

L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes

Jean-Philippe DENIS*

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Franck TANNERY**

Université de Grenoble 2

Classification JEL : L290 ; M400

Correspondance :

Jean Philippe Denis

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

47, boulevard Vauban – 78047 Guyancourt Cedex

Tél : 01 39 25 55 20 – Fax : 01 39 25 55 25

Email : jean-philippe.denis@quoi.uvsq.fr

Résumé : Cet article propose un modèle relatif à la conception de l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes issu d'une mise en relation des principales recherches et d'un matériau empirique issu d'une recherche-intervention réalisée au sein d'un grand groupe européen. Après avoir présenté ce groupe et justifié la méthodologie mise en œuvre, les cinq dimensions du modèle, et les paramètres les caractérisant, sont exposées et argumentées. Le modèle est ensuite mobilisé pour donner sens à la dynamique du groupe puis ses apports et implications sont discutés.

Mots clés : contrôle stratégique – conception du système de contrôle.

Abstract : This article presents a model about the design of strategic management control systems in corporations. To conceive this model, the research fields of management control, strategy and management of corporations have been confronted to an empirical research realized in partnership with a European corporation. After the presentation of this company and the justification of the methodology, we present and justify the dimensions and parameters of the model. Then, we use the model to analyze the situation of this group and discuss its implications.

Key words : strategic control – design of strategic control systems.

* Maître de Conférences Larequoi (Uvsq) / Euristik – Umr Cnrs 5055 (Université Jean Moulin Lyon 3)

** Maître de Conférences (Grenoble 2) ; Euristik – Umr Cnrs 5055 ; Université Jean Moulin Lyon 3 ; 15, quai Claude Bernard – 69007 Lyon ; Tél : 04.78.78.71.58 – Fax : 04.78.78.77.50 ; Email : Franck.Tannery@univ-lyon3.fr

Ces dernières années un nombre croissant de recherches a été consacré au problème de la mise en œuvre des stratégies, et plus particulièrement à la contribution des dispositifs de contrôle à ce processus. Se poursuit ainsi le questionnement initié par les pionniers des recherches en stratégie, comme Ansoff ou Andrews, et en contrôle, comme Anthony, qui s'inquiétaient déjà de savoir comment définir les voies et moyens possibles de suivi et de contrôle de la stratégie. Ce questionnement apparaît plus que jamais d'actualité si l'on considère la diversité croissante des formes de développement des entreprises : celle-ci se traduit par une ouverture des frontières organisationnelles, une redéfinition continue des contours de la stratégie des groupes par ajouts et abandons d'activités du fait notamment de la multiplication des fusions et acquisitions dans un contexte prégnant de mondialisation.

Dans le cas des groupes, entendus au sens d'entreprises multiactivités et/ou multinationales, il ressort clairement des travaux que la principale question concerne les rôles respectifs du siège et des unités dans les processus stratégiques et de contrôle (Goold et Campbell, 1987). Des configurations typiques peuvent être dégagées qui montrent, d'une part, qu'au regard de certains contextes une articulation cohérente entre stratégie et contrôle constitue un vecteur fondamental de management, d'autre part, que les formes pertinentes en matière d'articulation entre stratégie et contrôle sont finalement limitées en nombre (Bouquin, 2000).

Simultanément, la question du contrôle a donné lieu à de nombreux développements sur la forme et le contenu même des instruments afin d'essayer de dépasser les aspects strictement économiques. Les nombreux travaux menés à partir des années 1990 sous l'intitulé « pilotage stratégique » ont ainsi souhaité établir une meilleure imbrication entre les concepts stratégiques, notamment la chaîne de valeur de M. Porter, et les outils de contrôle.

Cet article s'inspire de ces réflexions qui ont en commun de considérer que la sophistication et le perfectionnement des instruments finit par montrer ses limites. À l'instar de la démarche conduite par R. Simons (1995, pour une synthèse), la recherche, dont vont être présentées les avancées, part du postulat que les dirigeants procèdent plus simplement et pallient les manques et insuffisances inhérents à tout instrument par la mise en place d'une architecture globale des systèmes de contrôle de la stratégie. Une voie de recherche pertinente consiste alors à interroger les pratiques et les discours des dirigeants pour repérer

comment ceux-ci pensent et conçoivent le contrôle exercé sur la stratégie de leur groupe : cette pratique reste en effet mal connue par manque de délimitation du périmètre des questions et variables mobilisées et traitées par les dirigeants.

Ce matériau empirique, mis en relation avec les principales recherches traitant des processus stratégiques et de contrôle, permet de proposer, dans le cadre de cet article, un modèle relatif à la conception de l'architecture générale des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes. Pour y parvenir, le matériau empirique résulte d'une recherche-intervention, effectuée au sein d'un groupe énergétique européen (OMEGA) dont les dirigeants s'interrogeaient sur la pertinence de leurs systèmes de contrôle au regard d'évolutions stratégiques fortes.

L'exposition de la recherche procédera en trois temps. La première partie présente le groupe partenaire avec lequel s'est engagé le processus de recherche-intervention et justifie la méthodologie mise en œuvre dans ce cadre. La seconde partie expose le détail du modèle qui articule les principaux travaux présentant des avancées significatives sur la question des liens entre stratégie et contrôle. La troisième partie mobilise le modèle pour donner sens à la dynamique du groupe OMEGA. Enfin, la quatrième et dernière partie discute du travail accompli et de ses implications.

1. Une recherche au sein d'un groupe énergétique européen (OMEGA)

Le premier auteur a été physiquement présent, au quotidien, au sein du groupe OMEGA durant près de quatre années de novembre 1997 à septembre 2001. Pour sa part, la recherche dont cet article rend compte s'est déroulée, durant cette période, sur environ 24 mois.

Elle a débuté en novembre 1997 par une étude de 6 mois sur les relations entre les processus stratégiques et de contrôle chez OMEGA et s'est poursuivie par une participation sur plus de 18 mois, relative à l'évolution des systèmes de contrôle au sein du groupe. La première section expose les enjeux du contrôle pour OMEGA et discute de l'intérêt du cas. La seconde détaille le processus de recherche mis en pratique.

1.1. Le cadre de la recherche

1.1.1. Contexte du cas OMEGA

OMEGA était, à l'origine, une entreprise exerçant des activités sur son territoire national pour lesquelles elle disposait de compétences avérées. Depuis le début des années quatre-vingt dix, cette entreprise s'est lancée dans une double stratégie de diversification en termes de métiers et d'internationalisation. Ces orientations stratégiques ont amené à multiplier les prises de participation, souvent minoritaires, dans diverses entreprises domestiques ou étrangères. Progressivement cette « entreprise » est donc devenue un « groupe », selon les termes employés par ses dirigeants. Ces phénomènes, renforcés par des évolutions significatives du contexte concurrentiel, conduisaient les dirigeants à penser que le système de contrôle en vigueur, conçu pour une entreprise intégrée évoluant dans un contexte stable, devenait inadapté pour un groupe de plus en plus diversifié, confronté à des changements importants dans son environnement et composé d'entités diverses qui évoluent dans des univers concurrentiels différents.

Plusieurs facteurs rendaient difficile la traduction en pratique de ce souhait. En effet, cette entreprise s'était développée selon une logique d'intégration et les unités qui la constituaient n'avaient aucune autonomie capitalistique ou juridique. Pour diverses raisons, la volonté de l'entreprise de diversifier ses activités et de s'internationaliser s'est traduite par la création de filiales et une stratégie de croissance externe. Dès lors, d'une part, les différences « culturelles » entre les acteurs appartenant au groupe OMEGA et ceux de ses filiales, inhérentes à une stratégie de croissance externe et au fait d'évoluer dans des pays étrangers, s'avéraient profondes. D'autre part, il importait de tenir compte de l'entrée de nouveaux « acteurs » (au sens large) dans le périmètre du groupe – partenaires stratégiques, conseils d'administration, directoire, conseil de surveillance, direction générale de filiales... – et de s'adonner à de nouvelles activités – élaboration de pactes d'actionnaires, production de comptes consolidés...

1.1.2. Intérêt du cas OMEGA

Le choix de mener cette recherche au sein du groupe OMEGA a été motivé par trois éléments qui rendaient le contexte attractif tant d'un point de vue théorique que pratique. Tout d'abord, le groupe se trouvait

face au double défi de reconcevoir sa stratégie et d'opérer un changement stratégique sur le plan organisationnel et des processus de contrôle. Ce besoin de redéfinition des systèmes de contrôle allait permettre d'étudier et d'identifier les questions et zones d'arbitrage des dirigeants. Ensuite, les dirigeants de l'entreprise s'interrogeaient sur la mise en place de systèmes de contrôle à même de répondre à une stratégie volontariste de groupe qui s'internationalise et intègre de multiples unités. Cela introduisait un élément de complexité (le management de groupe) qui donnait à penser que les avancées éventuelles de la recherche seraient susceptibles d'être pertinentes pour nombre d'autres entreprises. Enfin, le directeur du contrôle de gestion du groupe, à qui avait été confié le soin de mener cette étude, au fait de l'état de l'art sur le sujet de l'articulation entre contrôle et stratégie (ouvrages théoriques, offre de conseil), a délibérément préféré faire appel à des chercheurs pour qu'ils fassent preuve d'indépendance d'esprit, de conception et d'imagination sur le sujet. La complexité du sujet pouvait donc être appréhendée dans toute son ampleur.

1.2. Les temps de la recherche

La recherche a été entreprise en trois temps, combinant démarche inductive et déductive.

La première étape de la recherche a consisté à étudier les processus stratégiques et les dispositifs de contrôle au sein du groupe OMEGA. Une démarche qualitative et longitudinale (Pettigrew, 1997) a été considérée comme la plus opportune pour parvenir à circonscrire toutes les dimensions du problème. La question de la validité externe est en effet apparue moins importante que l'opportunité de gagner en profondeur d'analyse et d'enracinement sur un sujet insuffisamment documenté, qui bénéficie de propositions théoriques diverses et variées mais encore peu stabilisées (Langfield-Smith, 1997).

Les informations empiriques furent collectées par le premier auteur qui bénéficiait d'une convention CIFRE avec le groupe OMEGA. Les sources de première main proviennent de multiples entretiens semi-directifs réalisés auprès de nombreux interlocuteurs au sein du groupe (cf. annexe 1). Ces entretiens ont été réalisés par le premier auteur auprès d'un nombre important d'interlocuteurs parties prenantes de l'élaboration de la stratégie et/ou du contrôle de gestion au sein du groupe OMEGA. Pour effectuer ces entretiens, un questionnaire thématique aménagé selon les fonctions des interviewés a été administré.

L'appartenance du premier auteur au service contrôle de gestion de la direction générale du groupe, dans le cadre d'une convention CIFRE, rendait difficile l'enregistrement de ces entretiens, celui-ci étant mal vécu par les différents interlocuteurs. Cette limite a été compensée par la présence physique, sur longue période, du premier auteur dans l'entreprise ce qui a offert la possibilité, dès le début du travail de recherche et au fil de l'avancée du processus, de revoir certains interlocuteurs pour éclairer des points précis. Simultanément des contacts informels entretenus par le premier auteur avec de nombreux acteurs sont rapidement devenus pour les chercheurs une source privilégiée d'informations.

Par ailleurs, du fait même de cette situation de recherche-intervention, de nombreuses sources de seconde main ont aussi pu être mobilisées. Il s'agit en particulier des notes de la direction générale sur la stratégie du groupe à horizon 2005, des notes de doctrine en matière d'organisation du groupe, de notes de service, d'un rapport d'audit sur le pilotage des filiales et participations, de *reportings* sur l'activité des filiales, du tableau de bord trimestriel de la direction générale, des comptes-rendus de différents comités de pilotage, etc.

Dans un second temps, après la mise en forme d'un premier modèle descriptif, il y a eu un retour sur les travaux qui ont détaillé les principaux domaines du contrôle dans le cadre du développement stratégique de l'entreprise, sur ceux qui ont étudié le contrôle dans les groupes et enfin sur ceux qui ont cherché à renouveler les approches trop économiques du contrôle. De la sorte, la volonté était de dépasser le caractère enraciné de la description du cas pour développer un modèle théorique fondé sur les concepts existants dans le corpus et les avancées les plus récentes. Une fois établi le modèle conceptuel et théorique sur l'architecture générale des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes, les chercheurs ont continué à travailler avec le directeur du contrôle de gestion de OMEGA pour terminer de le valider et l'ont présenté au directeur de la stratégie ainsi qu'au directeur financier du groupe.

La troisième étape du travail a permis une confirmation, au moins implicite, du modèle conçu. Implicite car, le premier auteur ayant été en situation de recherche-intervention auprès du directeur du contrôle de gestion de OMEGA, cela conduisait nécessairement à une aporie : le chercheur a-t-il influencé les représentations des acteurs du terrain... et / ou réciproquement ? Si la réponse à cette question est naturellement

impossible en situation de recherche-intervention, le premier auteur a pu au quotidien, du fait de sa participation à différentes missions visant à faire évoluer les systèmes de contrôle au sein du groupe OMEGA¹, constater que les contours du modèle correspondent effectivement aux problèmes traités et conçus par les acteurs en charge des questions stratégiques et des processus de contrôle... même s'il a lui-même participé au traitement de ces questions et, en ce sens, probablement contribué, sur la durée, à orienter les représentations des uns et des autres sur ces questions. Ces précautions épistémologiques évoquées, l'important du point de vue des chercheurs était le ressenti d'une confirmation implicite, voire parfois explicite, à la fois du modèle élaboré et du fait qu'il constitue un riche support d'aide au raisonnement.

2. Un modèle d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie

Cette partie détaille le modèle de conception de l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie qui ressort de la recherche empirique menée auprès de OMEGA et de l'effort de mise en cohérence entre eux des principaux travaux traitant des processus stratégiques et de contrôle dans les groupes.

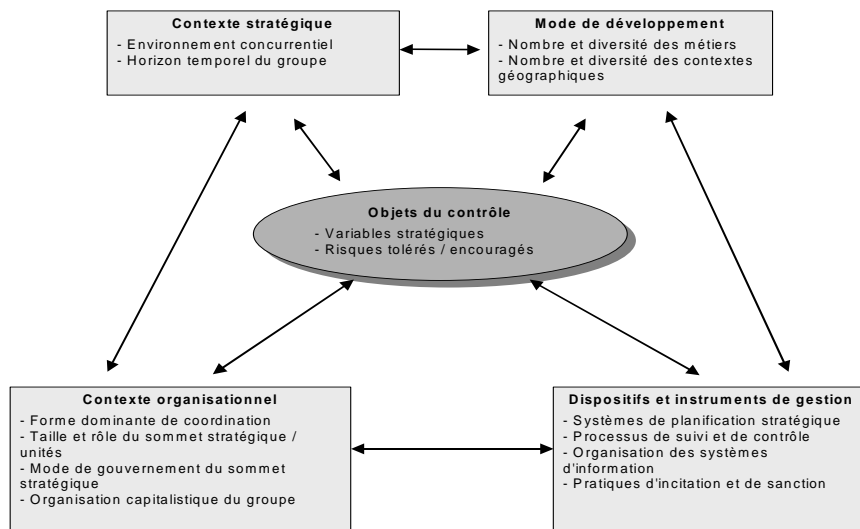
Ce modèle repose sur 5 dimensions critiques (figure 1). La dimension centrale se compose des *objets du contrôle* par lesquels les dirigeants orientent sur la durée les comportements des acteurs : il s'agit de la définition des variables stratégiques selon les formes de développement et de l'organisation de la prise de risque. Ces objets sont structurés par, et structurants pour, quatre dimensions qui appellent de la part des dirigeants des choix au regard de divers paramètres². Deux de ces dimensions portent sur des choix et des actions qui concernent les relations que le groupe entretient avec son environnement externe : le *contexte stratégique* définit largement les événements que doivent in-

¹ Outre le partenariat de recherche portant sur l'architecture des systèmes de contrôle au sein du groupe OMEGA, le premier auteur a notamment participé à un groupe de travail avec un cabinet international en stratégie sur l'évolution des fonctions centrales et des missions de la direction générale, au processus d'élaboration des plans stratégiques par les différentes divisions du groupe et à un groupe de travail portant sur l'élaboration d'un manuel de *reporting* groupe. Il a par ailleurs rédigé la note de doctrine relative à l'organisation du processus de contrôle de gestion au sein du groupe, note qui portait également sur l'articulation de celui-ci avec le processus stratégique.

² C'est en ce sens qu'il s'agit de dimensions indépendantes pour le modèle.

tégrer les dispositifs de contrôle pour s'assurer de la pertinence de la stratégie mise en œuvre sur la durée ; le *mode de développement* enracine l'action du groupe dans son environnement et, ce faisant, influence les systèmes de contrôle qu'il est pertinent de mettre en place. Les deux autres dimensions portent sur l'environnement interne : le *contexte organisationnel*, en définissant les relations de délégation entre niveaux hiérarchiques, influence les modalités de management tant des processus stratégiques que de contrôle ; enfin, les *dispositifs et instruments de gestion*, en tant que technologie gestionnaire, façonnent les représentations et influencent les actions, notamment stratégiques, des acteurs.

Figure 1 – Les dimensions critiques du contrôle de la stratégie



Le principe général qui fonde le modèle est que le contrôle, en regroupant les dispositifs et processus intentionnels (ou non) qui orientent les comportements (Bouquin, 2000), n'opère pas seulement *ex post* pour s'assurer de l'atteinte effective des objectifs stratégiques. Le contrôle contribue aussi à la construction *ex ante* de la dynamique de développement de l'entreprise. De fait, les processus de raisonnement

permis par les dispositifs de contrôle et la manière dont ceux-ci s'insèrent dans une architecture globale permettent de conduire l'organisation, de favoriser et guider l'émergence des stratégies, d'actualiser les projets en fonction des succès et échecs constatés, des opportunités nouvelles et pertes en ligne. Le contrôle n'est donc pas simplement considéré comme l'outil de la mise en œuvre de la stratégie. Il participe également, et de manière privilégiée, à la conduite de son processus de formation dans l'action.

Le corollaire de ce principe est que, si une gouvernance satisfaisante des unités au sein des groupes passe assurément par une interrogation quant à la nature de l'asymétrie d'informations subie par le niveau central vis-à-vis des actions de ses unités (Lorange et Chakravarthy, 1991 ; Allaire et Firsirotu, 1993), celle-ci ne doit pas seulement être considérée comme le terreau d'un opportunisme potentiel qu'il faut combattre mais également comme un moteur du développement puisque nombre de progrès et d'innovations sont liés à la capacité des unités à saisir des opportunités imprévues voire à développer, à leur niveau, des connaissances spécifiques (Conner et Prahalad, 1996).

Ce principe et son corollaire constituent l'arrière-plan conceptuel et théorique du modèle : nous posons en effet que l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie doit participer à guider, sur la durée, les actions stratégiques et la capitalisation des ressources, compétences et connaissances dans l'organisation. Cette assertion posée, il est possible de définir et d'argumenter chacune des dimensions qui constituent le modèle et, le cas échéant, d'explicitier leur articulation avec la dimension centrale du modèle relative aux objets du contrôle.

2.1. Les objets du contrôle : définition des variables stratégiques et organisation de la prise de risque

Constatant le lent découplage qui apparaissait entre les recherches en stratégie et celles sur les processus de contrôle, R. Simons (1995) a formulé les quatre leviers par lesquels les dirigeants procèdent pour exercer un contrôle sur la stratégie de leur entité (*beliefs systems, boundary systems, interactive control systems, diagnostic control systems*). Ce cadre analytique met en évidence le fait que le contrôle exercé sur la stratégie par ces leviers porte finalement sur deux objets fondamentaux : l'exercice d'une vigilance sur les variables stratégiques et la volonté d'organiser avec pertinence la prise de risque.

2.1.1. *La définition des contraintes à respecter et incertitudes à veiller : les variables stratégiques*

Le premier objet de contrôle est constitué des variables stratégiques jugées comme essentielles pour le développement de leur groupe au regard de la stratégie déployée. Il s'agit d'abord de contraintes dont il apparaît clairement que de leur respect dépendra la capacité du groupe à obtenir des effets conformes aux souhaits. Ces contraintes peuvent notamment concerner les quelques facteurs clés de succès indispensables à maîtriser et à suivre selon le type de stratégie formulée, comme, par exemple, les économies d'échelle et la part de marché du groupe dans le cadre d'une stratégie de domination par les coûts.

Mais, puisque la stratégie s'avance par définition dans l'incertain, qu'elle suppose de formuler des hypothèses sur l'avenir au regard desquelles les décisions sont prises, les variables stratégiques concernent également les incertitudes dont dépend la bonne fin de la stratégie formulée à un instant donné et qui appellent en conséquence une vigilance particulière. À titre d'exemple, il peut ici s'agir des mouvements opérés par des concurrents sur le(s) marché(s) du groupe ou de la prise en compte d'un risque politique dans un pays où celui-ci vient d'investir.

Ensemble, ces variables (contraintes et incertitudes) contribuent à construire, jour après jour, les processus de mise en acte des stratégies et de mise en scène des questions stratégiques en orientant et en guidant l'attention limitée des managers et, plus généralement, de l'ensemble des acteurs de l'organisation (Ocasio, 1997). En effet, la vigilance managériale, dont dépend la qualité mais aussi la pertinence et la cohérence des actions entreprises sur la durée, se trouve façonnée par ces variables stratégiques (Simons et Davila, 1998). Celles-ci contribuent à structurer le système d'interprétation dominant de l'entreprise (Daft et Weick, 1984) en fournissant un référentiel aux diverses opérations de contrôle menées lors des diagnostics (*ex ante* et *ex post*). Par ailleurs, elles fournissent le support autour duquel pourront prendre corps les échanges interactifs entre niveaux hiérarchiques afin d'évaluer la situation compétitive présente et de réfléchir aux besoins de ressources pour le futur. Ces variables, comme l'a souligné Simons (1995), sont celles qui sont indispensables pour la performance et qui renvoient aux principaux aspects critiques (incertitudes stratégiques, bifurcations, ...).

Au-delà de leur effet structurant sur les représentations des acteurs, les variables stratégiques enracinent le développement et la stratégie dans une logique dominante (Bettis et Prahalad, 1986, 1995). En instaurant certains aspects comme relevant du registre stratégique³, ces variables permettent de suivre, sur la durée, les forces motrices essentielles à une croissance harmonieuse du groupe, c'est-à-dire cohérente avec la stratégie délibérée. Les situations de changement stratégique radical permettent de prendre toute la mesure du levier de contrôle représenté par ces variables stratégiques : dans de telles situations, il est fréquemment nécessaire de faire évoluer la culture comme les habitudes ; amener les acteurs à prêter attention à de nouvelles variables clés contribue alors à faire évoluer les initiatives (Dent, 1991).

2.1.2. *L'organisation de la prise de risques*

S'il y a des incertitudes qui appellent la vigilance managériale c'est bien parce que le développement et la stratégie sont fondamentalement affaire de prise de risques mais aussi de contrôle exercé sur les risques. L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie a donc également pour finalité de délimiter l'espace de prise de risques acceptable et raisonnable propre à renouveler le potentiel du groupe et, en ce sens, nécessaire pour un développement viable de l'organisation. R. Simons (1995) a été particulièrement explicite sur cet aspect en soulignant que les dirigeants utilisent comme leviers de contrôle les valeurs et croyances ainsi que le bornage des responsabilités de chacun pour organiser cette prise de risques. De même, Collis et Montgomery (1997) soulignent que l'avantage de la firme et la robustesse de son système de création de valeur dépendent des formes de prise de risques permises par les systèmes de contrôle.

En acceptant le principe selon lequel ce sont les mêmes processus qui assurent la construction et la déconstruction de l'entreprise (Miller, 1990, 1993 ; Weick, 1993), il est logique de constater que la prise de risques constitue un objet de contrôle majeur : elle permet d'inciter à l'action, à la recherche d'opportunités nouvelles dans l'environnement du groupe et de nouvelles modalités d'usage de ses ressources, tout en fixant des limites aux actions acceptables et en indiquant les lignes de forces à respecter pour être en phase avec la stratégie. Il est intéressant

³ Par exemple, le niveau de rentabilité des capitaux investis, la part de marché relative, l'indice de satisfaction clientèle, etc.

de noter que cette idée paraît également sous-jacente au concept d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1994) : pousser les uns et les autres à transcender les limites fixées par les ressources disponibles, mais dans une direction conforme à celle définie par la vision, n'est-ce pas une manière d'organiser la prise de risques ?

D'un groupe à l'autre, la forme d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie sera largement fonction de la manière dont la direction générale décidera de faire jouer la prise de risques. Ainsi, certaines mettront en place des procédures de contrôle rigides, nombreuses et appliquées de manière continue pour maîtriser au plus près les risques opérationnels en encadrant les activités quotidiennes des acteurs. Cela ira généralement de pair avec un processus rigide de formation des acteurs de l'organisation, notamment ceux nouvellement recrutés pour inculquer ces valeurs et développer chez eux une tendance au conformisme. D'autres groupes privilégieront au contraire des procédures de contrôle utilisées pour mieux maîtriser les risques liés à des ressources critiques pour le développement ou à des décisions quasi irréversibles et qui engagent à long terme ; les bornes pourront alors plus particulièrement s'exprimer sous la forme de seuils d'investissement au-delà desquels les acteurs doivent obtenir l'accord de la Direction générale. Enfin, d'autres encore pourront prendre l'option de laisser une grande marge de manœuvre en termes de prise de risques, se montreront peu regardants quant aux actions entreprises ; généralement, cette attitude se couplera logiquement de bornes rigides en termes d'objectifs financiers, notamment de rentabilité.

De telles démarches ont l'intérêt de bien mettre en évidence le fait que la construction et la sédimentation des habitudes de contrôle dans les groupes ne relèvent pas exclusivement d'attitudes *ex post*, soucieuses du seul respect des objectifs, mais relèvent également d'attitudes proactives, préoccupées certes de maîtrise mais aussi de prise de risques.

2.2. Le contexte stratégique

Le contexte stratégique regroupe les contraintes qui pèsent sur le groupe en fonction de l'environnement choisi pour se développer et de la dynamique concurrentielle qui le caractérise. Depuis le travail pionnier de Chandler (1962) sur le développement de la grande entreprise, il est acquis qu'il importe de questionner les éléments de contexte qui

ont un impact sur les modes de management en vigueur dans l'entreprise, y compris donc ses systèmes de contrôle (Bouquin 1998, p. 98).

De la nature de l'environnement stratégique et des choix effectués par le groupe au regard de celui-ci dépendent en effet les contraintes à respecter pour atteindre le succès comme les incertitudes stratégiques sur lesquelles doit porter la vigilance managériale. La pertinence des systèmes de contrôle de la stratégie d'un groupe dépend dès lors de l'existence d'une consonance satisfaisante entre les caractéristiques de cet environnement et les objets de contrôle mobilisés et utilisés. Deux paramètres de contexte semblent plus particulièrement critiques pour la conception de l'architecture des systèmes contrôle : l'environnement concurrentiel et la temporalité retenue par le groupe dans cet environnement qui, comme on va le voir, influencent largement les formes d'asymétrie de connaissances entre le centre et les unités qui se développent au sein des groupes.

2.2.1. *L'environnement concurrentiel*

Dès son travail initial, M. Porter avait montré les types de stratégie à favoriser selon les types de contexte et que la mise en œuvre de ces stratégies implique différentes sortes de ressources, d'agencements organisationnels ou de systèmes de contrôle. De même, à l'instar de nombreuses recherches sur les facteurs de contingence du contrôle (Langfield-Smith, 1997), l'environnement concurrentiel tient une place centrale dans la construction de Goold et Campbell (1987, p. 227-233) qui ont ensuite repris ce paramètre pour approfondir leur analyse (Goold et al. 1990a, 1990b). Ces auteurs ont ainsi souligné combien le type d'environnement concurrentiel dans lequel évolue un groupe est structurant pour le problème de l'articulation entre processus stratégiques et de contrôle en différenciant les styles de management pertinents selon qu'un groupe est confronté à un environnement sévère, ouvert ou stable⁴.

Le principe de raisonnement qui ressort de ces analyses est finalement le suivant : selon la plus ou moins forte intensité concurrentielle et selon la stabilité ou l'instabilité de l'environnement, les processus et dispositifs de contrôle à mettre en place doivent être significativement différents, notamment pour favoriser une réactivité plus ou moins importante. On retrouve le principe formulé par H.I. Ansoff selon lequel

⁴ Selon les traductions proposées par Kœnig (1996).

la pertinence de la conception des systèmes de management stratégique, parmi lesquels les systèmes de contrôle, dépend fondamentalement du degré de turbulence de l'environnement dans lequel opère le groupe. La question clé est alors de parvenir à identifier le niveau de réactivité que doivent permettre les systèmes de contrôle selon ce degré de turbulence. À cet égard, ces dernières années, les systèmes de contrôle qui font la part belle à de nombreux éléments chiffrés très détaillés ont été critiqués en raison d'une propension à favoriser les seuls constats *a posteriori*, peu adaptés à des environnements hyper compétitifs en continuelle évolution. Dans le même ordre d'idée, des travaux à visée historique ont pu montrer que des architectures de contrôle basées sur le contrôle budgétaire étaient fortement liées à des environnements stables et bien structurés (Berland, 1998).

Dès lors, un groupe qui évolue dans un univers relativement stable peut se satisfaire d'une logique de contrôle pluriannuelle qui permet d'induire une dynamique à long terme. De même, certains secteurs en voie de concentration nécessitent un découplage fort entre contrôle d'exécution (ou opérationnel) et contrôle stratégique pour parvenir à mettre en œuvre simultanément des logiques d'apprentissage par exploitation et par exploration. *A contrario*, un univers caractérisé par une forte intensité concurrentielle appellera généralement davantage de réactivité et donc un contrôle plus orienté sur le court terme où les deux formes d'apprentissage seront largement mêlées.

2.2.2. *L'horizon temporel du groupe*

S'il s'agit d'une contrainte qui s'impose au groupe, le contexte stratégique apparaît également choisi et construit par les dirigeants au gré de leurs actions et des représentations qu'ils forment quant aux potentiels qu'il offre. Plus précisément, c'est par le choix d'un horizon stratégique et la définition d'une temporalité pour le développement du groupe que l'environnement paraît foncièrement choisi. Allaire et Firsirotu (1993, p. 173-185) ont bien insisté sur cet aspect en montrant que, selon la définition plus ou moins large retenue par les dirigeants en matière de dimension temporelle et d'envergure des attentes à satisfaire, la démarcation du marché pertinent du point de vue stratégique ne sera pas identique. La perspective à privilégier en matière de contrôle ne peut alors être que fortement structurée par cette temporalité d'activité plus ou moins longue : en fonction de la temporalité du groupe, la dé-

légation de responsabilités aux unités et la manière dont sont utilisés les processus et procédures de gestion peuvent être très différentes.

La temporalité retenue par le groupe pour son développement est aussi largement fonction du type d'activité qu'il exerce. À cet égard, le cas des secteurs à forte intensité capitaliste est très significatif : dans ce cas, la conception de l'architecture des systèmes de contrôle ne peut faire abstraction de ce phénomène et devra prendre en compte cette contrainte puisque les risques supportés par le groupe sont alors importants. Goold et Campbell (1987) avaient d'ailleurs retenu l'importance et la durée de récupération des investissements comme variable discriminante. Ils proposent ainsi que si les investissements sont de taille importante, le niveau central a une tendance naturelle à s'impliquer fortement dans la décision. Parallèlement, plus la période de récupération est longue, plus les auteurs constatent que le contrôle exercé est flexible. Ceci paraît logique : si les investissements sont effectués pour un horizon stratégique délibérément long, le contrôle exercé ne peut qu'être flexible de par l'ampleur des aléas qui pourraient survenir et, simultanément, dans la mesure où la décision d'investir constitue un moment critique pour le groupe puisqu'elle l'enracine sur la durée, la Direction générale ne peut qu'être impliquée. À l'inverse, d'autres activités à temporalité plus courte conduisent généralement à devoir adapter des processus et dispositifs qui permettent d'exercer une vigilance de tous les instants.

2.3. *Le mode de développement*

Le développement du groupe, pour être viable sur la durée, nécessite une certaine innovation stratégique, de type architectural (Hamel et Prahalad, 1994), pour identifier, exploiter mais aussi renforcer les ressources, compétences et capacités dynamiques propres à l'entité (Teece et *al.*, 1997). Sans une telle architecture, un groupe pourra difficilement jouer – ni se jouer – des barrières à l'entrée ou à la mobilité qui structurent son environnement, ni se doter d'un avantage concurrentiel soutenable, à défaut d'être assuré de son caractère durable.

Les rôles, missions et marges d'initiatives des unités du groupe ainsi que l'activité du sommet stratégique varieront alors sensiblement selon la nature de cette innovation, en particulier selon le mode de constitution et de développement propre au groupe, qu'il soit passé ou à venir.

En effet, comme Allaire et Firsirotu (1990) l'ont bien montré dans le cas de la planification stratégique, selon qu'il a favorisé (par exem-

ple, en cas de croissance à dominante interne) ou réduit (par exemple, dans le cas d'un développement à dominante externe) le partage de valeurs et d'expériences – et donc l'asymétrie de connaissances – entre le centre et les unités, voire entre les unités entre elles, les modalités pertinentes d'utilisation des systèmes de contrôle ne peuvent assurément pas être identiques. Ce développement, qui constituera progressivement un « héritage administratif » pour le groupe (Bartlett et Ghoshal, 1989), a donc un impact structurant sur les processus de suivi et de contrôle qu'il est possible (ou souhaitable) de mettre en œuvre.

On sait depuis le travail d'Ansoff (1989) sur le développement de l'entreprise, que deux modes de développement sont à envisager : d'une part, le degré d'envergure géographique ; d'autre part, le degré d'envergure des activités. Chaque mode a des conséquences sur la nature du contrôle qu'il est pertinent d'exercer sur la stratégie : à titre d'exemple, une forte diversité de métiers et de contextes géographiques d'intervention pour un groupe renforce assurément l'asymétrie de connaissances subie par le siège au profit des unités... et réciproquement. Il importe donc de les étudier successivement.

2.3.1. Le nombre et la diversité des métiers

La question du nombre et de la diversité des métiers exercés par un groupe constitue un paramètre critique puisque, selon le mode de développement choisi par le groupe, la localisation des compétences et des ressources spécifiques dont il faut assurer la gestion peut varier sensiblement. De manière schématique, il est possible de distinguer deux cas de figure extrêmes : soit une grande diversité des métiers avec un nombre élevé d'activités faiblement liées, soit une faible diversité de métiers avec une volonté de concentration autour de branches d'activités fortement reliés. Il s'agit donc, lors de la conception de l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie, de correctement évaluer le degré de diversité en matière d'activités retenu par le groupe pour se développer.

Au-delà des effets de mode en faveur de l'une des deux options de développement, force est de constater leur permanence dans l'histoire des entreprises. En conséquence, à l'instar de Collis et Montgomery (1997) qui font de la multiplicité des activités exercées l'un des principaux enjeux pour le contrôle de la stratégie, deux options contrastées ressortent finalement pour les systèmes de contrôle. Une grande diver-

sité de métiers pose *de facto* une difficulté pour le siège de parvenir à formuler, à son niveau, des stratégies pertinentes pour chacune de ses activités et à assurer un contrôle satisfaisant de celles-ci ; les compétences clés sont alors plutôt déconcentrées au profit des unités qui y gagnent une capacité à développer leur propre système de contrôle. Goold et Campbell (1987) l'avaient mentionné en soulignant que plus les métiers exercés sont nombreux et divers, moins il est pertinent pour le centre d'un groupe de s'impliquer dans la formulation des stratégies, et plus un contrôle strict de l'atteinte d'objectifs financiers est exercé. *A contrario*, des métiers proches d'un point de vue stratégique – en termes de compétences nécessaires, d'univers concurrentiels, de facteurs clés de succès, de risques – facilitent une maîtrise plus importante par le centre qui peut comprendre et donc contrôler plus aisément les stratégies des unités.

2.3.2. *Le nombre et la diversité des contextes géographiques*

Un nombre élevé d'implantations géographiques n'entraîne pas nécessairement un contrôle respectueux des diversités locales : dans de telles situations, certains groupes privilégient une offre homogène et uniforme, prenant peu en compte la diversité des situations locales, et privilégient souvent un contrôle formel et procédurier⁵ ; dans d'autres cas, des groupes constatent la nécessité (ou décident) de donner un caractère local prononcé à leurs activités et métiers ce qui se traduit par des marges de manœuvres importantes confiées aux unités et impose de penser des processus et dispositifs de contrôle adaptés.

Il est nécessaire d'intégrer comme paramètre le nombre et la diversité des métiers exercés, il importe tout autant de tenir compte de la diversité des contextes géographiques d'intervention des groupes : comme l'ont montré Bartlett et Ghoshal (1989) ou Ghoshal et Nohria (1993), la démarche adoptée face à la mondialisation par un groupe structure *de facto* les modes d'organisation et les formes de contrôle mises en œuvre. Ainsi, dans un même secteur, des groupes concurrents peuvent ne pas adopter la même architecture des systèmes de contrôle de leur stratégie : tandis que l'un donnera une forte indépendance à ses unités et domaines d'activités stratégiques pour bénéficier des avantages liés à une forte différenciation, un autre fera le pari de l'intégration

⁵ Comme Fedex, Mc Donald's, Coca-Cola...

en considérant que le regroupement facilite l'action au sein d'un seul espace concurrentiel.

Ce paramètre de conception peut être qualifié par deux positions extrêmes, où l'on retrouve les deux options stratégiques principales mises en évidence par les recherches sur la mondialisation qui viennent d'être évoquées : les stratégies globales et les stratégies multidomestiques. Ainsi, l'accent peut être mis sur l'uniformité, c'est-à-dire sur les points communs aux contextes géographiques dans lesquels les groupes réalisent leurs activités, ce qui va généralement de pair avec la volonté d'impulser une propension au conformisme, par exemple lorsque l'on souhaite bénéficier d'économies d'échelle et que l'attention se focalise sur la maîtrise des coûts. À l'inverse, ce peut être la diversité des contextes géographiques qui importe davantage lorsque les différences de contexte semblent plus importantes à prendre en compte que leurs similitudes ; ceci suppose alors un contrôle plus respectueux de la diversité afin notamment de ne pas brider la capacité d'innovation au plan local.

2.4. Le contexte organisationnel

Les débats portant sur le primat relatif de la stratégie ou de la structure ont eu pour mérite de mettre en évidence que la structuration de l'organisation constitue une dimension critique dont disposent les dirigeants pour conduire leur groupe, ceci pour au moins deux raisons.

En premier lieu, un problème central du contrôle est de créer les conditions d'une organisation efficace de tout un système complexe de délégations mandants-mandataires (ou de relations principal-agent) le long d'une ligne hiérarchique qui va des actionnaires et du conseil d'administration jusqu'aux employés du centre opérationnel. Ce système de délégation doit permettre que les contraintes majeures au regard de la stratégie déployée soient relayées de manière pertinente au sein de l'organisation, mais aussi que les uns et les autres disposent de marges de manœuvres suffisantes pour agir et saisir d'éventuelles opportunités non prévues. En second lieu, on sait que les choix effectués en termes d'organisation et de coordination enracinent le groupe et contribuent à façonner les représentations des acteurs ainsi que les éléments du contexte auxquels ils prêtent attention (ou qu'ils ignorent), donc à l'organisation de la prise de risques. Ainsi, les informations relatives à l'occurrence d'événements non prévus circuleront et seront

considérées très différemment selon que la structure adoptée est fonctionnelle, multidivisionnelle, matricielle, par projets... Selon qu'elle privilégie une structuration autour de différents métiers plutôt que par zones géographiques ou lignes de produits.

En conséquence, cette section analyse quatre paramètres qui font du contexte organisationnel une dimension clé de l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans un groupe : la forme dominante de coordination, la taille et le rôle du sommet stratégique, le mode de gouvernement adopté par le noyau stratégique et, enfin, l'organisation capitalistique du groupe.

2.4.1. *Forme dominante de coordination*

Le principal enseignement des recherches sur les structures est d'avoir fait ressortir une dialogie essentielle en matière de structure introduite en théorie des organisations par Lawrence et Lorsch : intégration / différenciation. Cette dialogie invite à interroger la forme dominante de coordination qui prévaut dans un groupe ; de fait, elle englobe, intègre et résume les autres critères de choix possible (centralisation / décentralisation, concentration / déconcentration, etc.)

Par ailleurs, la relation mandant-mandataire entre le siège et les unités ne se réduit pas à un simple effet de symétrie selon lequel ce qui n'est pas réalisé par l'un est accompli par l'autre. Les travaux de Goshal et Nohria (1989) sur la différenciation interne du réseau que constituent les unités des multinationales, et de Bartlett et Goshal (1989) sur les entreprises transnationales, montrent combien le contrôle exercé par la ligne hiérarchique dépend largement des formes retenues en matière de croissance, d'exploitation et de renouvellement des ressources et compétences de l'entreprise (Govindarajan et Gupta, 1991). Dès lors, et de manière plus générale, il importe surtout d'interroger les degrés de liberté confiés par le sommet aux unités.

L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dépend donc fondamentalement de la forme dominante de coordination retenue. Le choix de la différenciation couplé avec une faible coordination institue des unités ayant une plus grande autonomie et bénéficiant d'espaces d'opérations et de décision, propres dès lors à assurer un contrôle spécifique de leur stratégie. *A contrario*, l'intégration, couplée avec une forte coordination, réduit les marges d'autonomie et de responsabilités au profit d'une plus grande homogénéité au sein du groupe.

2.4.2. *Taille et rôle du sommet stratégique*

Les travaux de Goold et Campbell (1987) et Goold et *al.* (1994) sur les styles de management des groupes et la valeur ajoutée par le siège montrent clairement que toute réflexion sur l'architecture des systèmes de contrôle appelle une interrogation sur la place et le type de contribution du sommet stratégique à la dynamique d'ensemble.

De nombreux travaux ont poursuivi dans cette voie et souligné la corrélation entre la taille du sommet stratégique et l'implication de celui-ci dans la formulation des stratégies des unités (Collis et Montgomery, 1998 ; Goold et Young, 1998). C'est pourquoi, par-delà l'injonction au *downsizing* et à la réduction des fonctions centrales, il apparaît que, selon la dynamique de développement retenue par chaque groupe, la taille pertinente du sommet peut largement différer. Par ailleurs, les fonctions de support constituent un élément critique pour le contexte organisationnel ; tant leur rôle que leur importance (en termes d'effectifs) peuvent alors être très variables selon les cas.

La taille du sommet stratégique et le rôle dévolu aux fonctions de support apparaissent donc constituer des éléments critiques, révélateur de la logique de contrôle de la stratégie mise en œuvre (Goold et *al.*, 2001). Au final, une forte délégation de la formulation stratégique aux branches ou aux unités s'accorde bien d'un sommet stratégique de taille réduite, notamment afin d'éviter la tentation d'ingérence. En revanche, lorsque le sommet stratégique s'avère plus dominant, lorsqu'il concentre l'essentiel des compétences, il est pertinent qu'il fasse preuve d'une plus forte implication pour formuler la stratégie et pour veiller à sa bonne mise en œuvre.

2.4.3. *Mode de gouvernement du sommet stratégique*

Les choix effectués en termes d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie ne peuvent être indépendants de l'agencement et de la structuration des relations de pouvoir au sein du groupe. Dans ces conditions, il importe d'arrêter des choix en matière d'exercice du pouvoir, et donc de mode de gouvernement pratiqué par le sommet stratégique dans le cadre de ses relations avec les unités. Comme l'a précisé Martinet (1997), trois grandes modalités sont envisageables pour qualifier les relations du sommet stratégique vis-à-vis de la ligne hiérarchique : l'imposition, l'animation, la négociation.

Si l'on ne peut préjuger de l'efficacité de l'un de ces modes de gouvernement sur les autres, il est en revanche important de s'interroger sur l'adéquation entre le mode choisi et les formes retenues pour les systèmes de contrôle mis en œuvre. Cette exigence d'adéquation, de concordance et de consonance fait de la question du mode de gouvernement un réel paramètre de conception pour une architecture pertinente des systèmes de contrôle de la stratégie dans le groupe. Par exemple, une forte délégation, due à une forte différenciation et à un sommet stratégique léger et réactif, appelle avant tout un gouvernement de type « négociation ».

De manière quasi symétrique, le mode de l'imposition, qui repose sur une distinction forte entre formulation et mise en œuvre, sur le respect des procédures définies, bref sur l'obéissance et le conformisme, suppose une capacité du sommet stratégique à définir une stratégie définitive qui devra être déclinée tout le long de l'organisation, sans discussion. Il paraît clair que ce mode de gouvernement s'accorde plutôt avec un centrage fort en termes de métiers, une concentration des ressources et compétences au niveau central et un environnement concurrentiel plutôt stable.

2.4.4. *L'organisation capitalistique du groupe*

L'intérêt que Mintzberg a porté à la question du pouvoir dans les organisations l'a amené à interroger les effets possibles des types de coalitions externes sur le contrôle du groupe (Mintzberg, 1984). Il lui est donc apparu nécessaire de faire ressortir le type d'organisation de l'actionnariat pour comprendre la dynamique du contrôle interne. L'organisation capitalistique d'un groupe s'avère donc être également un paramètre central de conception de l'architecture des systèmes de contrôle.

En la matière, il est aisé de faire ressortir quelques faits devenus le lot quotidien des dirigeants et des managers depuis la place croissante occupée par les outils de mesure de la création de valeur actionnariale (Plihon et Ponssard, 2002). D'abord, la nature des argumentations que doivent développer les directions générales dépend largement de l'organisation capitalistique de leur groupe et prêle à conséquences directes sur les dispositifs de contrôle mis en place. Ensuite, les exigences vis-à-vis des unités ne peuvent faire abstraction du poids plus ou moins important des marchés financiers dans la stratégie du groupe.

Par ailleurs, si nombre de recherches, notamment celles s'inscrivant dans la lignée de la théorie de l'agence, ont porté sur le rôle du conseil

d'administration des organisations dans une optique de contrôle des dirigeants, peu de travaux ont étudié le caractère structurant pour un groupe de sa propre organisation capitaliste interne. À cet égard, si le conseil d'administration n'apparaît plus simplement comme une instance de contrôle mais également comme un lieu d'élaboration stratégique (Le Joly, 1998), c'est toujours au conseil d'administration des organisations prises dans leur ensemble, et non pas à celui des filiales, qu'il est fait référence. On est tenté de rapprocher ce phénomène de l'oubli par les recherches des formes légales d'organisation pointé par Bethel et Porter Liebskind (1996).

Ceci paraît regrettable alors que selon que le groupe possède ses unités à 100 % ou qu'il bénéficie d'une participation majoritaire dans leurs actionnariats ou encore s'il ne jouit que d'une participation minoritaire, les critères de suivi et de contrôle qu'il est possible / souhaitable de mettre en place, la manière d'utiliser les dispositifs, l'implication du sommet dans la formulation des stratégies mises en œuvre par les unités, l'exposition aux risques, etc., ne peuvent que varier très largement (Haffen, 1999).

2.5. *Dispositifs, processus et instruments de gestion*

Les dispositifs et instruments de gestion constituent des technologies organisationnelles qui ont des effets structurants sur les comportements, notamment en contribuant à façonner les représentations des managers, tandis que les relations entre les acteurs se jouent largement autour de ces systèmes dont dépend le déploiement de la stratégie. Les systèmes de gestion influencent en effet les conceptions des uns et des autres quant aux possibilités à exploiter et/ou à explorer dans le contexte stratégique, quant aux contraintes à respecter et aux objectifs à atteindre, quant aux opportunités à saisir et aux incertitudes à surveiller. La question de l'instrumentation se trouve donc naturellement au centre du problème de conception d'une architecture des systèmes de contrôle de la stratégie.

Sur ce sujet, Lorange et Chakravarthy (1991) et Allaire et Firsirotu (1993) ont proposé des cadres quasi similaires quant aux paramètres de conception à mobiliser pour, selon leur expression, régir la gouvernance des unités au sein des groupes. Cette dernière dimension s'inspire donc très largement de leurs propositions.

2.5.1. *Systèmes de planification stratégique*

En dépassant une critique en bloc de la planification stratégique, les dernières recherches sur les systèmes de planification stratégique entérinent la contribution de la planification au processus de changement, notamment *via* la possibilité ainsi offerte aux cadres opérationnels de la ligne hiérarchique de participer aux réflexions stratégiques (Allaire et Firsirotu, 1990 ; Brews et Hunt, 1999 ; Kœnig et Thiétart, 1995 ; Martinet, Claveau, Tannery, 1995). En organisant la manière dont les problèmes stratégiques (« *strategic issues* ») se conçoivent puis se développent dans l'organisation, les processus d'élaboration et de validation des plans stratégiques se trouvent au centre des dispositifs de gestion.

Ceux-ci contribuent en effet à l'existence d'un double contrôle dans le cadre des relations principal-agent le long de la ligne hiérarchique. D'abord, les acteurs y trouvent un espace-temps de délibération qui permet de discuter et de contrôler *ex ante* les hypothèses sur lesquelles se fonde le développement stratégique. Il y a donc là un contrôle des principales incertitudes stratégiques. Ensuite, et ceci est notamment le cas lorsque les dispositifs de planification sont « glissants », il devient possible d'effectuer un contrôle *a posteriori* sur les réalisations concrètes et la mise en œuvre des plans précédents.

Dans ces conditions, au-delà de la simple dichotomie « *top-down* / *bottom-up* », il importe de s'intéresser aux domaines à réserver au centre et à son rôle dans les processus de réflexion stratégique, mais aussi à l'ampleur du contenu stratégique que peuvent déployer les unités, ou encore aux outils à utiliser ou aux thèmes à aborder (Martinet, 2001). Ces choix sont centraux et conditionnent largement les modes d'utilisation des plans comme support de contrôle de la stratégie et d'appui à la mise en œuvre.

2.5.2. *Systèmes de suivi et d'évaluation*

D'un point de vue stratégique, la question de l'information est primordiale en conditionnant les possibilités d'apprentissage notamment par exploration et assimilation de nouveaux projets. Cependant l'information seule n'a pas de valeur et une certaine surabondance d'information peut nuire à la qualité même des traitements et des réflexions. C'est à nouveau la question de l'attention limitée qui se pose : en effet, en fonction de la pertinence (ou de la non-pertinence) de la na-

ture de l'information développée dans l'organisation et sur laquelle les acteurs se focalisent, des problèmes importants ou au contraire sans grand intérêt peuvent se voir accorder (ou non) l'attention des managers. C'est pourquoi le choix des critères de résultat et des indicateurs de suivi constitue une étape critique.

Cependant, en la matière, on privilégie souvent une distinction entre informations « opérationnelles » et informations « stratégiques » alors que l'information stratégique peut justement, dans certains cas et pour certaines stratégies, relever purement du registre opérationnel. Ce problème, récurrent dans la littérature, explique l'avancée que constitue le « tableau de bord prospectif » de Kaplan et Norton (1996) dans la voie d'une aide à l'établissement d'indicateurs de suivi et de contrôle pertinents : leur proposition de structurer l'information autour de quatre axes (financier, clients, processus internes, apprentissage organisationnel), à pondérer selon la situation propre à chaque groupe sans préjuger par avance de leur caractère (ou non) stratégique, facilite un meilleur couplage entre les réflexions sur le contenu des indicateurs et les processus de suivi.

Au cours de la recherche, il est apparu que les domaines sur lesquels peuvent se focaliser le suivi et l'évaluation vont largement varier en fonction des modes de développement et des stratégies. Si un groupe souhaite proposer une offre standardisée de par le monde, il peut être absolument nécessaire d'évaluer de manière régulière et continue le respect des procédures, les critères opérationnels de résultat, avec un contrôle budgétaire dédié aux moyens engagés ; un suivi constant, à partir de nombreux indicateurs qui a pour objectif de renseigner sur l'atteinte d'une finalité unique est alors pertinent. Dans d'autres cas, si les unités disposent de davantage de latitude, il peut être pertinent de pratiquer un suivi budgétaire mettant l'accent sur l'évolution du chiffre d'affaires couplé avec des critères de résultats plus ouverts et portés sur l'externe (évolution des parts de marché, volumes produits, etc.) Dans d'autres situations encore, il pourra s'agir de privilégier une évaluation des objectifs stratégiques déterminés au moment du processus de planification et d'un suivi scrupuleux des risques, notamment financiers. Pour d'autres groupes enfin, c'est sur le bilan des unités, sur la rentabilité à long terme et le rendement des capitaux investis que sera focalisée l'attention.

2.5.3. Organisation des systèmes d'information

Pour ne pas se limiter aux seuls aspects de contenu de l'information, de manière complémentaire au précédent paramètre de conception, il importe de questionner les processus mêmes de recueil et de traitement de l'information. Ces processus conditionnent très largement les capacités de contrôle (ou non) du groupe sur sa stratégie et, plus généralement, sur son contexte d'actions. L'influence des systèmes d'information va d'ailleurs croissante avec l'utilisation généralisée des technologies de l'information (comme les « *executives information systems* » ou les systèmes de consolidation). Dans ces conditions, on comprend que Simons (1995) leur ait consacré un *appendix* spécifique dans son ouvrage.

L'organisation des systèmes d'information a ceci de fondamental pour le contrôle de la stratégie qu'elle renvoie à la question clé suivante : comment doivent être régis la remontée d'informations et l'accès à celles-ci au sein de l'organisation ? C'est la disponibilité même de l'information le long de la ligne hiérarchique, tant pour les mandants que pour les mandataires, qui est ici concernée.

Deux modalités délimitent le type de répartition spatiale de l'information. Tout d'abord, les systèmes d'informations peuvent reposer sur le principe que toutes les parties du groupe doivent avoir accès et participer à l'information stratégique et au contrôle ; ceci peut être utile pour sensibiliser chaque partie au devenir de l'ensemble du groupe et pour générer une émulation. L'autre option pour l'organisation des systèmes d'information peut viser à préserver un certain cloisonnement entre les unités *via* des accès restreints au sein du groupe selon les types d'informations concernés ; c'est notamment le cas lorsqu'il est souhaité que les informations ne circulent pas entre domaines d'activités si le développement du groupe a été effectué pour une large part dans le cadre de partenariats distincts selon les domaines.

Un autre aspect de l'organisation des systèmes d'information concerne la fréquence de remontée des informations le long de la ligne hiérarchique : la puissance actuelle des technologies de l'information facilite indéniablement une accélération de la vitesse d'accès à l'information par le sommet stratégique. Cependant cette rapidité, et l'accès immédiat à l'information qu'elle autorise, sont parfois sources de risque et de réactions « court termistes » (Cooper et Kaplan, 1998).

2.5.4. *Pratiques d'incitation et de sanction*

Lorange et Chakravarthy (1991) comme Allaire et Firsirotu (1993) et, plus généralement, l'ensemble des recherches sur le contrôle mettent au cœur de leurs préoccupations la question de l'incitation et des sanctions. On notera d'ailleurs que celle-ci est centrale dans les travaux qui s'inscrivent dans le cadre de la théorie de l'agence pour lesquels l'effectivité du contrôle n'est pas envisageable sans des leviers d'incitation et de sanction idoines.

En la matière, le raisonnement commun est que les acteurs maximisent les critères sur lesquels ils sont jugés et évalués à titre individuel mais aussi collectif. À ce titre, l'architecture des systèmes de contrôle suppose de penser une articulation cohérente entre les objectifs stratégiques poursuivis et les systèmes d'incitation et de sanction en vigueur. À défaut, les acteurs risquent de se détourner de ces objectifs pour se consacrer et se concentrer sur les seuls éléments valorisés. Govindarajan et Gupta (1985), mobilisant la matrice BCG 1, ont ainsi constaté lors de leur recherche que la mission « construire » (cas des « dilemmes ») appelle une évaluation subjective de la performance des managers où le long terme est préservé alors que les stratégies de « récolte » (cas des « vaches à lait ») s'accordent avec une évaluation fondée sur des critères plus objectifs et font en conséquence la part belle aux chiffres.

Au cours de notre recherche, il est apparu possible de distinguer deux grandes tendances dans les pratiques à partir d'un critère simple : les systèmes sont-ils mobilisés d'une manière plutôt positive ou négative ? Ainsi, il est possible d'accorder la primauté à l'incitation en acceptant une certaine tolérance en cas d'échecs ; dans ce cas, on insiste avant tout sur l'implication et les initiatives des acteurs pour les pousser à entreprendre des actions stratégiques. À l'opposé, les pratiques peuvent se centrer sur la sanction négative avec une très faible tolérance en cas de non-respect des procédures ou de non-atteinte des objectifs ; de telles pratiques sont fréquentes dans les groupes qui traduisent leur stratégie de développement en termes d'objectifs quasi exclusivement financiers.

Pour faciliter la discussion de l'ensemble du modèle par le lecteur les arguments sont résumés dans le tableau 1 avant d'exposer le supplément d'intelligibilité de la dynamique du cas OMEGA permis par le modèle.

Tableau 1 – Les dimensions du modèle d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie

	<i>Dimensions indépendantes externes</i>		<i>Dimensions indépendantes internes</i>		<i>Dimension dépendante</i>
	Contexte stratégique	Mode de développement	Contexte organisationnel	Dispositifs et instruments de gestion	Objets du contrôle
Définition de la dimension	Milieu conflictuel dans lequel opère le groupe et face auquel il se construit. Dans ce modèle : environnement concurrentiel, horizon temporel du groupe	Modalités et conditions de croissance du groupe Dans ce modèle : nombre et diversité des métiers, nombre et diversité des contextes géographiques	Condition d'organisation et de coordination des actions et responsabilités Dans ce modèle : forme privilégiée de coordination, taille et rôle du sommet stratégique, mode de gouvernement du sommet stratégique, organisation capitalistique du groupe	Dispositifs et instruments formels de gestion mobilisés ou mobilisables dans le cadre des processus de contrôle Dans ce modèle : systèmes de planification stratégique, systèmes de suivi et d'évaluation, organisation des systèmes d'information, pratiques d'incitation et de sanction	Objets principaux visant à orienter les actions et les décisions dans l'organisation Dans ce modèle : la définition des variables stratégiques (contraintes et incertitudes) et l'organisation de la prise de risques
Rôle de la dimension dans le modèle	Permet de délimiter les éléments de l'environnement structurants pour le contrôle en termes de contraintes à respecter et de degré de réactivité nécessaire	Formule les principales voies de croissance retenues par le groupe et contribue à définir, sur la durée, son héritage administratif	Définit le contexte organisationnel dans lequel les acteurs s'insèrent et au sein duquel sont prises les initiatives	Regroupe les supports privilégiés pour orienter le comportement des acteurs et « dynamiser » la recherche d'opportunités	Indique, au regard des choix effectués en termes de développement, les principales contraintes à respecter, les incertitudes à veiller (variables stratégiques) et les espaces de liberté en termes d'actions (prise de risques)
Importance de la dimension	Nécessaire pour interroger la pertinence des systèmes de contrôle au regard de facteurs de contingence externes	Nécessaire pour interroger le « cadre » stratégique dans lequel doivent s'insérer les processus et dispositifs de contrôle	Nécessaire pour interroger l'agencement pertinent des relations de pouvoir et la délimitation des espaces d'opération et de décision des acteurs dans l'organisation	Nécessaire pour interroger comment le contrôle peut / doit contribuer à la réalisation concrète de la stratégie et à la (re-) création du potentiel	Nécessaire pour interroger les éléments sur lesquels doit porter de manière privilégiée la vigilance managériale

3. L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans le cas de OMEGA

Le modèle exposé dans la partie précédente articule les dimensions et paramètres qui définissent l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes. Cette troisième partie mobilise le modèle pour montrer comment celui-ci permet de rendre intelligible la situation d'un groupe, en l'occurrence le groupe OMEGA, de repérer la dy-

namique d'ensemble et les zones de tension dans l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie.

La première section expose l'architecture des systèmes de contrôle du groupe pour son « cœur de métier » sur son territoire traditionnel d'activités. La seconde section détaille l'architecture retenue par les dirigeants du groupe pour conduire les diverses filiales et participations. Dans la troisième section, le besoin de changement exprimé par les dirigeants, qui a été évoqué dans la première partie de cet article, est étudié à l'aide du modèle : il ressort de l'analyse que les clivages et contrastes entre les deux domaines « cœur de métier » et « filiales et participations » ainsi que diverses évolutions internes et externes déstabilisent l'ensemble, ce qui permet de comprendre la nécessité ressentie par les dirigeants de faire évoluer l'architecture générale des systèmes de contrôle en vigueur.

3.1. L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans le « cœur de métier » du groupe OMEGA

Le monde « cœur de métier » se caractérise historiquement par une relative stabilité du contexte stratégique et des modalités de développement mises en œuvre. Le groupe poursuit de multiples objectifs : être rentable, à la pointe de l'innovation afin d'offrir un service de qualité à un prix compétitif, être un modèle en matière de ressources humaines, avec le souci d'un bon développement économique en général, et de l'emploi en particulier. La poursuite d'un tel projet est rendue possible par un élément majeur du *contexte concurrentiel* : le groupe bénéficie d'une situation de (quasi) monopole sur son périmètre traditionnel d'activités, même si ce phénomène est tempéré par des produits de substitution qui constituent, malgré tout, une force concurrentielle importante. Le groupe adopte un *horizon temporel* pour son développement délibérément long en cherchant à profiter des spécificités de ses offres (réponse à des besoins de première nécessité, contrats plutôt pérennes et captifs, concessions de service public à long terme, etc.). OMEGA « cœur de métier » suit en cela les acteurs du secteur qui ont bien conscience que le délai de retour sur investissement est long du fait d'une activité à forte intensité capitalistique.

Même si les objectifs poursuivis sont multiples, le *mode de développement* a retenu comme objectif principal d'assurer un développement commercial important et uniforme sur son marché. Ainsi, le dé-

nominateur commun des diverses options stratégiques privilégiées est d'étendre le marché au maximum : d'abord, par un développement soutenu des ventes *via* la fidélisation des clients, la conquête de nouvelles parts de marchés et l'ouverture à de nouveaux marchés ; ensuite, par la volonté de développer de nouveaux usages et de nouveaux débouchés *via* l'élargissement de l'offre par développement de services complémentaires à l'offre traditionnelle du groupe. Le groupe apparaît donc comme exerçant des métiers certes différents, mais très liés les uns aux autres. Par ailleurs, la *variété des contextes géographiques* est faible puisque le groupe n'exerce ses activités « cœur de métier » que dans un seul pays. Ce point est cependant à relativiser : le métier de distribution d'énergie est fortement influencé par les contextes locaux, y compris entre différentes régions d'un même pays.

Pour asseoir ce développement, OMEGA exploite des compétences et des capacités bien identifiées et reconnues, notamment en matière d'infrastructure de transport et de distribution. Le cœur de ces compétences est largement géré depuis la direction générale. Au regard de ces considérations, les choix effectués en termes de contexte organisationnel s'avèrent être en bonne cohérence avec le contexte stratégique du groupe. Cette cohérence est facilitée par une *organisation capitalistique* du groupe OMEGA qui présente la particularité d'être dominée par un seul actionnaire et des unités totalement possédées sur son territoire traditionnel.

Le groupe est organisé selon une structure fonctionnelle, corollaire d'une *forme dominante de coordination* reposant sur l'intégration. Ceci est cohérent avec le fait que l'actionnaire impose largement ses objectifs au groupe, ce qui favorise une centralisation des instances de décision au sein des Directions et de la Direction générale. Cette dernière est d'une *taille importante* puisque, si l'on inclut les fonctions de support qui lui sont directement rattachées, elle représente plus de 2 000 personnes. Fort logiquement, le *mode de gouvernement* en vigueur s'avère plutôt proche du mode de l'imposition, donc d'une logique de commandement, optique facilitée par la forte culture et le degré important de partage de compétences qui caractérise le monde « cœur de métier ».

Cependant, l'histoire du groupe au début des années 1990 a montré que la volonté pouvait être de s'éloigner d'un tel mode de régulation pour s'approcher d'une logique davantage fondée sur la négociation. Cette dynamique était rendue *a priori* nécessaire par l'inscription locale du métier de distribution d'énergie qui s'accommodait difficile-

ment d'une centralisation de l'ensemble des outils de gestion en pleine renégociation des contrats de concession avec les collectivités locales. Aussi un processus généralisé de contractualisation a-t-il été mis en place au sein du groupe qui s'est progressivement trouvé être le mode de gouvernement privilégié par la Direction générale dans le cadre de ses relations avec la ligne hiérarchique. L'élaboration des contrats de gestion était l'occasion pour la première de négocier avec la seconde les objectifs de développement et les moyens alloués en conséquence. Cependant, la faible amplitude stratégique déployée par les Directions a fortement amoindri l'autonomie concédée et la logique d'intégration est restée dominante. Dans la même veine, des comités transverses ont permis à la Direction générale d'assurer l'intégration de l'ensemble en pénétrant d'une manière plus opérationnelle les diverses activités des directions. Ces comités transverses, en favorisant aussi un découpage en dimensions élémentaires des contrats de gestion des Directions suivis par les services centraux du contrôle de gestion, ont élargi d'autant les prérogatives de la Direction générale.

Enfin, les dispositifs et instruments de gestion utilisés au sein du domaine « cœur de métier » paraissent cohérents tant avec le contexte et le mode de développement du groupe qu'avec le contexte organisationnel en vigueur. Ainsi, le choix de l'intégration justifie qu'au sein du groupe, la Direction du contrôle de gestion soit en charge de la *définition et de l'animation du processus d'élaboration des contrats de gestion* entre la Direction générale et les Directions. Ces contrats, véritable pierre angulaire du système de régulation, permettent de construire la cohérence entre dépenses et recettes par déclinaison des grandes cibles budgétaires et opérationnelles aux Directions. Le souhait est ainsi de focaliser l'attention des acteurs du cœur de métier sur les divers objectifs poursuivis pour une bonne mise en œuvre de la stratégie décidée au niveau de la Direction Générale. Le principe de pluriannualité des contrats constitue à cet égard un élément déterminant du dispositif puisque OMEGA opère dans un secteur où le seul raisonnement à court terme ne suffit pas (intensité capitaliste de l'industrie, temporalité longue d'activité et de retour sur investissement, etc.) et qu'il importe d'inscrire les raisonnements dans une temporalité de moyen terme, avec des points d'étape critiques quant aux résultats obtenus effectués annuellement. Cette logique des contrats de gestion, déclinée tout le long de la ligne hiérarchique (Direction générale / Directions, Directions / unités, unités / agences), s'apparente finalement davantage à une

forme de direction par les objectifs plutôt qu'à un exercice de réflexion stratégique : la réflexion menée par les Directions et demandée aux unités reste limitée même si, lors de l'élaboration des contrats, les discussions peuvent ponctuellement remettre en cause certaines actions et amener des inflexions à la marge.

Le suivi budgétaire et les critères de résultats pluriannuels constituent donc logiquement les éléments déterminants du contrôle. Ainsi, à titre d'exemple, les éléments minimaux valorisés pour les unités de distribution (placements commerciaux, qualité, productivité, ressources humaines) illustrent tant la recherche de cohérence entre les indicateurs et les orientations stratégiques de la Direction que la manière dont sont orientées les réflexions à mener par les unités pour appréhender leurs contextes particuliers.

Enfin, les systèmes d'information doivent permettre de suivre l'activité du groupe par delà le découpage en directions fonctionnelles. En dehors des deux directions opérationnelles transport et distribution prises dans leur globalité, il est impossible de dissocier au sein du groupe intégré des centres de profit auxquels imputer des responsabilités claires et bien délimitées et chacun doit donc être sensibilisé à la réussite de l'ensemble. Aussi les unités sont-elles classées les unes par rapport aux autres au regard de critères communs pour que tous puissent pratiquer un *benchmarking* auprès d'unités situées dans des contextes similaires et chercher, le cas échéant, à rectifier une situation insatisfaisante.

Le poids des fonctions centrales, la concentration des fonctions de décision au sommet du groupe, des objectifs et critères de suivi opérationnels qui encadrent l'amplitude stratégique déployée par les unités, ou encore la recherche d'une forte corrélation entre budgets et contrats de gestion... autant d'éléments qui reflètent la logique de l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie au sein du monde « cœur de métier » du groupe OMEGA. La conception de cette architecture a clairement privilégié l'objet des *contraintes*, pour obtenir un développement commercial et une qualité de l'offre conformes aux attentes. À cet égard, la *prise de risques* est clairement encadrée car toute action susceptible de nuire à la réputation du groupe ne peut être tolérée. Celle-ci est toutefois aussi stimulée : la logique d'élaboration des contrats de gestion vise à « ouvrir » les différentes unités du groupe sur leur contexte local pour les amener à veiller sur les *incertitudes stratégiques* et, en particulier, à saisir les opportunités non prévues au bénéfice de la stratégie globale de développement.

3.2. *L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie du domaine « filiales et participations » du groupe OMEGA*

Le mode de développement qui caractérise le domaine « filiales et participations » consiste à prendre des positions géographiques afin d'accroître la surface d'intervention du groupe et de limiter les possibilités laissées à d'autres entreprises d'acquérir les positions laissées vacantes qui leur permettraient de trouver, selon les propres termes des dirigeants du groupe, « richesses, expériences, compétences, et activités ». La démarche retenue par les dirigeants du groupe OMEGA concerne donc une double volonté d'acquérir des compétences nouvelles et de gagner, hors du territoire national traditionnel, des parts de marché afin de compenser une érosion prévisible de celles détenues dans le pays d'origine. La rivalité concurrentielle ne peut en effet aller qu'en s'accroissant à la suite de bouleversements réglementaires au niveau européen. La stratégie se focalise donc depuis plusieurs années sur la nécessité d'occuper rapidement des terrains : dans un contexte d'ouverture des marchés mondiaux, de développement de la demande pour le produit et les services commercialisés par le groupe en Europe, d'accroissement de la concurrence entre les acteurs du secteur de l'énergie à la fois pour l'accès aux ressources et pour l'accès au marché final, il est nécessaire d'agir vite. Cette démarche est cependant par nature éloignée de celle qui prévaut au sein du domaine « cœur de métier » et entraîne des enjeux nouveaux, notamment liés à la diversité des activités désormais exercées.

Corollaire de la double *diversification en termes de métiers* et *d'implantations géographiques*, OMEGA se trouve confronté au travers du domaine Filiales et participations à des structures concurrentielles très diverses selon les cas. Si *l'environnement concurrentiel* du domaine production est relativement stable et dominé par des acteurs mondiaux en croissance rapide, celui de la distribution s'avère largement atomisé et caractérisé par des contextes significativement différents selon les lieux, notamment d'un point de vue culturel et réglementaire. Cette diversité conduit également à des temporalités significativement différentes selon les métiers exercés : si la temporalité de l'activité d'achat / vente d'énergie a tendance à significativement se réduire, notamment à la suite de la création de marché d'échanges à court terme, dans d'autres métiers, comme la production ou la distribution, celle-ci reste encore largement à long terme. Or, le groupe est peu familier de cette

diversité en matière de contextes stratégiques du fait de sa position historique d'opérateur quasi exclusivement national, centré en termes de métiers, par ailleurs fortement liés les uns aux autres.

Au regard de ces deux dimensions, il semble difficile de définir la nature des compétences et des capacités réellement exploitées par OMEGA au sein du domaine Filiales et participations : s'agit-il de mettre en œuvre une stratégie de marque ? Ou bien faut-il assurer un transfert de compétences pour valoriser les participations acquises et assurer un retour d'expériences vers le « cœur de métier » ? Doit-on utiliser sa capacité à mobiliser des fonds et à raisonner en termes de flux d'entrées/sorties pour prendre des participations financières ? Cela se comprend aisément si l'on considère le caractère récent de la politique de développement à l'international. Néanmoins, un consensus émerge au sein du groupe quant au fait qu'il faille expliciter la nature des projets en la matière, ne serait-ce que pour parvenir à mieux cibler les participations pertinentes, pour évaluer le prix que le groupe est prêt à payer pour les acquérir. Plus généralement, il apparaît que selon les réponses apportées à ces questions, l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie mise en place ne devrait pas forcément être identique.

Il y a également une différence profonde en termes de contexte organisationnel entre le monde « cœur de métier » et le monde « filiales et participations ». En effet, le sommet stratégique du groupe confie les activités managériales des filiales à des « Directions-pilotes » et à des administrateurs chefs de file. Ce *mode de gouvernement* par les « Directions-pilotes » – visiblement né d'une volonté de reproduire les modalités de pilotage des unités en vigueur au sein du monde « cœur de métier » – s'avère poser problème dans la mesure où l'organisation capitalistique diffère fortement entre ces deux mondes. En effet, l'*organisation capitalistique du domaine Filiales et participations* présente une hétérogénéité certaine, conséquence de participations variables et souvent minoritaires détenues par le groupe dans les actionnariats de ses filiales. Ceci impose de tenir compte des autres actionnaires (majoritaires ou minoritaires), de laisser un « droit à la parole », si bien que, selon les termes des dirigeants du groupe, « *l'émergent n'est jamais le souhaité* ». Une logique de différenciation ressort donc comme la *forme dominante de coordination*, mais par défaut, faute de savoir comment parvenir à imposer délibérément et intentionnellement une autre forme de logique.

La conséquence principale de ce pilotage est que les marges de manœuvre déléguées aux filiales et participations sont *de facto* complètes.

Le partage de valeurs et d'expériences s'avère dès lors très faible entre OMEGA et ses filiales et participations. La Direction générale subit ainsi une forte asymétrie de connaissances, par ailleurs renforcée par le fait que les diverses filiales et participations se développent de manière largement indépendante les unes des autres dans des activités diverses et variées. Au final, *la taille du sommet stratégique* apparaît réduite à une centaine de personnes au total (si l'on fait la somme des effectifs des deux principaux services en charge de la gestion des filiales et participations), *et son rôle limité* à un simple suivi de l'activité des filiales et participations.

Les dispositifs et instruments de gestion en vigueur au sein du domaine Filiales et Participations sont symptomatiques d'une stratégie de régulation encore en voie de stabilisation. À cet égard, *l'absence d'un processus formalisé d'élaboration et de validation de plans stratégiques* par les filiales ainsi qu'un *suivi focalisé presque exclusivement sur les éléments financiers* démontrent que le groupe OMEGA se prémunit, avant tout, des risques financiers encourus. Cette démarche est pertinente si l'on considère l'importance des actifs que le groupe porte au travers de son domaine Filiales et participations ; cependant, un tel mode de contrôle ne permet pas de prémunir le groupe contre d'autres risques comme ceux associés à l'image du groupe ou encore à l'absence de gains de compétences.

L'absence d'un *processus de validation des plans stratégiques* des filiales par la Direction générale de OMEGA a vite trouvé ses limites. En effet, les responsabilités confiées aux filiales semblent militer pour de réelles discussions stratégiques au cours desquelles la Direction générale pourrait se réserver le droit d'avaliser (ou non) les options évoquées en interrogeant en particulier les hypothèses qui sous-tendent les raisonnements des dirigeants de filiales. De plus, un tel processus pourrait renforcer le processus d'allocation des ressources dans la mesure où celui-ci serait fondé sur les analyses et projections locales.

Enfin, le déploiement d'un *progiciel de gestion intégré* est censé doter le groupe et ses filiales et participations d'un langage commun en termes de *reporting*, et faciliter un meilleur accès à l'information. Cependant, il est vite apparu aux dirigeants que ce progiciel n'apporterait des progrès sensibles que dans la mesure où celui-ci s'inscrirait dans une architecture globale dont l'effet premier serait de donner du sens aux instruments et dispositifs de contrôle utilisés.

L'architecture des systèmes de contrôle de stratégie du domaine Filiales et participations semble donc n'être qu'en voie de stabilisation comme l'illustrent bien les objets de contrôle. Ainsi, il apparaît que les systèmes de contrôle mis en place font la part belle aux *contraintes* financières pour réguler le domaine Filiales et participations puisque coexistent, à côté du monde « cœur de métier », de multiples domaines d'activités sur son marché national ou à l'étranger, suivis essentiellement à partir de quelques indicateurs financiers. Une telle option est dans un premier temps tout à fait pertinente dans la mesure où il importe de focaliser l'attention sur les opportunités d'acquisition et sur la sécurité financière du groupe.

Néanmoins, il paraît clair qu'au regard des deux objets du contrôle tels que définis dans le modèle, la démarche du groupe n'est pas réellement stabilisée dans le cas du domaine Filiales et participations : ainsi, on peut constater que l'attention se porte (judicieusement) sur la sécurité financière du groupe mais que les *contraintes* fixées ne sont pas réellement déterminées par les options stratégiques poursuivies. Par ailleurs, le développement des prises de participation et les engagements qu'elles représentent conduisent à une multiplication des risques qui peuvent porter les germes d'un réel danger pour le groupe (financiers, d'image... voire de perte de compétences, etc.), alors que la *prise de risques*, justement, est visiblement peu organisée au sein de ce domaine comme l'illustre en particulier l'absence d'un processus d'élaboration et de validation de plans stratégiques.

Le modèle proposé dans le cadre de cette recherche permet donc de structurer les représentations des acteurs, de mettre en évidence les cohérences et / ou incohérences éventuelles en matière d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie et, ce faisant, d'explicitier certains points critiques. Ainsi, le groupe OMEGA apparaît constitué de deux mondes distincts qui possèdent chacun leur logique propre en termes d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie. On comprend alors mieux l'insatisfaction ressentie par les dirigeants du groupe, leur souhait de faire converger ces deux mondes et dans quelle mesure la concrétisation de ce même souhait ne peut être chose aisée.

Les analyses précédentes, relatives aux situations des domaines « cœur de métier » et « Filiales et participations » du groupe OMEGA, ont avant tout vocation à rendre plus intelligible le clivage ressenti par les dirigeants entre ces deux mondes. Ce faisant, elles proposent des images quelque peu statiques de la situation du groupe. Or, comme cela va maintenant être exposé, certains éléments majeurs déstabilisent éga-

lement le groupe que le modèle peut contribuer à expliciter, modèle qui, ce faisant, autorise aussi une réflexion plus dynamique.

3.3. La déstabilisation de l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie du groupe OMEGA

Un bouleversement réglementaire d'importance s'annonce au niveau européen dont l'effet premier va être que le théâtre d'opérations naturel du groupe deviendra l'Europe et non plus son seul territoire national. Deux raisons au moins à cela : d'une part, une inscription du groupe dans un espace réglementaire plus vaste ; d'autre part, la volonté des entreprises clientes les plus importantes de disposer d'une continuité de fourniture d'énergie pour l'ensemble de leurs sites en Europe. Ces changements de l'ordre du contexte stratégique s'accompagnent par ailleurs d'une tendance au développement d'offres multi-services et multi-énergies. Dès lors, ils entrent en contradiction forte avec la structuration actuelle du groupe et, notamment, avec le clivage existant aujourd'hui entre l'activité nationale et l'activité exercée à l'international *via* les filiales et participations.

De plus, un autre élément de déstabilisation – également lié à ce bouleversement réglementaire – réside dans la nécessité de procéder à une dissociation des comptes du groupe. Au travers de cette dissociation comptable, OMEGA se doit d'élaborer des bilans et comptes de résultats pour ses diverses activités dissociées. Ainsi, le premier élément de déstabilisation, qui est le plus évident, concerne le fait que cette dissociation met en cause l'organisation actuelle du *système d'information de gestion en vigueur au sein du monde* « cœur de métier ». Toutefois, posée en simples termes de découpage comptable, la question de la dissociation reste entière car ce n'est pas tant le principe de la dissociation qui s'avère structurant pour le groupe que la manière dont va être opéré le découpage. Cela relève, fondamentalement, d'un choix politico-stratégique.

Ce changement de contexte stratégique porte les germes d'une « autonomisation », voire d'une « filialisation », des domaines d'activités traditionnels du groupe et met donc en cause le contexte organisationnel actuel du monde « cœur de métier ». En effet, en incitant à reconnaître l'existence de métiers différents exercés par OMEGA dont il est demandé au groupe d'isoler les activités, ce changement réglementaire peut créer *de facto* plusieurs domaines d'activités stratégi-

ques différenciés puisque les espaces d'intervention, de concurrence, de réglementation et de régulation s'apprêtent à différer désormais selon les métiers concernés. Une fois ce phénomène entériné, une tendance à une « verticalisation » du mode de pilotage de chacun des métiers pourrait se faire jour qui poserait alors la question de la pérennité de la pertinence de la configuration actuelle de la « maille » que constituent les unités géographiques locales réparties sur le territoire national.

Ces divers éléments d'évolution déstabilisent *in fine* les dispositifs et instruments de gestion utilisés par OMEGA dans le cadre de l'architecture des systèmes de contrôle en vigueur au sein du monde « cœur de métier ». En effet, la logique de la dissociation comptable entraîne au moins deux types de conséquence : la première, liée à l'existence future de comptes de résultats et de bilans par métiers dissociés, est qu'elle incite à une régulation plus financière qu'opérationnelle de ceux-ci ; la seconde est relative à une possible contradiction entre la logique des contrats de gestion pluriannuels et des comités transverses tels qu'ils étaient pratiqués et qui n'étaient cohérents qu'avec un mode de fonctionnement de groupe « intégré ».

D'une manière générale, c'est donc l'ensemble de l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie du groupe qui s'avère déstabilisée. Il s'agit actuellement de penser, de concevoir et de mettre en place une architecture nouvelle qui institue une vraie cohérence dynamique entre les deux domaines initialement disjoints (cœur de métier / filiales et participations).

4. Discussion et conclusion

La discussion s'orientera tout d'abord sur les limites éventuelles de la recherche menée en raison des biais inhérents à la méthode adoptée. Elle se poursuivra en s'interrogeant sur les implications conceptuelles et théoriques du modèle ainsi que sur les prolongements qui pourraient être donnés à ce travail.

4.1. Un modèle « répliquable » ?

Concevoir un modèle d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes en situation de recherche-intervention peut conduire à une surestimation de l'importance de certaines dimensions alors que celles-ci pourraient se révéler beaucoup moins déterminantes dans d'autres situations.

Néanmoins, ce biais mérite également d'être relativisé pour trois raisons : d'abord, car il est toujours possible d'argumenter sur les qualités des théories enracinées à partir de démarches idéographiques sur la base d'un seul cas (de la Ville, 2000) ; ensuite, parce que le souci d'un ancrage théorique fort du modèle, en particulier dans le cadre défini par Simons (1995), est justement lié à la volonté de dépasser le caractère par définition enraciné de l'étude de cas ; enfin, la volonté d'argumenter d'un point de vue théorique chacune des dimensions du modèle ainsi que les paramètres qui les caractérisent autorise, à notre avis, à penser que le modèle conçu s'avère pertinent dans d'autres situations que le seul cas du groupe OMEGA.

En revanche, il peut sembler tout à fait envisageable que, selon les situations, certaines dimensions du modèle s'avèrent déterminantes et moins dans d'autres cas, c'est-à-dire que les couplages entre ces dimensions peuvent être plus ou moins lâches. Pour mettre en évidence de tels phénomènes, une voie de recherche intéressante consiste alors à chercher à expliciter des formes génériques et contrastées d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes.

4.2. De la quête d'une sophistication des outils à des formes génériques d'architecture

Les enseignements du cas OMEGA rejoignent l'une des conclusions majeures des recherches sur le management des groupes : ces travaux reconnaissent largement la nécessité de bâtir un système de contrôle harmonieux, de définir ce qu'il convient de mesurer et la façon de le faire plutôt que de rechercher une sophistication et un raffinement des outils, de multiplier des procédures lourdes, par exemple de remontées d'information. L'efficacité de l'action stratégique apparaît bien davantage dépendre de la manière dont les éléments constitutifs de l'architecture du contrôle se supportent les uns les autres que de la stricte pertinence, dans l'absolu, d'instruments d'analyse et de contrôle particu-

liers. Ce n'est donc pas tant la présence ou non d'instruments de gestion – rite de planification stratégique, procédure budgétaire, *reporting* – qu'il importe d'étudier que leurs rôles et la manière dont ils sont utilisés au sein d'une architecture globale qui fait système.

Dans ces conditions, une voie de recherche pertinente consiste à formaliser des formes pures ou configurations idéal-typiques d'architecture des systèmes de contrôle dans une veine proche de celle retenue respectivement par Miles et Snow (1978, 1994), Miller et Friesen (1982, 1984), Goold et Campbell (1987), Bartlett et Ghoshal (1989). De telles formalisations permettent d'explicitier les formes d'articulations possibles et viables entre les dimensions critiques et les paramètres de conception d'une problématique donnée. Un diagnostic projectif est ensuite possible, par exemple sous la forme de scénarios, en essayant d'inscrire la situation *actuelle* d'un groupe par rapport à d'autres formes qui pourraient être *virtuellement* envisagées.

Si ce dernier point suppose de disposer de telles formes, il nous semble, qu'en l'état, le modèle proposé fournit déjà un intéressant support d'aide à l'analyse et à la conception.

4.3. Le modèle comme support d'aide à l'analyse et à la conception

L'une des insuffisances du corpus théorique en stratégie, de réduction du processus cumulatif des connaissances, provient du manque de cadres intégrateurs sur les questions centrales du management stratégique. Dès lors, la recherche tend à se fragmenter en procédant avant tout par des analyses, certes importantes, mais souvent limitées par leur volonté d'explicitier des corrélations entre variables. Tant Langfield-Smith (1997) que Bouquin (2000) détaillent les principaux résultats de telles recherches sur les multiples points et problèmes d'articulation entre stratégie et contrôle (par exemple : type d'environnement et type de contrôle, type de stratégie et type de contrôle, etc.) Force est de reconnaître que l'ensemble donne un paysage contrasté qui manque parfois de lignes directrices, voire même de sens, au moins dans une optique de production de connaissance praticable (Martinet, 2000).

En adoptant délibérément une visée d'aide à la conception, le modèle proposé d'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie délimite les principaux concepts et le périmètre de questionnement. À l'instar de Simons (1995) et de son repérage des modalités d'usage possible des leviers de contrôle ou de Van de Ven (1986) pour l'explicita-

tion des questions clés du management de l'innovation, cet effort de délimitation souhaite favoriser l'intelligence d'une situation en désignant comment penser la problématique de l'articulation entre contrôle et stratégie dans le contexte des groupes. Le modèle permet ainsi de réfléchir à l'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes par un questionnement portant sur le contexte, le mode de développement, la structure et l'organisation adoptée, les processus stratégiques et de contrôle et, plus généralement, d'interroger les prétextes sous jacents à l'expression des volontés des dirigeants (par exemple : choix d'une architecture pour changer face au contexte, transformation de la structure pour mieux contrôler les unités, etc.)

Au-delà d'une simple aide à la représentation du problème de l'articulation entre stratégie et contrôle, ce qui en soit est une source de simplification du raisonnement et d'économie cognitive, le modèle fournit un support intéressant d'aide au diagnostic : il permet de générer des avis pour évaluer la complexité des situations. Ainsi, dans le cas du groupe OMEGA dont nous avons ici restitué l'analyse, à l'inverse de certaines pratiques passées du groupe très versées sur l'instrumentation du contrôle, le questionnement a pu se porter sur les concordances ou discordances entre le contexte stratégique, le mode de développement, le contexte organisationnel et les dispositifs et instruments de gestion. De la sorte, il est possible de faire ressortir la réponse actuellement apportée par un groupe à la question du contrôle de sa stratégie mais aussi ses cohérences et/ou incohérences éventuelles. Par ailleurs, le diagnostic peut également être plus dynamique et prendre pour objet d'examen les éléments de stabilisation et/ou de déstabilisation de la situation actuelle liés à des évolutions du problème auquel l'architecture des système de contrôle de la stratégie a apporté, un temps, une réponse. Ces évolutions peuvent être de nature *exogène* (par exemple, des évolutions du contexte concurrentiel) et/ou *endogène* (nouvelles orientations stratégiques, abandon d'un métier en déclin, choix de diversification...) et, le cas échéant, venir disqualifier la situation actuelle.

Le type de travail conceptuel et théorique accompli dans le cadre de cette recherche permet donc de poursuivre la réflexion sur les conditions de formulation et de mise en œuvre de la stratégie. À cet égard, l'architecture des systèmes de contrôle apparaît jouer un rôle clé si l'on considère que la stratégie est aussi un processus qui émerge dans l'action et qui peut être au moins autant fondée sur des ressources et

compétences de valeur que sur un positionnement dans une industrie attractive. Cette dynamique résulte d'un principe de cohérence logique entre les différentes dimensions du modèle et les paramètres qui les constituent. On considère en effet, en guise de postulat d'action et de pensée, la nécessité d'arrêter une architecture suffisamment cohérente et robuste pour qu'elle contribue à l'instauration d'une logique dominante, d'un paradigme stratégique, qui oriente les représentations dans l'organisation, de l'environnement dans lequel elle évolue et de la place qu'elle y occupe.

On pourrait penser de prime abord que le travail de conception est achevé une fois conçue une telle architecture cohérente des systèmes de contrôle. S'il s'agit à notre avis d'un point de passage obligé dans une démarche de conception pertinente, il convient de ne pas oublier que de nombreuses contributions mettent en évidence le fait que le management des organisations est « condamné » à devoir gérer des exigences paradoxales (Martinet, 1990 ; Kœnig, 1996). Ne pas en tenir compte emporte des risques majeurs, les mêmes facteurs qui ont permis à un moment le succès pouvant paradoxalement conduire sur la durée à l'échec (Miller, 1990, 1993). En ce sens, la conception d'une architecture des systèmes de contrôle de la stratégie suppose assurément de s'interroger sur les dimensions et paramètres pour lesquels il est impératif de rechercher une cohérence stricte mais aussi, simultanément, de désigner les éléments qui peuvent être relâchés en pratique de telle sorte qu'émergent des dynamiques d'apprentissage, de remises en cause, de contradictions qui sont sources d'évolution. Pour les recherches en contrôle, la tâche est alors prometteuse, comme en témoignent les contributions qui retiennent une vision de la stratégie qui ne se réduit pas à sa seule dimension délibérée et placent dès lors au premier rang de leurs préoccupations les implications théoriques du « paradoxal » (Simons, 1995 ; Bouquin, 1998, 2000).

Bibliographie

Allaire Y. et Firsirotu M. (1990), « La planification stratégique : un contrat psychologique et économique », *Revue Française de gestion*, n° 77, janvier-février, p. 22-39.

Allaire Y. et Firsirotu M. (1993), *L'entreprise Stratégique : Penser la Stratégie*, Gaëtan Morin éditeur.

- Ansoff H.I (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Organisations, Édition française révisée
- Bartlett C.A. et Ghosal S. (1989), *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Berland N. (1998), « Le contrôle budgétaire, outil d'un environnement routinier – Un point de vue historique », *Entreprise et Histoire*, n° 20, p. 67-82
- Bethel J.E., Porter Liebskind J. (1996), « Diversification and the Legal Organization of the Firm », *Organization Science*, vol. 9, n° 1, January-February, p. 49-67.
- Bettis R.A. et Prahalad C.K. (1986), « The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 485-501.
- Bettis R.A. et Prahalad C.K. (1995), « The Dominant Logic : Retrospective and Extension », *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 5-14.
- Bouquin H. (1998), *Le Contrôle de Gestion*, PUF, 4^e édition (1^{ère} édition, 1986).
- Bouquin H. (2000), « Contrôle et stratégie », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit*, Économica, p. 533-545.
- Brews P.J. et Hunt M.R. (1999), « Learning to Plan and Planning to Learn : Resolving the Planning School / Learning School Debate », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 889-913.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, traduction française, *Stratégies et Structures de l'Entreprise*, Éditions d'Organisation, 1972.
- Collis D.J. et Montgomery C.K. (1997), *Corporate Strategy : Resources and the Scope of the Firm*, Irwin.
- Collis D.J. et Montgomery C.K. (1998), « Creating Corporate Advantage », *Harvard Business Review*, May-June, p. 71-82.
- Conner K.R. et Prahalad C.K. (1996), « A Resource-based Theory of the Firm : Knowledge Versus Opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, p. 477-499.
- Cooper R. et Kaplan R. (1998), « The Promise – and Peril – of Integrated Costs Systems », *Harvard Business Review*, July-August, p. 109-119.
- Daft D.L. et Weick, K.E. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 284-295.

- La Ville (de) V (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3.
- Goold M. et Campbell A. (1987), *Strategies and Styles : The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell.
- Goold M., Campbell A. et Luchs K. (1990a), « Strategies and Styles Revisited : Strategic Planning and Financial Control », *Long Range Planning*, vol. . 26, n° 5, p. 49-60.
- Goold M., Campbell A. et Luchs K. (1990b), « Strategies and Styles Revisited : Strategic Control, is it Tenable ? », *Long Range Planning*, vol. 26, n° 6, p. 54-61.
- Goold M., Campbell A. et Alexander M. (1994), *Corporate-Level Strategy*, John Wiley & Sons.
- Goold M. et Young D. (1998), *Effective Headquarters Staff*, Ashridge Ed.
- Goold M., Pettifer D. et Young D. (2001) « Redesigning the Corporate Centre », *European Management Journal*, vol. 19, n° 1.
- Ghoshal S. et Nohria N. (1989), « Internal Differentiation within Multinational Corporations », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 323-337.
- Ghoshal S. et Nohria N. (1993), « Horses for Courses : Organizational Forms for Multinational Corporations », *Sloan Management Review*, Winter, p. 23-35.
- Govindarajan V. et Gupta A.K. (1985), « Linking Control Systems to Business Unit Strategy : Impact on Performance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, p. 51-66.
- Gupta A.K. et Govindarajan V. (1991), « Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 768-792.
- Haffen F. (1999), *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe*, Éditions d'Organisation.
- Hamel G et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press ; traduction française. *La Conquête du Futur*, InterÉditions, 1995.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press ; traduction française., *Le tableau de bord prospectif. pilotage stratégique : les quatre axes du succès*, Les Éditions d'Organisation, 1998.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique. paradoxes, interactions, apprentissages*, Nathan.

- Koenig G. et Thiétart R.-A. (1995), « Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles », in A. Noël, M. Véry et M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome III, *Économica*, p. 57-85.
- Langfield-Smith K. (1997), « Management Control Systems and Strategy : A Critical Review », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n° 2, p. 207-232.
- Le Joly K. (1998), « Le conseil d'administration : contrôleur ou stratège ? », in H. Laroche et J.P. Nioche (dir.), *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Vuibert, p. 111-132.
- Lorange P. et Chakravarthy B.S. (1991), *Managing the strategy process. A framework for multibusiness firm*, Prentice Hall.
- Martinet A.C. (1990), « Épistémologie de la stratégie », in A.C. Martinet (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, *Économica*, p. 211-236.
- Martinet A.C. (1997), *Planification stratégique*, in Y. Simon Y. et P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, 2ème édition, *Économica*, p. 2249-2265.
- Martinet A.C. (2000), « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, collection FNEGE, Vuibert, p. 111-124.
- Martinet A.C. (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in A.C. Martinet et R.A. Thiétart R.A. (coord.), *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, collection FNEGE, Vuibert.
- Martinet A.C., Claveau N. et Tannery F. (1995), « Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical », in A. Noël, M. Véry et M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome III, *Économica*, p. 34-56.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1994) *Fit, Failure and the Hall of Fame*, The Free Press.
- Miller D. et Friesen P.H. (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, vol. 3, p. 1-25.
- Miller D. (1990), *The Icarus Paradox – How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*, Harper.
- Miller D. (1993), « The Architecture of Simplicity », *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 1, p. 116-138.
- Mintzberg H. (1984), « Who should Control the Corporation ? », *Cali-*

*for*nia Management Review, vol. 27, n° 1, Fall.

Ocasio W. (1997), « Towards an Attention-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer Special Issue, p. 187-206.

Pettigrew A.M. (1997), « What is a Processual Analysis ? », *Scandinavian Journal of management*, vol. 13, n° 4, p. 337-348.

Plihon D. et Ponsard J.P. (dir.) (2002), *La montée en puissance des fonds d'investissement. Quels enjeux pour les entreprises ?*, La Documentation Française.

Simons R. (1995), *Levers of Control – How Managers Use Normative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.

Simons R. et Davila A (1998), « How High is Your Return on Management ? », *Harvard Business Review*, January-February, p. 71-80

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Van de Ven A. (1986), « Central Problems in the Management of Innovation », *Management Science*, vol. 32, May.

Weick K.E. (1993), « The Collapse of Sensemaking in Organizations : the Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 638-652.

Annexe – Les entretiens réalisés au sein du groupe OMEGA au cours de la recherche (novembre 1997 – septembre 1999)

Direction	Nombre d'entrevues	Interlocuteurs	Thèmes privilégiés
DG – Stratégie et gestion	3 + réunions	Directeur adjoint à la Direction Générale	Stratégie OMEGA « cœur de métier », stratégie du groupe, Evolution du contexte réglementaire, contrôle de gestion des directions et unités, contrôle de gestion des filiales et participations...
	3 + réunions 3 + réunions	Directeur du Service Stratégie Chef du service veille et études économiques	Stratégie du groupe, évolution du contexte réglementaire, des concurrents, des marchés...
	multiples	Directeur du Service Contrôle de Gestion des directions	Organisation du contrôle de gestion au sein de OMEGA (processus, négociation des contrats de gestion avec les directions, critères de résultats, réunions de suivi, etc.), investissements, contrôle de gestion des directions fonctionnelles et opérationnelles, secrétariat des comités transverses, évolution des directions...
	multiples 1	5 contrôleurs de gestion des directions 3 Responsable du Service Budget	Construction du budget, investissements, etc.
Dir. Financière – Service Filiales et Participations	4	1. Directeur adjoint, Responsable du service Filiales et participations	Stratégie du groupe, négociation des pactes d'actionnaires, liens et droits des actionnaires (majoritaires et minoritaires), élaboration des business plans d'acquisition, organisation de la participation du groupe aux conseils d'administration des filiales et participations, contrôle de gestion des filiales et participations (organisation du suivi, critères de résultats et indicateurs...
	1	2. Responsable du service juridique du service Filiales et participations	
	4	3. Responsable du contrôle de gestion des filiales et participations	
	2 chacun	4. 3 contrôleurs de gestion des filiales et participations	
Dir. Financière – Service comptabilité	1	Chef du service « bilan-résultat »	Consolidation des comptes du groupe, remontées d'information des filiales, liens comptabilité / contrôle de gestion, dissociation comptable ...
	1	Chargé de mission « dissociation comptable »	
Dir. Financière – Service Audit	1	Chef du service Audit	Activité du service audit, audit des filiales et participations...
Dir. Internationale	1	Directeur adjoint Responsable du contrôle de gestion des filiales et participations	Stratégie internationale du groupe, pilotage stratégique des filiales internationales, organisation du contrôle de gestion des filiales et participations internationales, critères de résultats et indicateurs, élaboration des business plans d'acquisition.....
Dir. Distribution	1	Chef du service « stratégie et gestion »	Contrôle de gestion et processus de planification au sein de la Direction, relations de la direction avec le groupe et les autres partenaires impliqués...
	1	Chargé de mission « stratégie »	
Dir. Transport	1	Responsable du contrôle de gestion au sein de la direction	Contrôle de gestion des unités de la direction, suivi de la Direction par la Direction Générale...
Filiale Nationale	1	Contrôleur de gestion	Relations groupe / filiales, contrôle de gestion au sein de la filiale...