvard Business review* 76, n°4, juillet.
- David A. (2000), "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées" in David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Coll. Fnege, Vuibert.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Coll. Fnege, Vuibert.
- De Guerny J., Mariani J-M. (1984), Le tableau de bord d'Air-France: un cas de gestion informatisée en temps réel, *Revue Française de gestion* novembre-décembre, pp.127-135.
- De Montgolfier C. (1999), "Quel contrôleur pour quel contrôle?" in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy 1999.

- De Vaujany F.-X. (2000), "Technologie perturbatrice, technologie neutre et technologie régénérante: construction et approfondissement de trois archétypes technologiques.", *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'AIM*.
- De Vaujany F-X (1999), "Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies internet à partir de la Théorie de la Structuration Adaptative (TSA)", *Système d'information et management* n°1 vol 4 - pp.57-74.
- De Vaujany F-X (2000), "Usage d'un intranet et processus de structuration de l'organisation", *Système d'information et management*, pp.79-104.
- Defélix C. (1999) "Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines : un cas de pilotage à l'épreuve des processus", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2(2), Juin, pp.51-70.
- Delnooz H. et De Bettignies H. (1975), *Maîtriser le changement dans l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Demeestere R (1995), "La transversalité: gestion des processus et des projets", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.55-71
- Demeestere R. (1994), "Stratégie et système d'information de gestion vers une meilleure intégration", *Revue Française de Comptabilité*, septembre, n°226, pp.64-71.
- Dent J.F. (1990), "Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°1/2, pp.3-25.
- Des Robert J.-F. (1991), "Des logiciels pour intégrer comptabilité et gestion", *Revue Française de Comptabilité* n° 226, septembre, p.76-81.
- Desanctis G, Poole M.S. (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptative Structuration Theory", *Organization Science*, vol.5, n°2, pp.121-146.
- Desanctis G., Poole M.S., Lewis H., Desharnais G. (1992), "Using Computing in Quality Team Meetings: Some Initial Observations from the IRS-Minnesota Project", *Journal of Management Information Systems*, 8, 3, pp.7-26.
- Desq S., Fallery B., Reix R., Rodhain F. (2000), "Système d'information: 1980-2000, le parcours d'un champ de recherche", Publication journée des IAE.
- Desreumaux A. (1981), "Histoire et structure des entreprises", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°32.
- Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise*. Vuibert. Paris.
- Desreumaux A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise" *Revue Française de Gestion*, jan-fév. pp.86-108.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, éd. EMS.
- Drazin R., Van de Ven A.H. (1985), "Alternatives forms of fit contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp.514-539.
- Ducrocq C. (2000), "Informatique et contrôle de gestion" in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* sous la direction de B. Colasse, Economica.
- Dupuy Y. (1984), "Réflexion sur la modélisation des processus organisationnels liés à l'informatisation", *Economie et société, Série Sciences de gestion*, n°4, pp. 215-246.
- Dupuy Y. (1987) "A quoi sert l'approche système ?", *Les Cahiers Français*, 4<sup>ème</sup> trimestre, n°255.
- Dupuy Y. (1999), "Vingt ans de recherche française sur le contrôle comptable des performances", *Comptabilité-Contrôle-Audit / Les vingt ans de l'AFC*, mai.
- Durieux F., Girod-Séville M., Perret V. (2000), "De la planification stratégique à la complexité", *L'Expansion Management Review*, sept., pp.82-92.
- Erhard F., (1996), "Sociologie et action managériale – l'utilité d'une approche sociologique pour le management", *Gérer et Comprendre/ Annales des mines*, Mars, pp.16-25.
- Everaere C. (1993), "Le constructivisme: chaînon manquant de l'approche systémique?", *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, SG n°19, octobre, pp.171-202.
- Favereau O., (1993), "Objets de gestion et objet de la théorie économique", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.6-11.

- Filleau M.-G et Marquès-Ripoull C. (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ellipses.
- Flamholtz E.G., Das T.K, Tsui A.S. (1985), "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n°1, pp.35-50.
- Franck R. (2001), "Histoire et structure", in J.-M. Berthelot, *Épistémologie des sciences sociales*, PUF, Paris, pp.317-356.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil.
- Gardin J.-C. (2001), "Modèles et récits" in *Épistémologie des sciences sociales*, coord. par J.M. Berthelot, PUF, pp.407-454.
- Garel G., Midler C. (1995), "Concurrence, processus cognitifs et régulation économique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.86-101.
- Gervais M. (1997), *Contrôle de gestion*. Economica.
- Gervais M. et Thenet G. (1998), Planification, gestion budgétaire et turbulence, *Finance Contrôle stratégie* –Vol. 1, n°3, sept.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, trad.(1987) *La constitution de la société*, Paris, Presse Universitaire de France.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?*, Economica.
- Gilbert P. (2001), "Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel", *Actes du XIIIème congrès de l'AGRH*, pp. 620-633.
- Girin J. (1990), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et méthode", in Martinet A.-Ch. et al. (1990), *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Glaser B.G. , Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Adline. Glaser B.G.
- Godener A. et Gonthier N. (1999) "Intranet, un outils d'avenir pour les services de comptabilité et contrôle de gestion ?", *Revue Française de Comptabilité*, déc., n°317, pp.27-56.
- Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Editions Dalloz, Paris, 9<sup>ème</sup> éd.
- Groleau C. (2000), "La théorie de la structuration appliquée aux organisations: le cas des études sur la technologie" in Autissier D., Wacheux F. (ed) *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, pp.155-179.
- Guilhon A. (1998), "Le changement organisationnel est un apprentissage", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp.98-106.
- Guillaume M. (1998), "Technologie de l'information. Comment les entreprises s'adaptent?" *Sciences Humaines*, n°80. Février.
- Haas M. D. and Kleingeld A. (1999), "Multilevel design performance measurement systems : enhancing strategic dialogue throughout the organization.", *Management Accounting Research* 10, pp.233-261.
- Hammer M. et Champy J., *Le Reengineering*, Dunod, Paris.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.
- Hickson D.J., D.S. Pugh et D.C. Pheysey (1969) "Operations, Technology and Organization Structure, an Empirical Reappraisal"», *Administrative Science Quarterly*, 14, pp.378-397.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, traduit de: *Cultures et Organizations, Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill International, 1991.
- Hong K.-K., Kim Y.-G. (2001), "The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective", in press, *Information & Management*.
- Huault I. (1997) "Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation"», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 20, Janv-Fev., pp.19-40.



- Huault I.(1998), "La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations" in *Management et organisation des entreprises* p75, , Les Cahiers Français n°287, La documentation française, Juillet-septembre, pp.
- Huber G.P. (1990) "A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making"», *Academy of Management Review*, 15(1).
- Jacob R., Ducharme J. dir (1995), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Kalika M. (1989), "Contrôle et structure organisationnelle", *Actes du Congrès de l'AFC*.
- Kalika M. (1998), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance*. Economica. Paris.
- Kalika M. (2000), "Le management est mort, vive le e-management!", *Revue française de gestion*, juin-juillet\_aout, pp.68-74.
- Kalika M. (coord.) (2000), "Décloisonnée et transversale, l'organisation change", *L'Expansion Management Review*, Septembre, pp.68-81.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston (Mass.), Harvard Business School Press; trad. franç. *Le tableau de bord prospectif*, Ed. d'Organisation.
- Koenig G. (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°9, novembre, pp.4-17.
- Koenig G. (1996), "Karl E. Weick", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.
- Kumar V., Maheshwari B, Kumar U. (2001), "An investigation of critical management issues in ERP implementation: empirical evidence from Canadian organizations", *Aertele in Press, Technovation*.
- Lallé B. (1999) "«Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services. Application au cas bancaire", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 32 (Juil-Août), pp.97-107.
- Lambert B., Martinand C., Séghi R. (2000), "Démarrer un pilotage par les processus: l'exemple de Tubeurop France (groupe Usinor)", *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol.19, n°2, pp.19-32.
- Langevin P. (1999), "Contrôle de gestion et théories économiques des organisations." in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy.
- Langevin P., Le Lann R., Picq T. (1995), "Contrôle de gestion et ressources humaines : une nécessaire collaboration pour mieux gérer la performance", *Actes du 6° congrès de l'AGRH*, Poitiers, nov.
- Laroche H. et Nioche J.-P. (1998), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*. Vuibert.
- Laval F. (2000), "Gestion des ressources humaines et NTIC: enjeux et perspectives", *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1969), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. Paris, Editions d'organisation.
- Lebas M. (1995), "Comptabilité de gestion: les défis de la prochaine décennie", *Revue française de comptabilité*, n°265.
- Lebas M. et Weigenstein J. (1986), "Management control: the roles of rules, markets and culture", *Journal of Management Studies*, 23/3.
- Leclere D. (1995), "Configurations structurelles hybrides et hétérogénéité du contrôle de gestion", *Actes du 16° congrès de l'AFC*, Montpellier, mai.
- Lee A., (1999), "Rigor and relevance in MIS research : beyond the approach of positivism alone", *MIS Quarterly*, Volume 23, n°1, March, pp.29-34.
- Lewin K. (1951), "Décisions de groupe et changement social", in Levy, *Psychologie Sociale. Textes fondamentaux*, Editions Dunod, pp.498-519.
- Liu M. (1983) *Approches sociotechniques de l'organisation*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Livet P. (2001), "Action et cognition en sciences sociales", in J.-M. Berthelot, *Epistémologies des sciences sociales*, Paris, PUF.
- Livian Y.F. (1998), *Organisation – Théories et pratiques*. Dunod. Paris.

- Locke K. (2001), *Grounded Theory in Management Research*, Sage Publications.
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités*, Dunod.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Lorino P. (1995b), "Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.55-71.
- Lorino P. et Tarondeau J-C. (1998), "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue française de gestion*, jan-fév. pp.5-17.
- Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Editions Liaisons.
- Louart P. (1996), "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.74-85.
- Louart P. et Penan H. (2000), "La valeur des connaissances en sciences de gestion", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°35, pp.2-9.
- Mabert V. A., Soni A, Venkataramanan M. A (2000), "Une enquête concernant les ERP dans les entreprises industrielles américaines", *Revue Française de Gestion industrielle* vol.19, n°4, pp.5-13.
- Macintosh N.B., Scapens R.W. (1990), "Structuration Theory in Management Accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°5, pp.455-477.
- Malleret V. (1998): "L'évaluation des performances des services fonctionnels: une étude empirique." Vol 1 n°1 *Finance Contrôle stratégie*, mars.
- March I.G. et Simon H.A. (1979), *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Dunod.
- March J.G. (1998), "Mythes, organisations et changement", *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp.37-42.
- March J.G., Sproull L.S., Tamuz M. (1991), "Learning from samples of one or fewer", *Organization Science*, vol.2, n°1, february, pp.1-13.
- Marciniak R. et Rowe F. (1997), *Systèmes d'information, dynamique et organisation - Economica - Collection P.I.Q. Poche*.
- Markus M. L. et Robey D. (1988), "Information technology and organizational change : causal structure in theory and research" *Management Science*, vol.34, n°5, pp 83-598.
- Marmonnier L., Thiétart R.-A. (1988), "L'histoire, un outil pour la gestion ?", *Revue française de gestion*, n° 70, sept.-oct.
- Marre J. (1984), La mutation électronique: un nouvel enjeu pour l'entreprise, *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.117-125.
- Martinet A.-C. (1988), "L'histoire, un investissement productif", *Revue française de gestion*, n° 70, sept.-oct.
- Martinet A.C. (1990), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Mayère A. (1993), "Sciences de gestion et sciences de l'information: fragments d'un discours inachevé", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp.102-116.
- Mbengue A. (1997), "Le fonctionnement dual des organisations", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.27-38.
- Mevellec P. (1988), "La comptabilité analytique face à l'évolution technologique", *Revue Française de Gestion*, jan-février, pp.29-36.
- Mevellec P. (1990), *Outil de gestion: la pertinence retrouvée*, Paris, Editions Comptables Malesherbes.
- Mevellec P. (1998), "Le contrôle de gestion à la recherche d'une nouvelle assise", in *Management et organisation des entreprises* Les Cahiers Français, La documentation française, Juillet-septembre, n°287.
- Midler C., (1993) *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEdition, Paris.
- Miles A.M., Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris-Montréal, Editions d'Organisation-Agence d'Arc.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press. *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (trad. 1995), Paris, Dunod.
- Moisdon J.C. (1984), Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.61-73.
- Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Morgan G. (1990), *Images de l'organisation*. Eska. Paris.
- Moriceau J.-L. (2002), "A la recherche de la problématique. Etudier un cas pour résoudre ou pour élucider la problématique", Actes du XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC.
- Morin E. (1984), *Sociologie*, Fayard.
- Morin P. (1988), "Pratiques du changement organisationnel", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.60-66.
- Mottis N., Ponsard J.-P., Tanguy H. (1995), "De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.102-111.
- Mucchielli A.(1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Naro G. (1998), "La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 4, vol 2, septembre, pp.45-69.
- Naro G. (1999) "Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : perspectives de recherche", *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, n°26-27, 6-7, pp.527-555.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nizet J, Pichault F. (1999), "Les tensions et jeux de pouvoir liés aux modèles de gestion des ressources humaines", *Actes du congrès de l'AGRH*, pp.765-777.
- Nizet J. et Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Europe.
- Nizet J. et Pichault F. (1999), "Configuration organisationnelle: Mintzberg revisité." *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai.
- Nobre T. (1999), "Des méthodologies de recherche pour repenser le contrôle de gestion." in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy.
- Nobre T. (2000), "Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME", *Communications aux XV<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, septembre.
- Orlikowski W. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology and Organizations", *Organization Science*, 3, pp.398-472.
- Orlikowski W. (1996), "Improvising Organizational Transformation over Time: A situated Change Perspective", *Information Systems Research*, 7, pp.63-92.
- Orlikowski W.J., Hofman J.D. (1997), "An improvisational model for change management: the case of groupware technologies", *Sloan Management Review*, hiver, pp.11-21.
- Orlikowski W.J., Hofman, J.D. (1997), "An improvisational model for change management : The case of groupware", *Sloan Management Review*, vol.38, 2, Winter, pp.11-21.
- Orlikowsky W., Robey D. (1991), "Information technology and the Structuring of Organizations", *Information Systems Research*, 2, pp.143-169.
- Otley D. (1994), "Management control in contemporary organizations: toward a wider framework", *Management Accounting Research*, 5, pp.289-299.
- Ouchi W. G. (1980), "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, March, pp.129-141.

- Ouimet G. et Dufour Y. (1997), "Vivre et gérer le changement ensemble?", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.23-40.
- Pariente P. (1999), "Les approches contingentes en contrôle de gestion." in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. par Y. Dupuy, ed Fnege.
- Passeron J.-C. (2000), "Le raisonnement sociologique - la preuve et le contexte", in Y. Michaud dir., *Qu'est-ce que la société ?*, Paris, Odile Jacob, pp.38-52.
- Pavé F. (1989), *L'illusion informaticienne*, Paris, L'Harmattan.
- Pedon A. (1998), "Changement technologique et apprentissage organisationnel: une synthèse de la littérature"., *Management, Technologie, Innovation* n°2- vol 1 (IAE Nancy).
- Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24 n°6, pp. 649-670.
- Pettigrew A.M. (1990), "Longitudinal field research on change: theory and practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, august, pp.267-292.
- Pezet A. (2000), "La gestion du risque dans la décision d'investissement industriel: de la mesure à l'analyse. Une étude longitudinale et contextuelle.", *Comptabilité-Contrôle-Audit* Tome 6, vol 2, septembre, pp.5-19.
- Pierson F. (2001), "Quel rôle de mobilisation des compétences pour les institutions de représentation du personnel dans le cadre de l'introduction des NTIC: réflexions convergentes sur le comité d'entreprise", *Actes du XIIIème congrès de l'AGRH*, pp.1137-1153.
- Pinsonneault A. et Kraemer K. L. (1993), "The Impact of Information Technology on Middle Management", *Management Information System Quarterly*, September, pp.271-292.
- Pinsonneault A. et Kraemer K. L. (1997) "Middle Management Downsizing: An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology", *Management Science*, Vol.3 (5), May, pp.659-679.
- Pochet C. (1998), "A la recherche de la nouvelle productivité", *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.4-16.
- Poole M.S. et Desanctis G. (1990), "Understanding the Use og Group decision Support Systems" in Fulk J. et Steinfield C (Eds), *Organizations and Communication Technology*, Beverly Hills, CA: Sage, pp.173-193.
- Porter M. (1986 trad.), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEdition, Paris.
- Poston R., Grabski S. (2001), "Financial impacts of enterprise resource planning implementations", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2, pp.271-294.
- Ranson S., Hinings B. et Greenwood R., (1980), "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, n°1, pp.1-17.
- Reix R. (1990), "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information", *Revue Française de Gestion*, Janv-Fev, pp.100-106.
- Reix R. (1999), "Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité?", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.111-119.
- Reix R. (1999), *Dictionnaire des systèmes d'information*, Paris, Vuibert.
- Reix R. (2000) *Systèmes d'information et management des organisations*, 3e ed., Paris, Vuibert.
- Retours d'expérience ERP (1999), Etude du Cigref (Club Informatique des grandes entreprises françaises, septembre.
- Revel J. (éd.) (1996), *Jeux d'échelle. La micro-analyse à l'expérience*, Paris, Gallimard.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.
- Roberts J. & Scapens R.W. (1985), "Accounting Systems and Systems of Accountability - Understanding Accounting Practices in their Organizational Contexts", *Accounting, Organizations and Society*, pp.443-456.
- Rojot J. (1989), *Comportement et organisation*, Ed. Vuibert.

- Rojot J. (1998), "La théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, pp.5-19.
- Rojot J. (2000), "La théorie de la structuration chez Anthony Giddens " in *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. ss la direction de D. Autissier et F. Wacheux, ed L'Harmattan.
- Roux D. (1998), "Les nouvelles technologies de l'information et la gestion des entreprises" in *Management et organistaion des entreprises, cahiers français, La documentation Française n°287*, juillet-septembre, pp.87-95.
- Roux D., Soulié D. (1997), "Nouvelles technologies de l'information et gestion de l'entreprise.", in *Encyclopédie de gestion, Economica*.
- Rowe F. (1999), "Cohérence, intégration informationnelle et changement: esquisse d'un programme de recherche à partir des PGI", *Système d'information et management*, n°4, vol.4, pp.3-19.
- Sagrafena P. (1999), "Mise en place d'un ERP : démarche et risques", *Revue française de gestion industrielle*, volume 18, n°1.
- Sainsaulieu R. et al. (1996), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Scapens R., Jazayeri M., Scapens J. (1998), "SAP: integrated information systems and the implications for management accountants", *Management Accounting*, september, pp.46-48.
- Scott Morton M.S. (1991) *The corporation of the 1990s ; information technology and organizational transformation*, Oxford University Press. (trad. 1995), *L'entreprise compétitive au futur. Technologies de l'information et transformation de l'organisation*. Editions d'organisation.
- Séguin F., J.-F. Chanlat (1983), *L'analyse des organisations*, Editions Préfontaine, 1983.
- Simons R. (1987), "Accounting Control Systems and Business Strategy: an empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, n°4, pp.357-374.
- Simons R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives.", *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), pp.127-143.
- Simons R. (1994), "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic management journal*, 15, pp.169-189.
- Simons R. (1995), *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Solé I. (1998), *Les investissements en technologie de l'information dans les PME: contribution à une évaluation qualitative*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse I.
- Sponem S. (2002), "L'explication de la diversité des pratiques budgétaires: une approche contingente", *Actes du XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*.
- Stake R. (1994), "Case studies". in Denzin C. et Lincoln Y., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication.
- STRATEGOR. *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale de l'entreprise*. Inter Editions. 1998.
- Strauss A.L. et Corbin J. (1990), *Basics of qualitative Research: grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss A.L., Leonard (1996), *Qualitative analysis for social scientists*. Bat H H61/STR. A voir.
- Tarondeau J.C. (1998), "La gestion par les processus" in *Management et organisation des entreprises*, Les Cahiers Français n°287, La documentation française, Juillet-septembre, , pp.39-46.
- Tarondeau J.C., Wright R.W. (1995), "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp.112-121.
- Tolbert P.S. et Zucker L. (1983), "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusioin of Civil Service Reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.22-39.
- Tomas J.-L. (1997), *ERP et progiciels intégrés: la mutation des systèmes d'information*, Paris, Editions InterEditions.
- Tort E. (1998), "Intégration de la comptabilité de gestion au système comptable dans une structure décentralisée", *Revue française de comptabilité*, n°301, juin, pp.35-44.

- Tort E. (2000), "Regard sur l'organisation des systèmes comptables des grandes entreprises en France", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 6, vol. 1, mars.
- Touchais L. (1998);, "Le contrôle de gestion et l'exportation: une combinaison originale de pratiques formelles et informelles" *Finance Contrôle stratégie*, Vol 1 n°4 déc.
- Tyre M.J. et Orlikowski W.J. (1993), "Exploiting Opportunities for Technological Improvement in Organizations", *Sloan Management Review*, automne, pp.13-26.
- Van Campenhoudt L. (2001), *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Dunod, Paris.
- Van de Ven A.H. et Poole M.S (1995), "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol.20, 3, Jul, p.510.
- Van der Ghinst (1995), "Le nouveau contrôle de gestion, ou du contrôle de gestion par l'aval au contrôle de gestion par l'amont", *Echanges sup* au n° de juillet-août.
- Venkatraman N. (1995), "Reconfiguration d'entreprise provoquées par les technologies de l'information" in M.S. Scott Morton, *L'entreprise compétitive au futur - Technologies de l'information et transformation de l'organisation*, Paris, Editions d'Organisation, pp.151-195.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Weick K. (1990), "Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies", p.1-44, in *Technology and Organization*, coordonné par Goodman PS, Proull L.S. and associates.
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizations*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Woodward J. (1965) *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Yin R.K. (1984, rééd. 1989, 1990), *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.
- Zuboff S. (1988), *In the Age of Smart Machine*, New-York: Basic Books.



## Table des figures

Figure 1 - Formes d'organisation et localisation de l'intelligence stratégique (in Desreumaux, 1996, op.cité)	42
Figure 2 - Le processus de mise en cohérence organisationnel (Scott-Morton et al., 1991, op.cité)	47
Figure 3 - La dynamique du changement organisationnel, selon P. Morin (1988, op.cité)	68
Figure 4 - Le processus de construction de sens (d'après Weick, 1979, op.cité)	79
Figure 5 - Le processus à la base du choix de changement in Baron et Greenberg, (1990)	82
Figure 6 - Les déterminants de la difficulté de justification du changement (in Ouimet et Dufour, 1997, adapté de Lawrence et Lorsch, 1969)	83
Figure 7 - Les stratégies du changement (d'après Ouimet et Dufour, 1997 et Chin et Benne, 1991, op.cité)	85
Figure 8 - Les "lieux de régulation"	92
Figure 9 - Les trois dimensions du contextualisme in Brouwers et alii (1997)	94
Figure 10 - La matrice d'observation du changement organisationnel (adaptée de Cornet ; 1995)	97
Figure 11 - Un modèle des relations stratégie-système de contrôle (d'après Simons, 1990)	110
Figure 12 - Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation in Chiapello (1996, op.cité)	123
Figure 13 - La structure de contrôle, comme espace de négociation des zones de contrôle et d'autonomie	140
Figure 14 - La régulation autonome, complémentaire d'une régulation de contrôle	141
Figure 15 - Régulation de contrôle et autonome en co-construction	143
Figure 16 - Jeu sur les représentations et jeu dans l'action (d'après Nizet et Pichault, 1999)	149
Figure 17 - Transformation des dimensions structurelles du contrôle de gestion	155
Figure 18 - Le modèle de stratification de l'action (d'après Giddens, 1984)	161
Figure 19 - Le déterminisme technologique	177
Figure 20 - Le déterminisme organisationnel des usages de la technologie	180
Figure 21 - Les éléments constitutifs de la flexibilité interprétative de la technologie	186
Figure 22 - La discontinuité spatio-temporelle dans les modèles traditionnels de conception et d'usage de la technologie (d'après Orlikowski, 1992,op.cité, p.407)	192
Figure 23 - Le modèle de Barley (1986, op.cité)	203
Figure 24 - Modélisation du processus de construction de la technologie	204
Figure 25 - Intégration structurelle des systèmes comptables (in Tort, 2000)	210
Figure 26 - L'influence des technologies de l'information aux différents niveaux de gestion (d'après Daft, 1992, op.cité)	215
Figure 27 - Les opportunités offertes à la fonction contrôle de gestion par les SGI	217
Figure 28 - Modélisation du processus d'instrumentation d'un modèle de gestion	218
Figure 29 - Le jeu des acteurs sur les représentations	225
Figure 30 - La séquentialité des interactions	226
Figure 31 - Une modélisation intégrée du processus de structuration technologie-contrôle	230
Figure 32 - Dessin/dessin de la recherche	244
Figure 33 - La phase d'abduction	245
Figure 34 - Déduction et induction en interaction	252
Figure 35 - Le parcours théorique d'une recherche en gestion (David, 2000, op.cité, p.204)	256



Figure 36 - La structuration du contrôle de gestion, identification des catégories d'analyse pertinentes	288
Figure 37 - Un modélisation intégrée de l'évolution de la fonction contrôle de gestion	295
Figure 38 - La nouvelle configuration organisationnelle dans l'entreprise L.	306
Figure 39 - La nouvelle configuration organisationnelle dans l'entreprise ST	309
Figure 40 - Vers une nouvelle configuration organisationnelle dans l'entreprise SA	311
Figure 41 - L'influence des motifs énoncés et non énoncés dans la gestion du changement	327
Figure 42 - Le rôle de la fonction contrôle de gestion dans le processus d'émergence stratégique	342
Figure 43 - Les conditions du décloisonnement contrôle de gestion-planification stratégique	358
Figure 44 - L'implantation d'un SGI pour un modèle d'organisation intégrée	372
Figure 45 - La dynamique de l'instrumentation technologie-contrôle	373
Figure 46 - Un modèle constructiviste des relations technologie-contrôle	376

### Liste des tableaux

Tableau 1 - Evolution des formes organisationnelles selon Miles et Snow (1978, op.cité)	37
Tableau 2 - Les caractéristiques des "nouvelles" organisations (Lewin et Stephens, 1993)	40
Tableau 3 - La relation entre déterminisme et choix (Whittington, 1988, op.cité)	56
Tableau 4 - Les détenteurs d'influence internes et leur jeu de pouvoir (in Mintzberg, 1986, op.cité)	59
Tableau 5 - Processus de changement construits (d'après Louart et Bennis, op.cité)	73
Tableau 6 - L'intégration de différentes approches théoriques	91
Tableau 7 - Qualification des interactions possibles stratégie-contrôle-action	114
Tableau 8 - Les différentes approches en théorie contingente (d'après Drazin et van de Ven, 1985, op.cité)	128
Tableau 9 - Les caractéristiques de configurations de contrôle (d'après Child, 1984, op.cité)	129
Tableau 10 - Stratégie de contrôle et facteurs de contingence (Child, 1984, p.168, in Chiapello, 1996, p.6)	130
Tableau 11 - La variété des appropriation face à un modèle d'organisation décloisonnée	167
Tableau 12 - Cas de figure entraînant des logiques de va-et-vient entre inertie et mouvement, entre centralisation et décloisonnement	168
Tableau 13 - Impacts potentiels des TIC sur l'organisation (adapté de Reix, 1995).	179
Tableau 14 - Mise en perspective des théories sur la technologie	184
Tableau 15 - Exemples de dimensions caractérisant <i>l'esprit</i> d'une TIC. Application aux systèmes d'aide à la décision de groupe (Desanctis et Poole, 1990, op.cité)	194
Tableau 16 - Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion	260
Tableau 17 - Les différentes dimensions d'observation du terrain	271
Tableau 18 - Les acteurs impliqués dans l'implantation du SGI et l'évolution du système de contrôle	274
Tableau 19 - Les données et leur contenu informatif	279

## Table des encadrés

Encadré 1 - Les jeux de pouvoir dans l'organisation : le cas OAP .....	61
Encadré 2 - Un exemple de distribution des rôles lors de l'implantation d'une nouvelle technologie de l'information.....	67
Encadré 3 - Une illustration de la dualité des systèmes de contrôle : l'"effet katangais".....	145
Encadré 4 - Une illustration des évolutions du contrôle en termes de signification, de domination et de légitimation.....	156
Encadré 5 - Une analyse du changement selon le modèle de stratification de l'action, application au cas FT.....	164
Encadré 6 - Illustration de la flexibilité à l'usage d'une technologie.....	189
Encadré 7 - Illustration d'un cas changement organisationnel conforté par la technologie ...	199
Encadré 8 - Un exemple de projet informatique faiblement programmé.....	200
Encadré 9 - Les différents niveaux d'intégration des systèmes d'information .....	212
Encadré 10 - Des progiciels de gestion intégrés aux systèmes de gestion intégrés .....	214
Encadré 11 - Spéculations sur les représentations associées à la technologie par différents acteurs.....	222
Encadré 12 - Le cas de standardisation des modes opératoires de la vente (d'après Besson, 1999, op.cité).....	227
Encadré 13 - La base de données empiriques .....	268
Encadré 14 - L'évolution du contrôle des managers opérationnels : le cas SA.....	299
Encadré 15 - Le cas ST : une mise en place impérative d'un système d'information plus fin	300
Encadré 16 - La pression des actionnaires pour des systèmes d'information standards .....	304
Encadré 17 - L'exemple de l'implantation d'une technologie de l'information chez Microsoft	319
Encadré 18 - Le décloisonnement sans SGI, l'intérêt d'une approche pragmatique des TI ...	323
Encadré 19 - Présentation des deux cas supports de l'observation d'un changement construit	329
Encadré 20 - La constitution de l'équipe projet, un dispositif d'apprentissage plus ou moins performant.....	332
Encadré 21 - L'implication des directions, un facteur clé de succès .....	335
Encadré 22 - La communication pour améliorer l'adhésion au projet.....	337
Encadré 23 - Le tableau de bord, un outil de déploiement qui génère des apprentissages ...	343
Encadré 24 - Le cas SA (suite) : Une fonction contrôle de gestion cantonnée à un rôle de transmetteur d'informations dans le processus stratégique .....	345
Encadré 25 - Le cas ST (suite) : un contrôle décloisonné verticalement favorable à l'émergence stratégique .....	349
Encadré 26 - Une faible reconnaissance du contrôleur dans le processus d'émergence stratégique .....	352
Encadré 27 - Vers des systèmes d'information et de contrôle plus simples .....	355
Encadré 28 - Les SGI "au service" des opérationnels .....	360
Encadré 29 - Les représentations associées au contrôle de gestion par les managers opérationnels .....	362
Encadré 30 - Les discours normatifs en faveur d'un contrôleur impliqué dans les décisions opérationnelles .....	364
Encadré 31 - Le cas ST (suite) : Le contrôleur de gestion, vecteur d'apprentissage.....	364
Encadré 32 - Le développement des dispositifs de contrôle organisationnel dans le cas ST .....	369

