

# Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution

---

Yvan BAREL

Université de Rennes 1

*Classification JEL : L200, M200*

*Correspondance :*

4, Quai de La Jonelière

44300 Nantes

Tel. : 02 40 93 38 16

Fax : 02 51 81 93 70

Email : Yvan.Barel@univ-rennes1.fr

*Résumé :* L'accroissement de la taille des groupes et la montée des exigences de la clientèle donnent un intérêt renouvelé au problème du contrôle par le siège central de l'activité de ses établissements. L'étude d'un groupe important de la grande distribution française montre la complémentarité des mécanismes de coordination utilisés ainsi que leur cohérence avec la stratégie adoptée. Elle montre également les effets néfastes sur la performance d'une mise en œuvre inadéquate de mécanismes dont le choix s'avère pourtant justifié.

*Mots clés :* mécanisme de coordination – contrôle – stratégie – culture.

*Abstract :* The increase in the size of the groups and the rise of the requirements of the customers give a renewed interest to the problem of control by the central seat of its establishments' activity. The study of a significant group of the great French distribution shows the complementarity of the mechanisms of coordination used together with their coherence with the adopted strategy. It also shows the harmful effects on the performance of an inadequate implementation of mechanisms whose choice however proves justified.

*Key words :* mechanism of coordination – control – strategy – culture.

Animé par un souci légitime de performance et de pérennité, le siège d'un groupe cherche en toute logique à maîtriser l'ensemble de ses établissements de façon à favoriser des économies d'échelle, à susciter des effets de synergie et à préserver l'image de marque de l'enseigne. Ce contrôle organisationnel visant l'adéquation des décisions prises localement avec les finalités globales tend, depuis le début des années 80, à devenir de plus en plus problématique. D'abord, parce que la taille des groupes s'accroît, le plus souvent de façon externe. Ensuite, parce que les exigences de souplesse de l'organisation se traduisent par une plus grande autonomie accordée aux acteurs. Soumis à une incertitude supplémentaire quant à la pertinence des choix adoptés par les membres locaux, le siège peut alors être tenté de rigidifier son contrôle des établissements.

Comment réguler ce délicat arbitrage entre autonomie locale et contrôle central ? Cette question peut paraître paradoxale, la situation de subordination hiérarchique des établissements impliquant qu'ils soient contrôlés par le siège. C'est qu'en fait la réflexion porte moins sur le degré du contrôle que sur les types de contrôle. Si l'on se réfère à la vision traditionnelle fondée sur le modèle de l'entreprise industrielle privée concurrentielle de grande taille, le contrôle est conçu comme un ensemble de mécanismes formels reposant principalement sur l'examen du comportement (par l'observation) et des résultats (par le suivi). L'analyse des nouvelles formes organisationnelles montre que « *des processus fondés sur la communication et les échanges sont mis en œuvre. Les contrôles et la coordination sont dès lors plus interactifs, moins rigides, moins formels* » [J. Allouche, I. Huault 1998, p. 10]. Autrement dit, le contrôle peut revêtir des formes subtiles et insidieuses, comme par exemple la culture d'entreprise. Ce « *contrôle invisible* » [H. Bouquin 1991] mérite une attention particulière pour au moins trois raisons : son impact est réel ; sa maîtrise est complexe ; sa souplesse répond *a priori* aux exigences croissantes de flexibilité, de service et de qualité auxquelles les entreprises modernes sont confrontées. En tout cas, l'ensemble des moyens mis en œuvre pour exercer le contrôle, qualifié d'« *influence créatrice d'ordre* » par E. Chiapello [1996, p. 52], auront inévitablement pour effet de réduire les degrés de

liberté accordés aux acteurs locaux, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions [M. Lebas 1980]. C. Defélix [1999, p. 55] remarque que dans la période suivant un vaste projet de changement (une opération de *reengineering* par exemple), les modes de coordination restent malgré tout d'une « *variété inévitable* », alors qu'on pourrait s'attendre à « *une prédominance des coordinations hiérarchiques et formelles* ».

La véritable question qui se pose est donc celle de l'articulation des différents types de contrôle que le siège a intérêt à organiser pour piloter efficacement l'activité de ses établissements. La question est en l'occurrence envisagée à travers une étude de cas menée dans un hypermarché appartenant à l'un des groupes *leaders* de la grande distribution française. On l'appellera l'enseigne E. Ce cas est intéressant à un double titre. D'une part, la grande distribution étant un secteur en effervescence dans lequel les enseignes les moins compétitives sont rapidement absorbées par la concurrence, le contrôle des établissements par le siège doit véritablement soutenir une mise en œuvre cohérente de la stratégie. D'autre part, l'enseigne E étant amenée à décentraliser davantage que ses concurrents – pour des raisons de stratégie commerciale ultérieurement développées –, la nécessité de mettre en place de solides instruments de contrôle est renforcée.

Après une présentation du support théorique utilisé, on s'intéressera au système prévu par la direction centrale E pour maîtriser le fonctionnement des établissements locaux, avant de s'interroger sur les effets dysfonctionnels ou inattendus que tout système de contrôle peut engendrer, dès lors que la force incitative qu'il sous-tend n'est pas suffisamment cohérente.

## 1. Le cadre conceptuel des formes de contrôle

Cette recherche s'appuie essentiellement sur les travaux de H. Mintzberg. S'inspirant des concepts classiques de « *différenciation* » et de « *intégration* » [P.R. Lawrence, J.W. Lorsch 1973], l'auteur pose le postulat suivant : « *Toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contra-*

*dictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail* » [1992, p. 19]. La division du travail rend ainsi nécessaire la mise en place de « *mécanismes de coordination* » définis comme de la « *colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation* » [1982, p. 19]. Cette notion de coordination peut être assimilée à celle de contrôle prise dans une acception large qui dépasse l'idée de vérification-sanction pour admettre celle de maîtrise de la gestion de l'entreprise. H. Mintzberg reconnaît lui-même à propos de son concept de mécanismes de coordination qu'« *il s'agit autant de communication et de contrôle que de coordination* » [p. 19]. D'ailleurs, les mécanismes de « *supervision directe* » et de « *standardisation des procédés* » (présentés ci-après) sont bel et bien des instruments de contrôle au sens strict du terme. La distinction sémantique ne doit donc pas cacher la similitude des problématiques. D'un côté, H. Mintzberg postule que le besoin de coordination vient de la division du travail ; d'un autre côté, les théoriciens du contrôle s'accordent pour dire que le besoin de contrôle naît de la délégation. Les couples « *division-coordination* » et « *délégation-contrôle* » peuvent être appréhendés à l'identique.

Pour mieux apprécier l'intérêt de la typologie des mécanismes en question, il convient au préalable de la présenter succinctement en tenant compte de l'enrichissement dont elle a fait l'objet au fil des ouvrages de l'auteur.

### ***1.1. Les mécanismes de coordination de H. Mintzberg***

Si l'on reprend les ouvrages *Structure et Dynamique des Organisations* [1982], *Le pouvoir dans les organisations* [1986], *Le Management : voyage au centre des organisations* [1989], six mécanismes de coordination sont finalement distingués par H. Mintzberg :

– l'« *ajustement mutuel* » : les opérateurs communiquent de manière spontanée et informelle sur la manière d'effectuer le travail ;

– la « *supervision directe* » : une personne ayant la responsabilité du travail d'une ou plusieurs autres donne des ordres et contrôle le travail effectué ;

– la « *standardisation des procédés* » : les tâches, la manière de les réaliser et les rythmes de travail sont déterminés à l'avance. S'ils font l'objet d'un accord, cela reste toujours au détriment de l'autonomie des exécutants ;

– la « *standardisation des résultats* » : le résultat à obtenir est précisé à l'avance, en fonction d'un ou plusieurs critères explicites et mesurables ;

– la « *standardisation des qualifications* » : les compétences nécessaires à l'exécution du travail sont spécifiées à l'avance. Grâce à la reconnaissance explicite du niveau de qualification du personnel (garanti par exemple par un diplôme), l'organisation peut leur accorder une certaine confiance et autonomie ;

– la « *standardisation des normes* » : les membres d'une organisation partagent un ensemble de valeurs du fait de leur histoire commune. C'est par cette socialisation que l'auteur entend traiter des particularités des entreprises japonaises ou des grandes sociétés comme IBM.

J. Nizet, F. Pichault [1999] notent à juste titre que ce dernier mécanisme de standardisation ne s'inscrit pas dans la même perspective rationnelle que les autres. H. Mintzberg ne fait pas référence à un « *analyste des normes* » qui serait chargé de concevoir et diffuser des normes, alors qu'il parle d'« *analystes des procédés* », « *des résultats* » et « *des qualifications* ». Le paradoxe est le suivant : d'un côté, l'expression « *standardisation des normes* » tend à attribuer à ce mécanisme les qualités d'un moyen de contrôle à la discrétion de l'état-major ; d'un autre côté, les normes émanant selon l'auteur de l'histoire de l'organisation, il paraît délicat de les percevoir comme le résultat de procédures intentionnelles par lesquelles la direction conditionnerait directement les valeurs qui inspirent le travail. J. Nizet et F. Pichault prennent le parti d'appeler les « *analystes de l'idéologie* » ceux qui tentent de développer délibérément une culture : « *Selon les cas, il pourra s'agir des responsables du journal d'entreprise ou plus largement, de la communication interne, de certains formateurs ou*

des responsables de l'« implémentation » d'un programme qualité, ou encore de ceux qui sont chargés de la conception et de la mise en place d'un « projet d'entreprise », etc. » [1999, p. 32]. La recherche empirique menée permettra de revenir sur la spécificité et la complexité de ce mécanisme.

### 1.2. L'intérêt de l'approche de H. Mintzberg

L'approche de H. Mintzberg peut évidemment être recoupée avec d'autres travaux portant sur les formes de contrôle dans les organisations. Comme le montre le tableau suivant, les mécanismes apparaissent en partie, et sous une appellation variable, dans un certain nombre de typologies proposées dans la littérature.

**Tableau 1 :** *Quelques typologies de contrôle organisationnel*

Auteurs	Modes de contrôle					
H. Mintzberg	ajus- tement mutuel	supervision directe	standardis a- tion des pro- cédés	standardis a- tion des résultats	standardi- sation des qualifica- tions	standardi- sation des normes
H. Bouquin [1991]			solution bureaucratique	direction par objectifs		théorie Z
J. Child [1984]		contrôle personnali- sé centrali- sé	contrôle bureaucratique	contrôle des outputs		contrôle culturel
M. Fiol [1991]			contrôle par les règlements et les procédures	contrôle de gestion		contrôle par la culture contrôle par des fac- teurs de satisfac- tion
W.G. Ouchi [1977]			bureaucratie	marché	clan	

Plusieurs typologies<sup>1</sup> ne peuvent être comparées aux mécanismes de H. Mintzberg dans la mesure où elles ne renvoient pas aux mêmes éléments d'appréciation. On pense par exemple à celle de G. Hofstede [1981] (*routine, essais-erreurs, expert, intuitif, jugement, politique*) ou à celle fondatrice de R.N. Anthony [1965] (*contrôle opérationnel, contrôle de gestion, planification stratégique*). La préférence accordée ici à la typologie de H. Mintzberg vient de ce qu'elle est la seule à distinguer autant de dispositifs de contrôle permettant d'appréhender une configuration organisationnelle de groupe comportant un siège et une série d'établissements : il s'agit de la « *standardisation des procédés* », « *des résultats* », « *des qualifications* » et « *des normes* ». L'« *ajustement mutuel* » ainsi que la « *supervision directe* » sont totalement inopérants à ce niveau interorganisationnel puisqu'ils requièrent par définition une proximité physique entre contrôleur(s) et contrôlé(s). Ces deux mécanismes bâtis sur l'interaction ne seront toutefois pas écartés du champ d'analyse dans la mesure où le choix des mécanismes utilisés au niveau « *siège-établissements* » ne peut être envisagé indépendamment de celui effectué au niveau « *intra-établissement* ».

#### La méthodologie utilisée

L'étude des mécanismes de coordination s'est faite en amont et en aval d'un processus de recherche ayant pour objet l'identification des facteurs-clés de succès dans le pilotage d'une cellule organisationnelle, en l'occurrence du « *rayon* ». Dans l'organisation d'un hypermarché E, le rayon est décrit comme un centre de profit autonome dont son responsable est investi de missions gestionnaires, commerciales et sociales. Précisément, il s'agissait de comprendre pourquoi la cinquantaine de chefs de rayon de l'établissement obtenaient des résultats forts différents à environnement comparable (les performances de chaque rayon ont été appréciées par rapport à celles de rayons identiques relevant des autres hypermarchés nationaux de l'enseigne). La recherche menée pendant près de deux ans dans l'hypermarché E s'est donc référée aux mécanismes de coordination pour décrire le contexte dans lequel s'activaient les chefs de rayon (amont du processus de recherche) ; mettant en évidence de quelle façon leurs marges de manœuvre étaient formellement ou implicitement réduites par la mise

<sup>1</sup> Le lecteur intéressé par un état de l'art des modes de contrôle se référera à l'article de E. Chiapello [1996].

en place des mécanismes de coordination, les résultats obtenus ont par la suite permis d'enrichir l'analyse des mécanismes en question (aval du processus).

Une « *triangulation* » [N.K. Denzin 1978] des sources d'informations apparaissant indispensable dans la vérification des faits et dans l'appréhension des représentations des acteurs, plusieurs méthodes de recueil des données ont été choisies parmi celles que recense R.K. Yin [1990] :

– la documentation : bilan social, fiches d'entretiens d'évaluation concernant les chefs de secteur (cadres supérieurs), les chefs de rayon (cadres moyens) et les employés (Employés Libre-Service, vendeurs...) ;

– l'observation participante : participation au travail des chefs de rayon et des employés, aux réunions, aux pauses ;

– l'entretien : interrogation d'un échantillon transversal d'une cinquantaine de salariés (employés, chefs de rayon, chefs de secteur, contrôleur de gestion, DRH).

## 2. Les mécanismes de coordination prévus par le siège

L'étude du système prévu par la direction centrale pour maîtriser l'activité des acteurs locaux ne peut faire l'économie d'une considération de la stratégie. La prise en compte du positionnement stratégique justifie l'organisation adoptée, qui éclaire elle-même la légitimité du choix des mécanismes de coordination effectué par le siège.

### 2.1. *Les exigences de la stratégie*

Reposant sur une logique de volume et de faible marge, la dimension « bas prix » de la politique commerciale d'un hypermarché reste absolument incontournable. Il est par contre possible, sans faire abstraction de la contrainte de *discount*, de développer un certain niveau de service aux clients (accueil, architecture, propreté, disponibilité du personnel, service après-vente arrangeant...). C'est la voie choisie par l'enseigne E. Mais sa spécificité stratégique réside surtout dans un choix très large de produits, le nombre de références étant deux fois plus important que chez les autres enseignes. Le positionnement stratégique de l'enseigne E peut ainsi être représenté sur un plan à deux dimensions, l'une



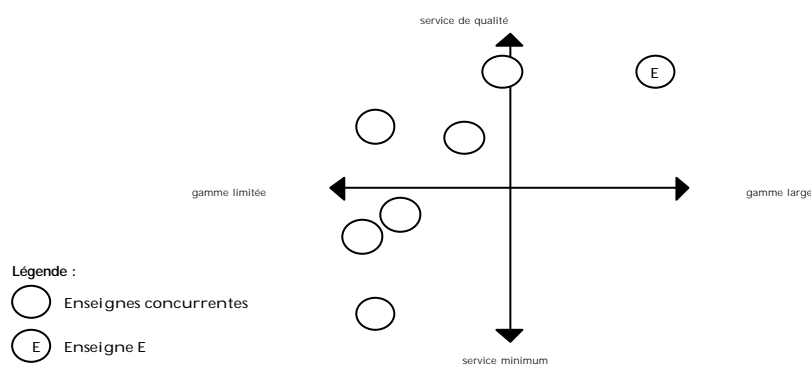
concernant la qualité du service, l'autre l'étendue de la gamme (voir figure 1).

Afin de ne pas désorienter les clients par la largeur de la gamme tout en les laissant maîtres de leurs choix, la politique de l'enseigne E consiste à assurer une adéquation très fine entre l'offre proposée et les attentes locales. C'est la raison pour laquelle les chefs de rayon disposent d'une certaine liberté dans la composition des assortiments, l'organisation des actions promotionnelles, les choix de l'emplacement des références en rayon ou encore la fixation des prix de vente.

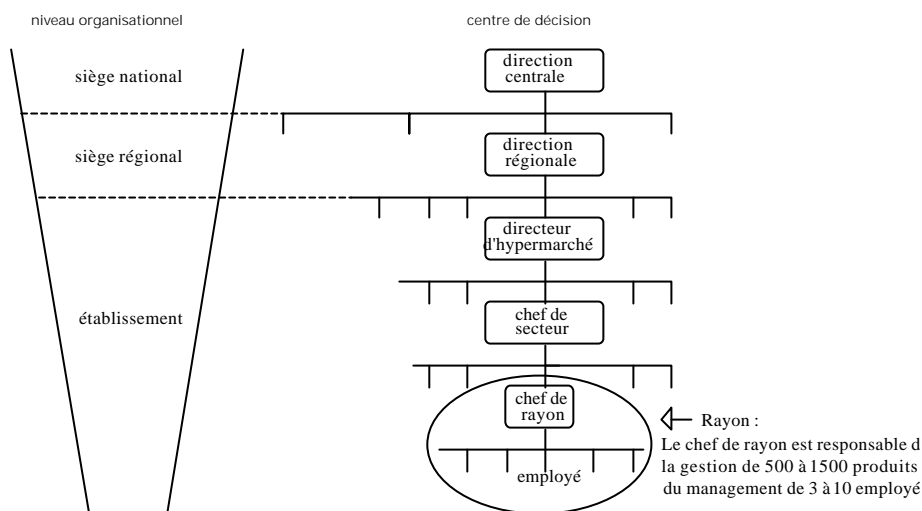
Compte tenu du rôle particulièrement limité joué par les services centraux de l'enseigne E, le siège a choisi d'instaurer des structures régionales pour conserver un minimum de pouvoir d'influence et de vérification. Les hypermarchés E présentent ainsi l'originalité d'être regroupés en quatre régions avec à leur tête une direction régionale au sein de laquelle un certain nombre de services (marketing, ressources humaines, contrôle de gestion...) sont constitués.

En définitive, les divers niveaux organisationnels ainsi que leur centre de décision peuvent être synthétisés par la figure 2.

**Figure 1** – *Le positionnement stratégique des 7 principales enseignes de la grande distribution<sup>2</sup>*



<sup>2</sup> Cette figure est établie en considération à la fois de nos expériences personnelles, de nos lectures de la presse spécialisée et d'une enquête annuelle Sofrès (voir *LSA*, n° 1421, 24 novembre 1994, p. 74-76 et *LSA*, n° 1331, 17 décembre 1992, p. 76-80) qui hiérarchise la façon dont les 7 plus grandes enseignes sont perçues par les consommateurs.

**Figure 2** – *Les niveaux d'organisation et de décision*

## 2.2. La congruence entre les mécanismes de coordination et la stratégie de l'entreprise

Les mécanismes de coordination observés entre le siège et les établissements concernent tantôt de manière spécifique les managers locaux, tantôt l'ensemble du personnel local. Dans tous les cas, il faut s'interroger sur la justification des choix effectués.

### 2.2.1. La coordination entre le siège et les managers locaux

Il existe à l'échelle du rayon toute une batterie d'indicateurs, essentiellement de nature technico-économique, permettant d'évaluer de manière systématique les performances obtenues. Grâce à une lecture optique des produits et à une informatisation poussée, des comparaisons sont effectuées de manière quotidienne ou hebdomadaire aux niveaux intra-magasin et inter-magasins. Le comparatif inter-magasins revêt un intérêt particulier car il permet de mettre en perspective les performances obtenues par des responsables gérant les mêmes familles de produits. En quelque sorte, on neutralise l'« effet produit » pour mieux valoriser les contributions individuelles. Par souci d'émulation collective, le

siège a choisi de présenter les résultats selon un ordre décroissant des performances plutôt qu'en respectant l'ordre alphabétique des villes de localisation.

Les résultats obtenus par les chefs de rayon étant fortement contrôlés *a posteriori*, les marges de manœuvre dont ils bénéficient sont finalement plus réduites qu'il n'y paraît. Il en est de même pour les responsables des niveaux hiérarchiques supérieurs, leurs résultats correspondant au cumul de ceux obtenus par le niveau inférieur. Ainsi, chaque chef de secteur est simultanément dans un rôle de « contrôleur quotidien » des chefs de rayon situés sous sa responsabilité et de « contrôlé quotidien » par le directeur du magasin. Le système de « *standardisation des résultats* » est donc particulièrement prégnant.

### 2.2.2. *La coordination entre le siège et l'ensemble des acteurs locaux*

La grande distribution est un secteur réputé pour ses conditions de travail contraignantes : « *Discount commercial rime souvent avec discount social* » [S. Le Corre 1991, p. 18]. Pourtant, la politique sociale adoptée par le groupe E apparaît dynamique. Elle est orientée vers le développement d'une forte culture interne fondée sur l'idée de « *grande famille* ». Il est vrai que la notion de famille est omniprésente dans l'origine et le développement du groupe. Celui-ci n'est d'ailleurs pas coté en bourse, le capital étant contrôlé par la famille du PDG-fondateur. L'examen des choix opérés sur les plans de la promotion interne, du recrutement, de la formation, de l'information et de la rémunération tend à montrer que le siège s'évertue bel et bien à activer le mécanisme de « *standardisation des normes* ».

La promotion interne étant particulièrement forte dans le groupe E, les salariés intéressés par une ascension professionnelle peuvent s'investir dans l'entreprise sans craindre outre mesure la concurrence de postulants extérieurs. Lorsqu'ils finissent par atteindre un certain niveau de responsabilité, ils sont *a priori* bien « imprégnés » de la culture E. Ce souci d'homogénéité culturelle transparaît également dans le recrutement des chefs de rayon, seuls postes à responsabilité en partie ou-

verts à l'extérieur. L'enseigne recherche exclusivement des jeunes diplômés de niveau Bac+4 ou +5. Ce choix s'inscrit bien dans le cadre de la « *standardisation des normes* », et non « *des qualifications* », dans la mesure où seul un niveau général de diplôme est demandé, sans qu'aucune spécialisation précise ne soit exigée. Aucune expérience professionnelle n'est également requise, le groupe préférant former lui-même ses responsables aux métiers de la distribution. La part de la masse salariale brute consacrée à la formation est d'ailleurs largement supérieure à celle du secteur : 3,7 % au lieu de 1,8 % (moyenne des années 1993-94-95). Ces formations ne se limitent pas à la transmission de savoir-faire techniques mais constituent de véritables actes de socialisation. Il y a même une formation qui concerne de manière spécifique la culture d'entreprise. Par ailleurs, le projet d'entreprise distribué aux nouveaux arrivants, les vidéos d'information diffusées chaque mois à l'ensemble des salariés, les journaux internes ou les affiches informatives constituent autant d'outils d'information mettant en exergue les valeurs de l'entreprise : « *obsession de la clientèle* », « *confiance dans l'homme* », « *jugement sur les résultats* », « *décentralisation des décisions* », « *droit à l'erreur* », etc. La « *standardisation des normes* » s'appuie enfin sur la stimulation pécuniaire. La rémunération collective est importante : le montant de la participation légale est trois fois supérieur au minimum requis ; une prime trimestrielle de progrès est versée à l'ensemble du personnel ; chaque employé peut devenir copropriétaire de l'entreprise au sein d'un fonds commun de placement. En outre, les salaires fixes sont les plus élevés du secteur, tandis que la rémunération individualisée est particulièrement développée.

Globalement, un dispositif incitatif important est donc mis en œuvre pour favoriser l'engagement professionnel, le sentiment d'appartenance et la fidélité de l'ensemble des salariés.

### 2.2.3. *La légitimité des mécanismes de coordination choisis*

L'application du mécanisme de « *standardisation des résultats* » au personnel d'encadrement paraît logique compte tenu du pouvoir substantiel dont il dispose et de l'autonomie de la cellule organisation-

nelle qu'il gère. Le mécanisme en question ne concerne pas les employés, leurs objectifs étant plus difficilement quantifiables et leur impact sur les résultats économiques trop flous.

Quant à l'ensemble des moyens déployés par le siège pour développer une « *standardisation des normes* », ils sont aisément compréhensibles à l'échelle des managers locaux dès lors que l'on se réfère aux propos de M. Crozier [1991] en faveur du gouvernement des hommes par la culture. Selon le sociologue, les règles et les procédures étant insuffisantes pour gérer la complexité croissante, il faut accorder une autonomie aux acteurs qui rend elle-même indispensable l'existence d'une culture. Contrainte de décentraliser davantage que ses concurrents pour des raisons de stratégie commerciale, l'enseigne E est amenée à agir tout particulièrement sur le levier culturel.

Par contre, on peut s'interroger sur l'opportunité de l'application de ce levier aux employés. Non pas que l'intérêt d'impliquer et de fidéliser son personnel de base soit douteux, mais ce choix représente un investissement dont il s'agit d'évaluer la rentabilité. D'ailleurs, J. Child [1984] considère que la stratégie de contrôle appropriée est du type « *centralisé* » (équivalent à la « *supervision directe* » chez H. Mintzberg) et/ou « *bureaucratique* » (équivalent à la « *standardisation des procédés* ») dès lors que « *l'expertise et la qualification du personnel* » sont faibles, un contrôle « *culturel* » n'étant souhaitable que lorsqu'elles sont élevées. Or, à l'instar de ce qui existe dans les autres chaînes d'hypermarchés au sein desquelles la préoccupation pour le développement de la dimension culturelle est nettement moins prégnante, l'activité des employés de l'enseigne E n'exige aucune expertise ou qualification.

Selon nous, le recours à la « *standardisation des normes* » chez E peut se comprendre à la lumière de deux résultantes stratégiques :

– la première correspond aux possibilités réduites de l'usage par les chefs de rayon de la « *supervision directe* » à l'égard de leurs subordonnés. Les responsables en question ont en effet un travail de gestion qui les amène à limiter leur temps de présence sur le terrain. Ils ne peuvent donner régulièrement des ordres et contrôler immédiatement les conditions de leur exécution. Des objectifs de qualité de service aux

clients s'ajoutant aux difficultés à contrôler l'attitude des employés, il importe que leur emploi représente un enjeu suffisant pour les inciter à respecter les normes d'accueil et de qualité. Au sein des autres enseignes, les décisions stratégiques étant largement centralisées, le rôle d'encadrement se situe moins dans une perspective de gestion que de contrôle ;

– la seconde résultante stratégique est relative à l'importance des connaissances expérimentales acquises par les employés. Pour faire face à l'étendue de leurs responsabilités, les chefs de rayon de l'enseigne E ont besoin d'aide et d'informations en provenance des membres de leur équipe. En tant que responsables du remplissage d'une partie spécifique du rayon, les employés acquièrent progressivement une connaissance précise des rotations de stocks des produits qu'ils manipulent quotidiennement, connaissance qui peut être mise à profit par leur chef direct pour mieux ajuster les quantités à commander aux fournisseurs. De même, les équipes peuvent suggérer des idées d'amélioration des conditions d'attraction des rayons à leur responsable respectif, puisque ce dernier dispose d'une liberté d'action dans ce domaine. Or, dans les deux cas, la contribution des employés ne pourra être réellement efficace qu'après plusieurs années d'expérience et d'implication. Dans les autres enseignes, la gamme de produits étant étroite et l'agencement des rayons prévu au niveau national, l'ancienneté et l'engagement des employés présentent moins d'intérêt.

Ainsi, les choix des mécanismes de coordination aux niveaux « siège-établissements » et « intra-établissement » sont en corrélation. L'investissement par le siège E dans la « *standardisation des normes* » auprès des employés locaux se justifie à nos yeux par l'usage difficile ou inopportun de la « *supervision directe* » à l'intérieur des établissements : la hiérarchie locale n'a pas le temps ou les possibilités de surveiller ; la participation des employés aux décisions est nécessaire ; la qualité de l'accueil des clients est privilégiée. En s'appuyant sur la lecture de documents internes (projet d'entreprise, livret d'accueil) et sur les entretiens menés auprès de responsables hiérarchiques (directeur d'établissement, DRH d'établissement, DRH régional), il est toutefois difficile d'apprécier le caractère délibéré ou non de l'articulation

d'un tel dispositif de contrôle avec la stratégie. En effet, le contrôle des résultats à travers des comparatifs inter-magasins est considéré comme un mécanisme de coordination classique dans le secteur, tandis que l'utilisation du levier culturel est décrite comme la conséquence de l'attachement du PDG-fondateur et de sa famille à des valeurs managériales plaçant l'homme au cœur de l'organisation. Quoiqu'il en soit, si l'adoption des mécanismes de « *standardisation des résultats* » et « *des normes* » apparaît incontestablement légitime, il convient encore de s'accorder sur les conditions de leur mise en œuvre.

### **3. La délicate mise en œuvre des mécanismes de coordination choisis**

Les effets produits par les mécanismes de coordination choisis par le siège n'aboutissent pas forcément aux résultats escomptés tant la réalité organisationnelle et sociale est complexe. En l'occurrence, leurs difficultés de mise en œuvre semblent émaner d'une perception biaisée de la performance.

#### **3.1. *Le réel impact des mécanismes de coordination sur les acteurs locaux***

La prise en compte de données quantitatives laisse présager une application appropriée des mécanismes de coordination. Mais une approche qualitative s'intéressant à la réalité des comportements nuance largement cette première impression.

##### **3.1.1. *Des statistiques économiques et sociales a priori rassurantes***

Les résultats économiques obtenus par les hypermarchés E sont tout à fait probants. En particulier, l'enseigne est largement en tête du secteur pour ce qui est du chiffre d'affaires au mètre carré. Ce qui tend à créditer l'idée d'une mise en œuvre satisfaisante de la stratégie commerciale adoptée : la politique systématique de l'abondance à prix réduit

favoriserait les achats d'impulsion, de surcroît stimulés par la qualité du service offert.

Par ailleurs, si l'on se réfère aux données fournies par le bilan social 1995 de l'entreprise, les objectifs d'implication et de fidélisation recherchés à travers le recours au mécanisme de « *standardisation des normes* » semblent être atteints :

– par rapport à la moyenne sectorielle, les démissions restent faibles (5,5 %) et le niveau de l'ancienneté élevé (7,7 ans). Les moins bons résultats obtenus par les autres chaînes d'hypermarchés doivent être toutefois relativisés. Le personnel est en effet davantage interchangeable que chez E, compte tenu du rôle limité joué par les connaissances expérimentales acquises par les employés ;

– l'absentéisme « *compressible* » [H. Savall 1979], c'est-à-dire réductible par des actions d'amélioration des conditions de travail, est le plus bas du secteur (l'absentéisme concernant les maladies et les accidents de travail correspondent à 3,9 journées d'absence pour 100 jours théoriques travaillés). Et, contrairement au phénomène de « démission-ancienneté », ce résultat n'est pas à relativiser, un même niveau d'absentéisme perturbant de manière identique la régulation du travail dans toutes les enseignes.

### 3.1.2. *Un engagement limité des acteurs*

Des entretiens menés auprès des employés, il ressort clairement que leur niveau de satisfaction, leur degré d'implication et leur perception de l'image de l'enseigne sont fortement dépendants du style de management adopté par leur chef direct. Celui-ci détient un pouvoir important sur son équipe de par le fait qu'il recrute, répartit les tâches, juge les résultats, accorde des arrangements horaires, etc. Il produit l'effet d'un filtre entre la base et le sommet de l'organisation. Or, dans la grande majorité des cas, les employés dénoncent un manque notable de convivialité et d'écoute chez les chefs de rayon qui se manifeste notamment par leur indisponibilité lors de l'accueil d'un nouveau salarié, par des horaires donnés le vendredi pour le lundi suivant, par la rareté des discussions informelles, par la superficialité des échanges lors des



réunions ou encore par des évaluations arbitraires. Il s'ensuit que l'impact de la culture d'entreprise sur les employés semble être dérisoire, ceux-ci estimant même superfétatoire le discours officiel sur la « *grande famille* ». Interrogés sur les facteurs favorisant leur attachement à l'enseigne, ils évoquent essentiellement des considérations financières (la participation légale au capital, les primes trimestrielles...). Autrement dit, il n'y a pas de vrais contrats psychologiques, de « *liens participatifs entre les contributions ressenties comme telles et les rétributions proposées* » [P. Louart 1992, p. 100]. Constituant le principal facteur qui motive les employés à rester au sein de l'institution, les avantages financiers les inciteraient à s'activer suffisamment pour ne pas être licenciés. Il s'agit d'une implication et d'une fidélisation limitées, rationnelles mais non affectives.

Si l'on observe le temps de présence effectif et les attitudes affichées, les cadres paraissent *a priori* nettement plus impliqués dans leur travail. Pour appréhender la réalité de cet engagement, les entretiens menés ont privilégié les deux approches théoriques suivantes : la « *théorie de l'échange* », qui explique l'implication comme le résultat de transactions entre l'organisation et l'individu (l'implication est d'autant plus forte que l'échange est favorable à l'individu) ; la « *théorie des barrières à la sortie* », qui évalue ce que l'individu perdrait en quittant l'entreprise (l'implication est d'autant plus forte que la perte estimée est forte). Dès lors, on s'aperçoit que la nature de l'implication est fortement conditionnée par le parcours suivi. Les autodidactes se sentent redevables à l'égard de l'entreprise de leur avoir permis d'accéder à un poste socialement valorisant qu'ils avaient du mal à projeter : ils travaillent en cravate dans les domaines de la gestion, du commerce et du management (échange perçu comme plutôt favorable). En outre, ils ont conscience de ce qu'il leur serait difficile d'accéder à un poste à responsabilités équivalentes dans une autre entreprise (fortes barrières à la sortie). L'attachement à l'enseigne est donc intense, affectif et fusionnel : ils sont prêts à appliquer fidèlement les consignes prônées dans le système. À l'opposé, compte tenu de leur niveau élevé de formation initiale, des difficiles conditions de travail et de l'image négative de la grande distribution, les jeunes diplômés ne trouvent pas que

l'accès au poste de chef de rayon soit pour eux une aubaine qu'ils doivent à la générosité de l'entreprise (échange perçu comme plutôt défavorable). De plus, ils ont nettement l'impression qu'ils pourraient obtenir ailleurs un poste à responsabilités comparables (faibles barrières à la sortie). Avec le temps, généralement au bout de deux ans, ils se sentent encore plus libres grâce à l'acquisition d'expériences et de savoir-faire. Leur attachement à l'entreprise, limité, pourrait être qualifié d'opportuniste : ils sont prêts à se soumettre à des consignes heurtant leurs convictions critiques et innovantes en échange de primes, de formation ou de promotion.

Par rapport à l'importance des moyens matériels et financiers mis en œuvre, les résultats obtenus restent limités sur le plan de l'engagement professionnel, qu'il s'agisse des employés (implication rationnelle) ou des cadres (implication fusionnelle ou opportuniste). Il semble que l'origine du problème se situe dans une perception biaisée de la performance.

### **3.2. Une perception biaisée de la performance**

La performance est subjective [M. Lebas 1995 ; A. Bourguignon 1995 ; D. Bessire 1999...] puisqu'il ne s'agit pas d'un concept pouvant se définir de façon absolue. L'expression « *interprétation-performance* » utilisée par P. Lorino [1996, p. 161] est d'ailleurs significative. Or la vision que la direction a de la performance conditionne l'appréciation des comportements et des résultats. L'évaluation à laquelle procède l'encadrement supérieur de l'hypermarché n'est effectivement pas neutre. On peut observer la valorisation excessive de deux types d'attitude qui favorise chez les chefs de rayon l'émergence de comportements non conformes à l'intérêt général de l'entreprise.

#### **3.2.1. Les excès de la valorisation des comportements de focalisation sur les indicateurs technico-économiques**

La hiérarchie n'hésite pas à commenter quotidiennement les chiffres obtenus, surtout lorsqu'ils dérogent au résultat habituel. La pression est donc ressentie comme forte et constante. À titre d'illustration, le « taux

de gamme obligatoire », censé mesurer la part des références préconisées par le siège dans la gamme effectivement offerte aux clients, est un critère auquel la hiérarchie accorde de l'importance. Or, un respect scrupuleux de la gamme obligatoire peut se révéler contraire aux intérêts économiques. Dans les hypermarchés ayant une surface de vente inférieure à la moyenne nationale, la place disponible en rayon pour chaque référence est particulièrement faible compte tenu de la politique de choix de l'enseigne. Ce qui pose à la fois des problèmes de rupture de stocks en magasin et de lisibilité des rayons par les clients. En outre, contraints d'exposer les références dites obligatoires, les chefs de rayon n'ont plus la possibilité de jouer sur la gamme optionnelle, pourtant prévue par la direction centrale pour faciliter l'adéquation entre l'offre et la demande locale. Certains chefs de rayon utilisent des méthodes peu satisfaisantes pour obtenir malgré tout le taux de gamme obligatoire le plus élevé possible. Celui-ci étant calculé de manière hebdomadaire par rapport à la vente, il suffit qu'un seul produit correspondant à chacune des références dites obligatoires soit vendu dans la semaine pour que le taux atteigne 100 %. Aussi les références obligatoires jugées peu pertinentes sont-elles parfois présentées en magasin sur un espace réduit et sur une durée limitée d'une journée par semaine. Ces pratiques finissent par frustrer les clients confrontés à une offre irrégulière de produits. Si, comme l'écrit R. Dumoulin [1996, p. 358], le contrôle a pour objet de « réduire les comportements opportunistes, par un suivi de la performance », cet exemple montre qu'un contrôle mal pensé peut produire l'effet inverse. Bien que conscients des problèmes posés par un respect scrupuleux des normes d'assortiments instaurées par le siège, les chefs de secteur s'efforcent avec insistance de faire appliquer la gamme prévue de produits. Preuve en est que dans la partie « rémunération variable individualisée » des grilles d'évaluation des chefs de rayon figure dans plus de 80 % des cas « un taux de gamme obligatoire de 100 % » parmi les trois objectifs semestriels librement fixés par les chefs de secteur. Il est vrai que la direction régionale procède à une comparaison des résultats obtenus à l'échelle de chaque secteur des divers magasins de la région et valorise les responsables obte-

nant des taux élevés, sans tenir compte des problèmes notamment induits par les différences de surface entre les hypermarchés.

On retrouve pour le ratio « frais de personnel rapportés au chiffre d'affaires » des exigences comparables qui se révèlent tout aussi préjudiciables, en particulier depuis l'adoption en 1993 d'une nouvelle stratégie commerciale visant à contrer l'offensive des *hard-discounts*. En proposant des produits à faible prix sous marque inconnue (produits dits « premiers prix »), les hypermarchés ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires correspondant moins à un « effet quantité » qu'à un « effet prix ». Il s'ensuit que les besoins en main d'œuvre n'ont pas diminué de manière aussi importante que le chiffre d'affaires. Pourtant, les chefs de rayon sont contraints à compresser les frais de personnel d'un pourcentage exactement équivalent à celui de la baisse du chiffre d'affaires. Ils doivent ainsi respecter l'interdiction formelle de recourir au travail intérimaire ou aux contrats à durée déterminée lors des absences des membres de leur équipe (prises de congés payés, maladies, accidents...). On peut aisément observer que la charge supplémentaire de réapprovisionnement des rayons assumée par les employés présents porte un préjudice certain à la qualité du travail : remplissage approximatif des étagères, présentation des produits moins soignée, nettoyage délaissé... Les chefs de rayon tentent alors de parer eux-mêmes aux déficiences constatées. Ce qui pose à la fois le problème du « *sur-salaire* »<sup>3</sup> [H. Savall, V. Zardet 1987] et celui de la perte de temps ou d'énergie pour la réalisation des tâches leur incombant véritablement (passations de commandes, négociations avec les fournisseurs, analyse des résultats...). Cette désorganisation a un coût moral (pression sur les rythmes de travail mal vécue tant par les employés que par les chefs de rayon) et financier (augmentation des ruptures de stocks en rayon en raison des insuffisances dans le réapprovisionnement ; tassement des achats d'impulsion à cause de l'image moins attractive des rayons). De tels coûts sont négligés. Ils n'apparaissent pas dans la comptabilité analytique. De surcroît, en participant à la baisse du chiffre d'affaires, le

---

<sup>3</sup> Le salaire versé est supérieur au salaire correspondant à la qualification nécessaire pour accomplir le travail.

désordre occasionné renforce, toutes choses égales par ailleurs, les exigences de réduction des frais de personnel !

### 3.2.2. *Les excès de la valorisation des comportements de soumission aux consignes prescrites*

Les effets négatifs de cette lutte contre les frais de personnel pourraient être réduits par la flexibilité qualitative du temps de travail. Quelques rares chefs de rayon incitent leurs collaborateurs à modérer le nombre d'heures effectives en période de sous-activité afin de compenser un accroissement du temps de travail lors des périodes intenses. En échange de l'acceptation de cette souplesse, les employés voient leurs requêtes personnelles d'arrangements horaires largement prises en compte. Dérogeant aux procédures habituelles, cette façon d'entrevoir les relations avec les collaborateurs n'est guère appréciée par la direction de l'hypermarché, attachée au respect scrupuleux des créneaux horaires officiels. À cela s'ajoute le fait que l'ascension hiérarchique des acteurs à personnalité autoritaire est, à l'évidence, privilégiée, au grand dam du DRH d'établissement dont les responsabilités restent essentiellement de nature administrative.

Cette pression au respect de consignes nationales qui prennent la forme de règles inflexibles se retrouve également dans la tenue mensuelle des « Synergies », réunions régionales au cours desquelles des animateurs ont pour mission de créer un consensus sur l'organisation d'opérations commerciales communes. Officiellement, les chefs de rayon ont la possibilité de refuser d'adhérer à une opération qu'il juge inopportune et de privilégier une promotion commerciale sur d'autres références de produits à partir de contacts pris avec des fournisseurs locaux. Aucun reproche ne leur sera d'ailleurs fait en cas de succès. Cependant, s'il s'avère que leur alternative n'aboutit pas aux résultats escomptés, ils se verront « montrés du doigt » par la hiérarchie supérieure, sans qu'il soit tenu compte de la pertinence de leurs choix précédents.

D'une manière générale, la déviance paraît systématiquement assimilée à un comportement déloyal envers l'enseigne, sans doute parce qu'elle est perçue comme une remise en cause de la légitimité de

l'organisation et des outils existants. D'ordinaire, le rejet des comportements novateurs dans l'entreprise vient de ce que leurs effets bénéfiques demeurent flous, diffus et lointains. Dans le cas étudié, la déviance est réprouvée alors même que son impact positif sur la performance est souvent sensible, mesurable et immédiat. Cette valorisation d'attitudes conformistes favorise le développement du style directif sur le plan social et du style procédurier sur le plan gestionnaire et commercial. Les raisons qui poussent les autodidactes comme les jeunes diplômés à se fondre dans le moule façonné par le système doivent toutefois être nuancées. L'implication fusionnelle des autodidactes limite leur prise de recul, de surcroît animée par une crainte d'exclusion. L'implication opportuniste des diplômés leur fait accepter des concessions négociées.

## **Discussion-conclusion**

Cette étude qualitative sur la façon dont le siège tente de maîtriser l'activité pratiquée dans ses établissements aura finalement permis d'ouvrir deux pistes de recherche qui méritent d'être exploitées au sein d'autres organisations.

La première concerne la congruence entre la stratégie et les mécanismes de coordination utilisés. Il faut admettre l'idée d'une différenciation possible des mécanismes en question selon le niveau organisationnel analysé (siège-établissements et intra-établissement) et selon les catégories de personnel présentes dans chaque établissement (employés, cadres moyens...). Il faut également reconnaître que le choix de mécanismes de coordination ne peut, par principe, être définitivement judicieux puisqu'il demeure étroitement lié à des exigences stratégiques qui restent évolutives. D'ailleurs, sous l'effet de l'intensification de la concurrence qui réactive la « guerre des prix », la direction centrale du groupe E s'interroge actuellement sur le bien-fondé de l'étendue des marges de manœuvre accordées aux chefs de rayon sur le plan commercial. Par souci d'économies d'échelle, les décisions portant sur la gamme de produits, les prix de vente, les promotions et l'implantation pourraient être complètement centralisées. En pareille hypothèse, même si le propos n'est pas avancé par la direction, le recours au mécanisme

de « *standardisation des normes* » perdrait de son intérêt aussi bien à l'égard des cadres que des employés. Le siège pourrait-il altérer ses engagements sur le plan social (rémunération, formation...) sans dégrader le climat interne ? C'est bien la question de l'opportunité de l'adaptation des mécanismes de coordination aux changements stratégiques qui est posée. Autrement dit, toute décision relative à la stratégie de l'entreprise devrait prendre en compte les incidences possibles sur la pertinence des mécanismes en place.

La seconde piste de recherche ouverte concerne l'efficacité des mécanismes de coordination utilisés. Il ne suffit pas pour la direction centrale d'identifier les mécanismes appropriés ; encore faut-il s'assurer de leur mise en œuvre adéquate. On peut ici s'interroger sur les conditions d'efficacité des deux mécanismes de standardisation appliqués dans le groupe E. Si l'usage de la « *standardisation des résultats* » donne lieu à des dérives, c'est principalement parce que les indicateurs de contrôle sont appréhendés comme une fin en soi et non comme une information aidant au pilotage des actions. Pourquoi par exemple exiger des taux de gamme obligatoire de 100 % dans tous les rayons du groupe ? C'est ignorer les différences d'espace de chaque rayon ainsi que les divers contextes concurrentiel et sociologique de chaque établissement. De même, pourquoi contraindre les chefs de rayon à réduire la masse salariale de leur équipe tout en les dissuadant de jouer sur la flexibilité qualitative du temps de travail, alors que la baisse du chiffre d'affaires est essentiellement liée à une substitution des produits à marque connue au profit de produits « premiers prix » ? C'est susciter l'apparition de « coûts cachés » par la dégradation des conditions de travail physique et psychologique des employés ainsi que des chefs de rayon. Ces deux exemples illustrent respectivement deux logiques qui sous-tendent les mécanismes de standardisation : l'uniformité et la stabilité. Ces deux logiques deviennent problématiques dès lors qu'elles sont poussées à l'extrême. De façon à réduire les dysfonctionnements révélés par la pratique, il paraît nécessaire d'envisager une éventuelle différenciation des objectifs selon les établissements ainsi que leur possible évolution dans le temps. Comme l'écrit H. Bouquin [1991] : « *Contrôler, c'est modeler les perceptions des acteurs et des déci-*

deurs, de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais de sorte, aussi qu'elle (finalité) soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action ». Les postes à responsabilité étant pourvus par promotion interne, on ne peut pas invoquer l'absence de conscience par la hiérarchie des effets secondaires liés à une exploitation excessive de la « *standardisation des résultats* ». En vérité, l'application stricte de ce mécanisme est tout aussi simple que rassurante et l'on préfère considérer, pour reprendre les propos du directeur de magasin, qu'« *il s'agit de toute façon du moins mauvais système* ». Les dangers de la « *standardisation des résultats* » sont finalement ceux que l'on retrouve dans toute approche fondée sur la fixation d'objectifs quantitatifs : en focalisant son attention sur l'atteinte de tel ou tel objectif, on risque de remettre en cause d'autres aspects de la gestion.

Mais, comme le montre le cas du groupe E, les problèmes de mise en œuvre de ce mécanisme peuvent également provenir d'un contrôle insidieux des marges de manœuvre accordées aux acteurs concernés par l'atteinte d'objectifs précis. Ce qui pose le problème de la compatibilité entre la « *standardisation des résultats* » et celle « *des normes* ». À titre d'illustration, les chefs de rayon doivent atteindre des objectifs ambitieux de chiffre d'affaires. Or l'échec d'une opération commerciale négociée par ces responsables avec des fournisseurs locaux n'est pas admis, alors même que cette méthode leur a globalement permis d'atteindre de meilleurs résultats que ceux qu'aurait engendré une adhésion systématique aux opérations proposées par la structure régionale. On ne peut pas à la fois imposer et des objectifs et des manières de travailler. L'incompatibilité entre les mécanismes de « *standardisation des résultats* » et « *des procédés* » a déjà été soulignée par H. Mintzberg. Il ne s'agit pas dans le cas présent de considérer les « *standardisations des résultats* » et « *des normes* » comme deux mécanismes également exclusifs. On peut même y voir une complémentarité, le premier agissant comme une forme de contrôle *a posteriori* (sur le fondement des résultats obtenus), le second *a priori* (par une action sur les valeurs). Il s'agit seulement de dénoncer les dangers d'une « *standardisation des normes* » qui aboutirait *in fine* à une



forme nouvelle de la « *standardisation des procédés* » en raison d'une contrainte prégnante sur les attitudes.

Ce qui nous amène à revenir sur la particularité du mécanisme de « *standardisation des normes* », décrit par H. Mintzberg comme le résultat de l'histoire du groupe, perçu au contraire par J. Nizet et F. Pichault comme un outil pouvant être directement utilisé par la direction (les « *analystes de l'idéologie* ») pour influencer les valeurs au travail. Il ressort de notre recherche que l'impact des valeurs véhiculées par la formation et les supports d'information se révèle dérisoire malgré l'importance des moyens investis. Il paraît bien délicat de vouloir activer le levier culturel de manière directe et intentionnelle en professant des valeurs. D'abord, parce les individus ne sont pas de simples agents passifs mais bien des « *acteurs* » [M. Crozier, E. Friedberg 1977] qui n'apprécient guère la sensation de se sentir programmés. Ensuite, parce que les écarts entre le prescrit et le réel peuvent être sources de frustration. Par contre, les décisions hiérarchiques, qu'elles concernent le domaine commercial, gestionnaire, technique ou social, apparaissent véritablement porteuses de sens pour les membres de l'organisation. Ceux-ci intériorisent les idéaux comportementaux réellement valorisés par le management. Le mécanisme de « *standardisation des normes* » devrait ainsi être entendu au sens de valeurs « *pratiquées* » et non de valeurs « *professées* », pour reprendre la distinction de C. Argyris, D. Schön [1978]. Dès lors qu'on l'appréhende comme la résultante des systèmes décisionnels, ce mécanisme existe de fait dans toute organisation. De par son impact sur les représentations et les attitudes, il influencerait l'application des autres mécanismes de coordination.

Ceci souligne l'intérêt d'une réflexion sur les comportements que l'on doit assurément rechercher et promouvoir. Il s'agit en toute hypothèse d'éviter le développement d'une « *lassitude des innovateurs* » [N. Alter 1993], ce phénomène engendrant le ralliement des acteurs qui cherchent à remettre en cause de manière constructive l'ordre établi à la communauté de ceux qui se soumettent de manière mécaniste à la règle, les « *légalistes* ». En marginalisant les innovateurs, du moins en freinant leur réussite au sein de l'entreprise, le risque est bel et bien de dé-

velopper au mieux une implication fusionnelle, opportuniste ou rationnelle qui remettrait en cause la véritable performance de l'entreprise.

En fait, le choix des attitudes valorisées étant étroitement lié à la représentation de la performance, il convient de raisonner sur la base d'une acception large du terme performance, celle qui englobe trois critères d'évaluation : la pertinence (les actions vont-elles dans le bon sens ?), la cohérence (les actions vont-elles toutes dans le même sens et ce sens est-il celui défini comme le bon sens ?) et la performance (les résultats progressent-ils dans le sens identifié comme le bon sens ?). D. Bessire [1999] propose d'emprunter à R. Nifle [1986] l'expression « *concourance* » pour caractériser cette vision élargie de la performance. C'est donc au prix d'une réflexion sur la « *concourance* », sur ce qui contribue au progrès de l'entreprise, que l'inéluctable mécanisme de « *standardisation des normes* » pourra s'avérer complémentaire, du moins compatible, avec les autres mécanismes de coordination apparaissant légitimes au regard de la stratégie adoptée.

## Bibliographie

Allouche J., Huault I. [1998], « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 5-31.

Alter N. [1993], « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, n° 4, p. 447-468.

Anthony R.N. [1965], *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Harvard University.

Argyris C., Schön D. [1978], *Organization Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley.

Bessire D. [1999], « Définir la performance », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 5, vol. 2, septembre, p. 127-150.

Bouquin H. [1991], *Le contrôle de gestion*, PUF.

Bourguignon A. [1995], « La performance, essais de définition », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, p. 60-65.

- Chiapello E. [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol. 2, septembre, p. 51-74.
- Child J. [1984], *Organization. A guide to Problems and Practice*, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Crozier M. [1991], *L'entreprise à l'écoute*, InterÉditions.
- Crozier M., Friedberg E. [1977], *L'acteur et le système*, Le Seuil.
- Defélix C. [1999], « Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines : un cas de pilotage à l'épreuve des processus », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 2, juin, p. 5-31.
- Denzin N.K. [1978], *The Research Act*, McGraw Hill.
- Dumoulin R. [1996], « Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels : une recherche exploratoire », Thèse, Université de Lille 1.
- Fiol M. [1991], *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse, Université de Paris 9-Dauphine.
- Hofstede G. [1981], « Management Control of Public and Not-for-profit Activities », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n° 3, p. 193-211.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. [1989], *Adapter les structures de l'entreprise : intégration et différenciation*, Les Éditions d'Organisation, 1973, Réédition, Les Classiques E.O.
- Lebas M. [1980], « *Toward a Theory of Management Control : Organizational, Information Economics and Behavioral Approaches* », Working Paper, Groupe HEC, September.
- Lebas M. [1995], « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, p. 66-71.
- Le Corre S. [1991], « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation Emploi*, n° 35, juillet-septembre, p. 14-25.
- Lorino P. [1996], *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> éd., Les Éditions d'Organisation.
- Louart P. [1992], « Participation aux résultats : les véritables enjeux », *Revue Française de Gestion*, n° 88, mars-avril-mai, p. 95-104.

- Mintzberg H. [1982], *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. [1986], *Le pouvoir dans les organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. [1991], *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Nifle R. [1986], *Au cœur du sujet, la théorie de l'instance et des cohérences*, Éditions de Poliphile.
- Nizet J., Pichault F. [1999], « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, n° 123, mars-avril-mai, p. 30-43.
- Ouchi W.G. [1977], « The Relationship between Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 95-113.
- Savall H. [1979], *Reconstruire l'entreprise*, Dunod.
- Savall H., Zardet V. [1987], *Maîtriser les coûts cachés*, Économica.
- Yin R.K. [1990], *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage.