

Ecole Supérieure de Commerce

Thèse présentée pour l'obtention d'un diplôme
De Doctorat de troisième cycle (LMD).

Filière : sciences de gestion
Spécialité: contrôle de gestion

Thème

**L'impact du comportement stratégique sur le
fonctionnement des leviers de contrôle.**

- Un échantillon d'entreprises économique algériennes
(Production et Service) -

Elaboré par :
M. Youcef Sayah

Sous la direction de :
Pr. Dahia Abdelhafid

Thèse présentée et soutenue le 07 décembre 2020
Devant un jury constitué de :

BELAIDI Abdelaziz	Professeur	ESC
AZAOUI Khaled	Maitre de conférences A	ESC
TARHLISSIA Lamine	Maitre de conférences A	ESC
MESSADAOUI Youcef	Professeur	U. Blida 2
SALAWATCHI Hichem	Professeur	EHEC

Année universitaire : 2019/2020.

Dédicace

À

*Mon très cher père (paix à son âme) et ma très chère mère
En témoignage de ma reconnaissance envers le soutien, les
Sacrifices et tous les efforts qu'ils ont fait pour mon
Éducation ainsi que ma formation.*

Youcef.

Remerciement

Au nom d'Allah le plus grand merci lui revient de nous avoir donné le savoir et la faculté de pouvoir poursuivre nos études et de choisir un métier aussi noble.

Notre profond remerciement s'adresse à notre encadreur « Pr. DAHIA » qui nous a soutenus tout au long de ce travail, Ses très nombreux commentaires, ses judicieux conseils et sa grande patience nous ont énormément aidés dans l'élaboration de cette thèse.

Nous tenons également à remercier aussi tous les interviewés de leur patience.

Nous voudrions exprimer notre gratitude à tous les professeurs qui nous ont soutenus durant notre formation et tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Enfin, Nous remercions les membres de jury, de nous avoir fait honneur d'évaluer ce travail.

المخلص:

من أجل دراسة ما يسمى بالعلاقة "المعقدة" بين مراقبة التسيير والاستراتيجية نتيجة لعدم الإجماع على تعريفات ونطاق التدخل لهذين المصطلحين، فضلا عن التطور السريع لمراقبة التسيير والذي توسع لأبعاد أخرى من أجل القيام بمهامه المختلفة، قمنا باستخدام إطاران نظريين، أولا نموذج Simons (1994) وثانيا نموذج Snow & Miles (1978). من خلال دراسة كمية مؤلفة من ثلاثة أجزاء (اثنان من ACP وتصنيف هرمي) ومن 142 استبيانا استهدفت بشكل رئيسي مراقبي التسيير، حاولنا مقارنة هذين النموذجين النظريين بالممارسات الحالية لمراقبة التسيير في الشركات الجزائرية، وأظهرت النتائج في المقام الأول الأثر الهامشي جدا للقطاع الاقتصادي على طريقة عمل أذرع تحكم مراقبة التسيير، غير أن هناك أثرا حقيقيا وجديا للسلوك الاستراتيجي على تنفيذ وتشغيل أذرع تحكم مراقبة التسيير.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، الاستراتيجية، أذرع تحكم مراقبة التسيير، للسلوك الاستراتيجي

Abstract :

In order to study a so-called "complicated" relationship between control and strategy, particularly as a result of the lack of consensus on the definitions and the field of action, as well as the rapid evolution of control that has conquered other dimensions in order to fulfill its missions, two theoretical frameworks have been used, at first the levers of control of Simons (1994) and the typology de Miles & Snow (1978), through a quantitative study in three parts (two ACP and hierarchical classification) and from 142 questionnaires targeting mainly management controllers, attempts were made to compare these two theoretical models with current management control practices in Algerian companies, the results showed in the first place the very marginal impact of the sector of activity on the functioning of the levers of control, however a real and significant impact of the strategic behavior on the establishment and the functioning of the levers of control was recorded.

Key words: management control, strategy, levers of control, strategic behavior.

Résumé :

Afin d'étudier une relation dit « compliquée » entre le contrôle et la stratégie notamment provoquée par l'absence d'un consensus sur les définitions et le champ d'action de ces dernières, ainsi que l'évolution rapide du contrôle qui a conquis d'autres dimensions en vue de remplir ses missions, on a fait recours à deux cadres théoriques, d'abord les leviers de contrôle de Simons (1994) et la typologie de Miles & Snow (1978).

À travers une étude quantitative en trois parties (deux ACP et classification hiérarchique) et à partir de 142 questionnaires ciblant les contrôleurs de gestion principalement on a essayé à confronter ces deux modèles théoriques aux pratiques actuelles du contrôle de gestion dans les entreprises algériennes, les résultats ont montré en premier lieu l'impact très marginal du secteur d'activité sur le fonctionnement des leviers de contrôle, cependant on a enregistré un impact réel et significatif du comportement stratégique sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle.

Mots clés : contrôle de gestion, stratégie, leviers de contrôle, comportement stratégique.

Sommaire

Sommaire

Liste des tableaux	I
Liste des figures	II
Liste des abréviations	IV
Introduction générale	A
Chapitre I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie	01
Section I: Le contrôle et la stratégie : une influence simultanée ?	03
Section II : La composante relationnelle du contrôle : vers une approche communicative	26
Chapitre II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.....	35
Section I : Stratégie, organisation et contrôle	36
Section II : les leviers de contrôle	45
Section III : Un cadre dynamique pour le contrôle de la stratégie	61
Chapitre III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle des cadres intermédiaires	82
Section I : Le diagnostic stratégique d'une entreprise de service	82
Section II : La formulation et l'implantation d'une stratégie de service	115
Section III : l'implantation d'une stratégie de service	129
Chapitre IV : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.....	134
Section I: Posture épistémologique.....	134
Section II : Méthodologie et design de recherche	141
Section III : Analyse de résultats et discussion.....	146
Conclusion générale.....	169

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Désignation	Page
Tableau n°01: les facteurs de contingence des systèmes de contrôle.	06
Tableau n°02: Le rôle des différents leviers de contrôle sur la stratégie.	23
Tableau n°03: Le comportement humain et les blocs organisationnels.	44
Tableau n°04: les blocs organisationnels : mesures de solution.	44
Tableau n°05: La distinction entre les variables critiques de performance et les incertitudes stratégiques.	53
Tableau n°06: Les déterminants influençant la conception d'un système de contrôle interactif.	58
Tableau n°07: Comparaison entre le contrôle interactif et diagnostique.	61
Tableau n°08: L'usage des leviers de contrôle.	66
Tableau n°09: La relation entre les leviers de contrôle et la stratégie.	77
Tableau n°10: La répartition des emplois en Algérie en 2015.	83
Tableau n°11: VOC et CTQ : FCS et éléments de mesure.	99
Tableau n°12: carte d'analyse du personnel en contact.	110
Tableau n°13: Facteurs contribuant à la favorabilité / dévarabilité du contexte.	131
Tableau n°14: Les combinaisons possibles de trois raisonnements.	140
Tableau n°15: Les items destinés à l'identification du comportement stratégique.	144
Tableau n°16: Les items des leviers de contrôle.	145
Tableau n°17: La fiabilité de l'échelle (la première échantillon).	150
Tableau n°18: Indice kmo et test de sphéricité de Bartlett (la première échantillon).	151
Tableau n°19: Récapitulatif d'indicateurs importants (la première échantillon).	152
Tableau n°20: La répartition des comportements stratégiques par secteur d'activité.	153
Tableau n°21: La fiabilité de l'échelle (deuxième échantillon).	156
Tableau n°22: Indice kmo et test de sphéricité de Bartlett (deuxième échantillon).	157
Tableau n°23: Récapitulatif d'indicateurs importants (deuxième échantillon).	158
Tableau n°24: Tableau résumé de l'étude (la première analyse ACP).	160
Tableau n°25: Tableau résumé de l'étude (la deuxième analyse ACP).	162

Liste des figures

Liste des figures

Désignation	Page
Figure n°01: Stratégies délibérées et stratégies émergentes.	10
Figure n°02: Planned Strategy.	11
Figure n°03: Entrepreneurial Strategy.	12
Figure n°04: Ideological Strategy.	13
Figure n°05: Umbrella Strategy.	14
Figure n°06: Process Strategy.	15
Figure n°07: Unconnected Strategy.	15
Figure n°08: consensus Strategy.	16
Figure n°09: Imposed Strategy.	16
Figure n°10: comportements stratégiques induits et autonomes.	16
Figure n°11: La contribution du middle management au réflexion stratégique.	20
Figure n°12: Les interactions entre le contrôle et la stratégie.	23
Figure n°13: Le fonctionnement du levier interactif de contrôle.	24
Figure n°14: Les besoins d'information du top management dans la mise en œuvre de la stratégie	37
Figure n°15: Le contrôle de la stratégie d'activité : des variables clés à analysés.	37
Figure n°16: Balancer l'opportunité et l'attention.	40
Figure n°17: La vision hiérarchique de la stratégie.	41
Figure n°18: La vision émergente de la stratégie.	41
Figure n°19: La transformation de l'espace d'opportunité en domaine de la recherche organisationnel.	47
Figure n°20: L'utilisation du contrôle interactif pour traduire la vision du top management en nouvelles stratégies.	54
Figure n°21: Le contrôle interactif stimule le partage d'information et les nouvelles stratégies.	55
Figure n°22: L'évolution des systèmes de contrôle selon le cycle de vie de l'entreprise.	62
Figure n°23: La relation entre les leviers de contrôle et la stratégie réalisée	75
Figure n°24: La relation entre les leviers de contrôle et la stratégie, l'opportunité et l'attention.	77

Figure n°25: Modèle de servuction d'Eiglier et Langeard (1987).	85
Figure n°26: Modèle de servuction élargi d'Eiglier et Langeard (1987).	88
Figure n°27: Une approche globale du contrôle de gestion.	90
Figure n°28: Le graphe de segmentation d'Abell.	95
Figure n°29: L'analyse « PESTEL ».	96
Figure n°30: La chaîne de valeur de Porter.	97
Figure n°31: La chaîne de valeur des services de Vogler.	97
Figure n°32: Les étapes de la démarche six sigma.	99
Figure n°33: exemple d'une cartographie des processus.	100
Figure n°34: Diagramme cause à effet d'Ishikawa.	101
Figure n°35: La méthode « AMDEC ».	102
Figure n°36: La carte de contrôle de Walter A. Shewhart.	104
Figure n°37: La perspective client de Gummesson (1993).	105
Figure n°38: Les interactions indirectes avec le client Lehtinen (1985).	106
Figure n°39: La domination et la participation du client d'Eiglier & Langeard (1987).	106
Figure n°40: Les influences du personnel en contact.	109
Figure n°41: Modèle d'analyse du support physique.	113
Figure n°42: La matrice de McKinsey (Abbel & Hammond, 1979).	116
Figure n°43: L'adaptation de la matrice de McKinsey par Éric Vogler (2004).	118
Figure n°44: Grille multi-localisation / multi-services (Eiglier & Langeard, 1987).	123
Figure n°45: La fleur des services périphériques (Lovelock, 1992).	125
Figure n°46: Le mix stratégique de l'entreprise de service (Johnston, 1987).	127
Figure n°47: Le système de management de service (Normann, 1984).	128
Figure n°48: Le design de recherche.	139
Figure n°49: La répartition de l'échantillon en fonction de secteurs	146
Figure n°50: la répartition de l'échantillon en fonction du comportement stratégique	153

Liste des abréviations

L'abréviation	Désignation
ACP	Analyse en composante principale
AMA	Américain Marketing Association
ANA	Analystes
CEO	Chief executive officer
CTQ	Critical To Quality
DAS	Domaine d'activité Stratégique
DEF	Défenderesses
DFC	Directeur des finances et comptabilité
FCS	Facteurs clés de succès
INSEE	Institut national de la statistique et les études l'économie
KPI	Key performance indicator
PECGL	Le paradigme épistémologique constructive de Guba & Lincoln
PME	Petites et moyennes entreprises
PROD	Production
PROSP	Prospectrices
ROM	Return on management
SCM	Strategic cost management
SER	Service
SMA	Strategic management account
TD-ABC	Time Driven- Activity Based Costing
VOC	Voice Of the Customer

Introduction Générale

Introduction :

L'évolution de contrôle de gestion vers le management de la performance, cette évolution (caractérisée par l'accroissement de l'intérêt pour les outils favorisant les liens entre contrôle et stratégie) a contribué à mettre fin à la vision classique qui considère les systèmes de contrôle de gestion comme un instrument au service de la stratégie, la stratégie est déjà formulée et les systèmes de contrôle en découlent pour la mise en œuvre de la stratégie.

Depuis l'arrivée des travaux de Simons (1990,1994,2000), on constate que des notions telles que la « stratégie émergente » prend plus d'ampleur, en outre de son assistance aux dirigeants dans la prise de décision stratégique, le contrôle de gestion commence à réclamer sa position dans la formulation de la stratégie.

En combinaison ce conflit de mission avec l'ambiguïté de deux concepts (stratégie et contrôle), on se trouve devant une interaction compliquée et multifacettes, d'abord, on a le problème d'absence d'un consensus sur la définition de ces deux concepts, et ceci grâce à la nature évolutive de ces deux derniers, à vrai dire la multitude des facteurs de contingence n'aident pas à fixer un champ d'action et une définition précise à chaque concept et rend par la suite l'isolement de l'effet d'un de ces deux concepts très compliqué, ensuite, on reconnaît que le contrôle de gestion lutte pour réaliser ses missions avec des tensions organisationnelles à gérer, face à un constat pareil on a jugé le modèle des leviers de contrôle de Simons (1994) idéal pour que le contrôle peut surpasser ce paradoxe où il devra garder un équilibre entre la conformité et l'autonomie, cette dernière se présente comme le garant de l'innovation et l'amélioration continue pour l'organisation, d'une autre part on a la stratégie, pour opérationnaliser cette dernière on a fait recours à la typologie de Miles & Snow (1978) une typologie qui classe la stratégie selon le comportement stratégique, ce dernier existe sur quatre formes : prospecteurs, défenseurs, analystes et réacteurs.

Une lecture des travaux portant sur le contrôle de gestion nous a montré l'existence des différences majeures entre le contrôle de gestion des entreprises de service par rapport aux autres entreprises (principalement de production), sûrement les spécificités de service (notamment la proximité géographique et l'existence d'un réseau) auront des influences potentielles sur les procédures, les mécanismes ainsi que la position du contrôle dans la structure de l'entreprise, ces différences nous ont semblé intéressantes à étudier au niveau des entreprises algériennes.

Dans le contexte algérien le contrôle de gestion vient de prendre sa place dans l'entreprise algérienne, caractérisé souvent par le côté analytique et la maîtrise des coûts, il participe à la budgétisation, ainsi le pilotage avec des outils comme le tableau de bord, donc il est coincé dans

l'exécution dans la majorité des cas sauf quelques exceptions où le contrôle de gestion participe efficacement à la formulation de la stratégie, C'est ce qui a motivé la consécration de cette thèse à ce sujet, et a poussé à poser **la problématique** suivante :

« Le comportement stratégique a-t-il un impact significatif sur la mise en place et le fonctionnement des leviers du contrôle dans les entreprises algériennes ? ».

À partir de la problématique ci-dessus, les sous questions complémentaires suivantes peuvent être posés et vont faire l'objet d'étude de ce travail :

- En quoi consiste la relation entre contrôle et stratégie ?
- Y'a-t-il une différence significative entre le fonctionnement des leviers de contrôle des entreprises de service par rapports aux entreprises de production ?
- Y'a-t-il un lien direct entre le type de comportement stratégique adopté et le fonctionnement des leviers du contrôle au sein des entreprises algériennes?
- Existe-t-elles réellement les pratiques des leviers du contrôle dans les entreprises algériennes ?

Pour répondre à la problématique principale on affecte l'hypothèse principales suivante :

« Le comportement stratégique a un impact réel et significatif sur la mise en place et le fonctionnement de leviers du contrôle dans les entreprises algériennes ».

Afin de répondre aux questions secondaires, les hypothèses suivantes ont été posées :

- ✓ Il existe une forte relation réciproque entre contrôle et stratégie ;
- ✓ Il existe une différence significative entre le fonctionnement des leviers du contrôle des entreprises de service par rapport aux entreprises de production ;
- ✓ Il existe un lien direct entre le type de comportement stratégique adopté et le fonctionnement des leviers du contrôle ;
- ✓ Une existence modérée des pratiques de leviers du contrôle au sein des entreprises algériennes.

Les outils d'étude.

Peuvent être synthétisés comme suit :

La consultation des ouvrages et les revues, les études et recherches précédentes proches du sujet, sites internet et la documentation interne de l'entreprise.

La méthodologie de la recherche :

Pour la rédaction de ce présent travail, nous avons suivi une démarche **descriptive** et **analytique**. L'aspect descriptif a porté sur une recherche documentaire qui résume les plus essentiels des théories et approches, selon leurs auteurs, cette démarche sera complétée par la collecte de données basée sur une étude à deux étapes, d'abord une étude qualitative portant sur un échantillon très réduit (cinq contrôleurs de gestion), cette première phase exploratoire nous a aidé à construire une compréhension claire de la réalité de terrain sur les concepts étudiés, cette clarté nous a aidé par la suite à faire extraire des items pour la deuxième étape de l'étude (quantitative) qui cherche à opérationnaliser les variables de recherche, et à travers un questionnaire on pourra infirmer ou confirmer les hypothèses de cette étude.

Le plan adopté pour la rédaction de cette thèse est constitué de deux parties scindées en 4 chapitres, la première partie est composée de trois chapitres traitant le volet théorique de la thèse, quant au deuxième partie est composée d'un seul chapitre traitant le volet pratique de la thèse.

- **La Première Partie :** le contrôle de gestion et la stratégie : la complexité d'une interaction.

- ✓ **Le premier chapitre :**

On a essayé à clarifier et mettre le point sur les relations potentielles entre le couple (contrôle, stratégie).

- ✓ **Le deuxième chapitre :**

Quant au deuxième chapitre on a essayé à présenter d'une façon exhaustive le cadre théorique de Simons « Les leviers du contrôle ».

- ✓ **Le troisième chapitre :**

Dans ce chapitre on a essayé à exposer les spécificités des systèmes de contrôle des entreprises de service par rapport aux autres entreprises.

- **La Deuxième Partie :** Méthodologie et terrain de recherche.

- ✓ **Le quatrième chapitre :**

Nous présentons dans ce chapitre notre posture épistémologique, la méthodologie de recherche, ainsi que les résultats de l'étude en ouvrant bien sûr ensuite la discussion sur les résultats obtenus.

- ❖ **Les raisons de choix du sujet.**

Parmi les raisons du choix de ce sujet on cite ce qui suit :

- ✓ L'ambiguïté de la relation entre le contrôle de gestion et la stratégie.

- ✓ L'existence des différences significatives entre les prestataires de service et les autres entreprises.
- ✓ Le nombre très réduit de recherches et d'études traitant les leviers du contrôle.
- ✓ La volonté à donner un aspect pratique à l'étude de ce sujet pour faciliter son application en réalité.
- ✓ Le fait que notre cursus d'étude en Master est orienté sur le contrôle de gestion.

❖ **Les objectifs de l'étude.**

Les objectifs de cette étude sont :

- ✓ Mettre le point sur L'importance de la mise en place des systèmes du contrôle dans les entreprises algériennes ;
- ✓ Montrer les difficultés et les obstacles qui empêchent la mise en place d'un système de leviers du contrôle dans les entreprises algériennes ;
- ✓ Apporter un soutien pour les contrôleurs de gestion pour faire déployer la stratégie délicatement.
- ✓ Fournir une étude qui pourrait motiver les autres chercheurs à s'approfondir sur ce sujet.

❖ **Difficultés et limites de recherches :**

- Durant l'élaboration de ce travail on a été exposé à quelques obstacles comme suit :
 - La nature du sujet traité et l'état actuel du contrôle de gestion en Algérie qui lutte pour avoir sa place dans l'entreprise algérienne ;
 - Un processus de familiarisation et d'intégration lourd des notions du contrôle tel que les leviers du Simons (1994) ;
 - La taille d'échantillon après la division selon les critères de l'étude (secteur/comportement stratégique) elle devienne un peu modeste qu'a affecté potentiellement la capacité à généraliser les résultats de l'étude ;
 - La difficulté à concevoir un cadre théorique de l'étude grâce à l'insuffisance des travaux portant sur le sujet traité.

Perspective de recherche :

Malgré les difficultés rencontrées, on a pu fournir une modeste tentative de recherche sur le sujet traité, cette dernière va ouvrir la porte vers éventuels approfondissements qui seront un grand apport à la recherche scientifique comme suit :

- On peut étudier le comportement stratégique lui-même et les facteurs qui vont pousser une entreprise à adopter un tel comportement par rapport un autre.
- Avec une batterie d'indicateurs adéquats au contexte algérien. on peut faire des études de comparaison entre les entreprises adoptant les leviers du contrôle et les

- entreprises qu'ont choisi de rester avec la vision classique perçue (basé sur le calcul des coûts et le suivi du budget).
- Explorer empiriquement la relation entre le contrôle et la stratégie dans la phase de la formulation stratégique.
- Explorer la dimension relationnelle du contrôle de gestion, une dimension qu'a pris de plus en plus d'importance ces derniers temps avec l'apparition du contrôle de gestion sociale

❖ **Les études antérieures :**

- ❖ Ingrid Fasshauer. Les interactions entre contrôle et stratégie : redéfinition du rôle des cadres intermédiaires et du levier interactif de contrôle. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2012. France.

Résumé:

L'auteur a étudié les relations entre contrôle et stratégie, en s'intéressant aux interactions entre les acteurs de l'organisation, autour des dispositifs de contrôle, pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie., ce travail, basé sur une étude de cas, met en évidence un double processus de traduction de la stratégie. D'une part, les dirigeants conçoivent les systèmes de contrôle pour intéresser les cadres intermédiaires à la stratégie globale, d'autre part les cadres intermédiaires utilisent ces mêmes systèmes pour intéresser la direction à leurs propres propositions de stratégie.

- ❖ **James I. Schaap**, « Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry » Ph.D. Adjunct Professor & Research Fellow College of Business Administration Managerial Sciences Dept. University of Nevada. Reno, 89509.

Résumé:

L'étude est une enquête de la relation entre le comportement de leadership efficace et la mise en œuvre de stratégie fructueuse dans l'industrie de casino du Nevada.

Les découvertes de l'étude sont surtout d'accord avec la recherche précédente sur le concept de mise en œuvre de stratégie et réaffirment le rôle que le consensus stratégique joue dans le processus de mise en œuvre de stratégie. L'étude renforce aussi des découvertes qui fréquentent la communication en haut et en bas de la structure d'organisation améliore le consensus stratégique par la stimulation d'attitudes partagées et des valeurs.

De plus, il réaffirme le concept qu'une organisation que lie la récompense au succès de la stratégie employée est récompensée avec les niveaux plus hauts de performance organisationnelle et conclut que les plans de mise en œuvre de stratégie doivent être clairement développés, l'indication de tâches particulières pour les individus, avec cadres de temps nets et identification des gens responsables d'achèvement de tâche.

- ❖ **Attilio Raimondi, Federico Chesani, Tony Woods**, Deliverable D2.2 « Impacts, constraints, objectives and implementation strategies in Regional Planning: General Aspects »

Résumé:

Ce livrable fournit une vue générale des caractéristiques de plans régionales qui sont modelées et soutenues dans le cadre ePolicy. Particulièrement les aspects suivant ont été considérés : Objectifs, Contraintes Financières, Impacts Environnementaux, Sociaux et Économiques et Stratégies de Mise en œuvre. Ce document fournit une vue générale de la façon dont les plaisirs d'approche d'ePolicy et modèle ces aspects.

- ❖ **Zulfiqar Deo**, « Strategy Implementation Solution for a Medium Sized Company », haaga- helia University of applied science, IBMA 2007.

Résumé:

L'auteur fournit dans cette thèse une solution de mise en œuvre de stratégie pratique et utilisable pour une PME Internationale. Plus loin, cette recherche assure que l'entreprise de cas a un non compréhension de nive

au d'Unité opérationnelle concerne l'entreprise est susceptible de faire face dans le processus de sa croissance dans l'Union européenne.

Cette solution de mise en œuvre de stratégie permet au cas étudié d'efficacement construire son Unité opérationnelle Stratégique pour l'Union européenne en fournissant l'entreprise d'un cadre pour comprendre et gérer les risques et les complexités de conduite le business dans l'union européenne.

La solution de mise en œuvre de stratégie formulée l'entreprise de cas étudié était dans le processus d'ouvrir un bureau pour construire des opérations dans l'Union européenne. C'était la première Unité opérationnelle Stratégique de business pour l'union européenne

- ❖ **Oana Adriana Gica**, « Strategic management process in small and medium sized enterprises », Faculty of Economics and business administration, Cluj-Napoca, 2011

Résumé:

Cette thèse a proposé de plus de promouvoir management stratégique comme l'une meilleure pratique dans les petites et moyennes entreprises aussi pour étudier les activités de planification stratégiques et d'examiner l'existence, nature et intensité de direct et indirect,

général et partiel lien entre planification stratégique en général et le composant de ce processus, particulièrement d'une part, indicateurs de performance liés par dynamique de chiffre d'affaires, nombre de salariés dynamiques, le niveau d'achèvement d'objectifs et performance perçue, sur l'autre l'étude, examinant la planification stratégique et son influence sur la performance d'entreprise, particulièrement dans le cas de petites et moyennes entreprises d'un pays en voie de développement.

- ❖ **Yang Li1, Sun Guohui1, Martin J. Eppler**, « Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation », Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing, China Institute of Corporate Communication, University of Lugano (USI), Lugano, Switzerland, 2008.

Résumé:

Bien que de nombreuses études reconnaissent que les stratégies n'échouent fréquemment pas à cause de la formulation de stratégie inadéquate, mais à cause de la mise en œuvre insuffisante, la mise en œuvre de stratégie a reçu moins d'attention de recherche que la formulation de stratégie.

Dans cette étude, l'auteur passe en revue les facteurs qui permettent ou empêchent la mise en œuvre de stratégie et examinent l'état de l'art dans ce domaine.

L'auteur met en évidence comment la mise en œuvre de stratégie a été faite des recherches jusqu'ici

- et dans lequel des contextes - et comment ce champ peut être avancé.

En conséquence de l'analyse de littérature, enjambant les vingt-quatre dernières années, l'auteur trouve neuf facteurs cruciaux pour la mise en œuvre de stratégie qui sont fréquemment discutés dans la littérature aussi bien que deux approches d'agrégation et le rapport de facteurs pertinent.

Chapitre I:

**Etude des relations entre
le contrôle de gestion et la stratégie.**

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Partie I : le contrôle de gestion et la stratégie : la complexité d'une interaction.

On a consacré la première partie de cette thèse à la revue de la littérature en visant la construction d'un cadre théorique adapté à l'étude des interactions entre le contrôle et la stratégie.

Pour justifier la pertinence de ce niveau d'étude, nous mettons en évidence que le contrôle influence la stratégie comme la stratégie influence le contrôle (skaerbaek et tryggestad 2010).

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Introduction :

Nous entendons souvent que la mise en œuvre et la formulation de la stratégie ont été séparées, la direction générale occupe la formulation de la stratégie, et charge le contrôle de gestion de sa mise en œuvre, néanmoins la relation entre le contrôle et la stratégie est plus délicate et reste ambiguë, les recherches des différents auteurs montrent l'existence d'une contradiction, cette dernière a été justifiée selon Langfield-Smith (1997) par l'absence d'une conceptualisation claire de deux concepts (stratégie & contrôle) et que ces relations ne sont peut-être pas étudiées au bon niveau, Certainement la définition d'Anthony (1988) ne démissionne pas le contrôle de gestion de la formulation, une mission qui prend de plus en plus de l'importance Simons (1994).

On reconnaît deux dimensions au contrôle : une dimension économique fondée sur la notion de l'efficacité visant l'adéquation entre les moyens et les objectifs de l'organisation, cette dernière a pour finalité de mise en œuvre de la stratégie et une dimension relationnelle visant la régulation des comportements des acteurs pour favoriser l'émergence de nouvelle stratégie (Simons 1994, Burlaud et al 2004).

Ce chapitre est composé donc de deux sections, dont la première se focalise sur la composante instrumentale du contrôle, quant à la deuxième s'intéresse à la composante relationnelle, cette dernière est caractérisée par l'adoption d'une approche communicative qui va aider le contrôle de gestion pour qu'il puisse orienter les comportements des acteurs vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Section I : Le contrôle et la stratégie : une influence simultanée ?

1.1 Le contrôle de gestion comme un moyen de mise en œuvre de la stratégie.

Le contrôle de gestion comme un moyen de mise en œuvre de la stratégie, cette caractéristique tellement cruciale qu'elle apparaisse dans la plupart des définitions du contrôle de gestion, commençons par le père du discipline Robert Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

En 1988 il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

Donc, le contrôle de gestion est un outil qui cherche constamment l'efficacité, cela signifie la poursuite des objectifs fixés par l'entreprise et donc par la suite la mise en œuvre de la stratégie.

Ce contrôle de gestion dont on parle, c'est qu'un élément du contrôle organisationnel, qui englobe le contrôle stratégique qui s'intéresse à l'information stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (opérations quotidiennes et routinières) Anthony (1965), ces trois contrôles sont inter-reliés et chacun de ces contrôles finalisés, pilotés et post-évalués par sa hiérarchie Bouquin (2010).

Le contrôle de gestion se définit traditionnellement comme le moyen de mise en œuvre de la stratégie au plus proche des opérations de l'entreprise, et sert comme un outil d'aide à la décision stratégique Bouquin (2010), ces deux caractéristiques principales : mise en œuvre et aide à la décision apparaît comme le commencement d'une relation à double sens où le contrôle et la stratégie s'influencent simultanément, Il s'agit donc pour le contrôle de gestion de décliner la stratégie à travers un ensemble d'outils ce qui a été décidé par la direction générale au plus proche des opérationnels, donc le contrôle de gestion s'intercale entre le contrôle stratégique qui permet de concevoir la stratégie et le contrôle opérationnel qui permet de surveiller les opérations au quotidien.

Donc les deux types de contrôle : le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel assurent la mise œuvre de la stratégie, le premier à travers les managers dans un environnement autonome, quant au second à partir des routines quotidiennes.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

À partir de cette typologie de contrôle d'Anthony (1965,1988) (contesté par certaines théories d'organisation (Simon)), il avait distingué que les relations entre le contrôle et la stratégie se passent par le processus d'allocation des ressources, cette vision est subordonnée par un processus normalisé.

- **Un processus standardisé :**

La stratégie existe, il suffit de la concrétiser, la déployer par la planification, on cherche donc à enchaîner des plans stratégiques, opérationnels, d'action annuel, budget, c'est avec le plan opérationnel commence le processus du contrôle de gestion (Bouquin,2010).

Le plan opérationnel est souvent construit à l'horizon de trois ans, arrêté au premier semestre, la direction générale fait savoir aux responsables ce qu'elle attend d'eux (croissance, rentabilité, positionnement), il leur appartient d'élaborer un plan répondant à ses attentes (Bouquin,2010), vient ensuite la budgétisation en second semestre qui est une sorte de réponse au plan opérationnel. Les plans d'action annuels s'instaurent, les centres de responsabilité préparent les demandes de ressources, par la suite vient la budgétisation de ces demandes en unités monétaires, voilà comment le budget participe à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

1.2 Contrôle de gestion et adaptation stratégique :

Selon Mintzberg (1987) la stratégie n'est pas seulement un plan, pour résister au changement de l'environnement, l'entreprise doit se focaliser sur sa position sur le marché vis-à-vis de la concurrence, donc la planification stratégique à long terme devienne de plus en plus inadéquate avec un environnement turbulent.

Cette adaptation à l'environnement pose deux problèmes, d'abord l'entreprise doit mettre ses systèmes de contrôle en adéquation avec son positionnement sur le marché, le contrôle garde sa mission de déploiement stratégique dans l'organisation, mais la recherche d'efficience par l'allocation de ressources ne suffit pas Lorino (1991), il faut donc chercher à orienter les comportements des acteurs vers la réalisation des objectifs de l'organisation Anthony (1988) et cela à travers les études de contingences (Langfield & Smith 1997, Chenhall 2003).

La définition de la stratégie par son positionnement nécessite l'ouverture sur l'environnement de l'organisation, donc le contrôle élargi son sphère à des informations externes, il joue un rôle d'adaptation stratégique, d'un système tourné vers la recherche

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

d'efficacité en interne, à un système ouvert à l'extérieur de l'organisation, cela nécessite d'autres outils, le contrôle de gestion stratégique (externe) vient en complément de contrôle budgétaire en interne.

1.2.1 Stratégie, contrôle et la théorie de contingence :

La théorie de contingence cette théorie qui domine l'étude des relations entre contrôle et stratégie suppose pour qu'une organisation devenue performante elle doit montrer une forte adéquation avec son contexte. Donaldson (1996).

Selon Donaldson (1996) il existe trois dimensions de la contingence : la stratégie, l'environnement et la structure de l'organisation.

Chenhall (2003) suppose que l'application de la contingence au contrôle (élément de la structure), il faut « étudier les systèmes de contrôle de gestion en postulant que les acteurs agissent avec l'objectif d'adapter leur organisation aux changements de leur facteurs de contingence pour atteindre un fit organisationnel et améliorer la performance », donc cette adéquation réside dans l'environnement et les actions de l'entreprise, c'est-à-dire entre l'environnement et la stratégie, d'une autre façon entre la stratégie et la structure de l'organisation dont font partie les systèmes de contrôle Chandler (1962).

Plusieurs recherches (Burns et Stalker (1961), Khandwalla (1972), Porter (1980), Miller et Friesen (1982)) postulent qu'une stratégie innovante doit être impérativement accompagnée par une structure souple et un contrôle faiblement formalisé, contrairement à cela Simons (1987) montre que certaines entreprises innovantes utilisent avec succès des systèmes de contrôle formalisés et supposent que le contrôle est utilisé pour modérer les excès de la politique d'innovation, donc cette adéquation souhaitée se définit de deux manières : assurer la cohérence entre le positionnement stratégique et les systèmes de contrôle , et d'une autre part formaliser les systèmes de contrôle pour limiter les excès générés par le positionnement stratégique choisi.

La contradiction est justifiée par le biais que la stratégie n'est pas le seul facteur de contingence du contrôle, ce dernier dispose de nombreux facteurs de contingence, d'autres facteurs existent tel que la taille de l'organisation, le degré de centralisation, la technologie et l'incertitude de l'environnement (Sponem 2010), d'autre part le contrôle et la stratégie se caractérisent par plusieurs facettes ce qui rend difficile de les appréhender dans leur ensemble.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

La taille de l'organisation joue un rôle essentiel sur le degré de formalisation des systèmes de contrôle, sa périodicité et la performance du système d'information (Nobre 2001).

Selon Goold & Campbell (1987) il existe trois types de contrôle selon le degré de centralisation :

D'abord, un contrôle financier mobilisé largement dans les entreprises diversifiées avec un environnement stable géré par des indicateurs financiers à court terme, ensuite la planification stratégique caractérisée par un siège puissant et le conformisme est valorisé, et enfin le contrôle stratégique ou l'organisation dispose d'un groupement d'entités par type de missions stratégiques.

La technologie cette variable de niveau opérationnel est combinée avec la possibilité de mesure du résultat et la connaissance du processus de transformation, elle a connu plusieurs typologies, selon (Ouchi 1979, Merchant 1982) il existe 3 types de contrôle : contrôle des comportements, contrôle par résultat et contrôle par le clan comme le montre le tableau 01.

Tableau n°01 : les facteurs de contingence des systèmes de contrôle.

		Possibilité de mesure des résultats	
		Faible	Elevée
Connaissance du Processus de Transformation	Elevée	Contrôle des Comportements	Contrôle des Comportements et des résultats
	Faible	Contrôle Clanique	Contrôle des résultats

Source : Ouchi 1977, p98.

L'incertitude c'est la variable environnementale qui influence le plus les systèmes de contrôle vu qu'elle est liée au positionnement stratégique (Chapman 1997).

Donc le contrôle contient plusieurs outils influencés par plusieurs facteurs de contingence (Chiapello 1996) qui rend l'isolement de l'effet de la stratégie et le faire opérationnaliser très délicat (Langfield-Smith 1997) sans compter les contrôles informels qui sont bien ignorés.

On reconnaît la typologie de Miles & Snow (1978) concernant la stratégie comme un facteur de contingence du contrôle.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Selon Miles & Snow (1978), il existe deux catégories de stratégies : les « prospecteurs » entreprises innovantes et les « défenseurs » entreprises qui focalisent sur la domination par les coûts et la différenciation.

La stratégie doit être liée au système de contrôle, pour achever cette mission, le contrôle doit pousser à inclure les informations externes et les indicateurs non financiers, Alors le contrôle de gestion stratégique vient comme la solution (Horovitz 1979, Simmonds 1981, Lorange et al 1986 Goold & Quinn 1990).

1.2.2 Le Contrôle de gestion stratégique :

Ce concept est introduit par Simmonds (1981, p26) qui le définit comme « *La fourniture et l'analyse des données comptables sur une activité et ses concurrents pour l'utiliser dans le développement et le pilotage de la stratégie* ».

Cette définition limitée sur les concurrents est élargie par Bromwich & Bhimani (1994) aux informations sur les clients, produits et marchés.

Tillmann & Goddard (2008) le définit comme « *L'utilisation des systèmes de comptabilité de gestion pour supporter la prise de décision stratégique* »

D'autres auteurs ont défini le contrôle de gestion stratégique comme un processus qui englobe les aspects de la comptabilité de gestion et le management stratégique.

Dixon & Smith (1993) définit les SMA comme un processus de quatre étapes : i) identification des unités de business stratégique ; 2) l'analyse stratégique des coûts ; 3) l'analyse stratégique du marché ; 4) évaluation stratégique.

De son tour Lord (1996) définit les SMA comme un processus de trois étapes : i) la collection des informations des concurrents ; ii) l'exploitation des opportunités de réduction des coûts ; iii) l'adaptation des actions de la comptabilité avec le positionnement stratégique.

Quelques autres auteurs voient le marketing comme l'orientation la plus pertinente pour les SMA, (Roslender (1995, 1996) ; Roslender & Wilson (2013)), ils ont sollicité que les SMA devraient être plus focaliser sur les problèmes de marketing.

Roslender & Hart (2003) ont considéré que le contrôle de gestion stratégique contribue au positionnement stratégique et englobe les aperçus de comptabilité de gestion, marketing et management stratégique.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Cinquini & Tenucci 2010, Cravens & Guilding 2001, Guilding & al 2000 ont défini les SMA comme « *Un ensemble de pratiques, techniques et outils de comptabilité de gestion avec une orientation stratégique qui supportent le processus de management stratégique* ».

Tandis que le terme « contrôle de gestion stratégique » est un terme utilisé par les académiques ou bien les praticiens en (UK, l'Australie ...), aux USA le terme « management stratégique des coûts (SCM) » est plus utilisé dans la littérature.

Shank & Govindarajan (1994, p xiii) ont défini SCM comme le mixage d'éléments d'analyse financière de trois termes de la littérature de management stratégique : i) l'analyse de la valeur ; ii) l'analyse du positionnement stratégique ; iii) l'analyse d'indicateurs des coûts.

Carrément cette définition des SCM a des ressemblances avec les processus des (SMA) décrit par Lord (1996), Dixon & Smith (1993), cependant quelques auteurs voient que les SMA sont plus larges que les SCM.

À partir des définitions montrés ci-dessus, on distingue qu'il n'y a aucun accord sur la définition des SMA, bien que l'analyse de ces dernières montrent quelques éléments en commun : i) le développement d'une comptabilité de gestion à orientation stratégique ; ii) une orientation externe avec la concentration sur les concurrents actuels et potentiels, mais aussi sur les clients et les marchés en général ; iii) une orientation vers le futur pour permettre de créer et réaliser des avantages compétitifs et améliorer la performance organisationnelle.

Agasisti et al (2008) et Tillmann et Goddard (2008) ont défini les SMA comme l'utilisation de contrôle de gestion et l'identification d'informations pour supporter la prise de décisions stratégiques. De plus, Ma & Tayles (2009) ont considéré que le SMA fournit des informations stratégiques pour la prise de décision et le contrôle. Cependant, étant donné que les SMA représentent un développement du contrôle de gestion avec une orientation cosmopolite plus forte par exemple : (Agasisti et al, 2008 ; Brouthers et Roozen, 1999 ; Cadez et Guilding, 2008 ; Cinquini et Tenucci, 2010 ; Guilding et al., 2000) ces définitions sont aussi un peu restrictives. Les (SMA) doit contribuer à la planification (c'est-à-dire la formulation et le développement de la stratégie), la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie qui représente les trois éléments fondamentaux du management stratégique.

De leur tour les SMA's ont été exposés à des critiques sur les outils comptables classiques, puisqu'ils ne s'appliquent pas à des facteurs internes, donc les SMA répondent par l'adoption de nouvelles techniques de comptabilité : activity based costing (ABC), activity based management (ABM), Coût de cycle de vie, coût cible, etc.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Ces nouveaux outils sont supposés participer à la fois dans la mise en œuvre et la décision stratégique, englobant les facteurs internes et externes ces outils doivent apporter une vision oblique de l'entreprise, mieux qu'une vue hiérarchique et verticale fournie par les outils classiques de la comptabilité.

Donc, on conclue que les SMA cherchent à remplir deux rôles en parallèle : assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie (interne) et assure que cette dernière est bien adaptée à l'environnement de l'organisation (externe).

1.3 Le contrôle de gestion et les stratégies émergentes :

À partir d'une lecture de la littérature traitant les processus stratégiques deux concepts opposés s'apparaissent : stratégie délibérée et stratégie émergente.

Pour comprendre comment les décisions stratégiques sont prises on doit focaliser sur le processus stratégique plutôt que le contenu de la stratégie. Lorino (1998), ce processus est basé sur l'hypothèse qui postule que la stratégie est l'œuvre des dirigeants, c'est-à-dire la stratégie est formulée puis mise en œuvre (Andrews 1971), on parle ici de stratégie délibérée.

Igor Ansoff (1965) définit la stratégie délibérée comme « les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise »

La stratégie délibérée selon Mintzberg (1988, p 14) apparait comme « un plan, une sorte de schéma d'actions conçu intentionnellement (...) à l'avance des situations auxquelles il s'applique ».

Cela veut dire que la stratégie délibérée désigne une stratégie formalisée, bien détaillée, suivant un processus normatif, l'application de cette stratégie permet une très petite marge aux éventuelles adaptations, transmise à l'ensemble de l'organisation, qu'ils doivent être veillé à appliquer les décisions retenues.

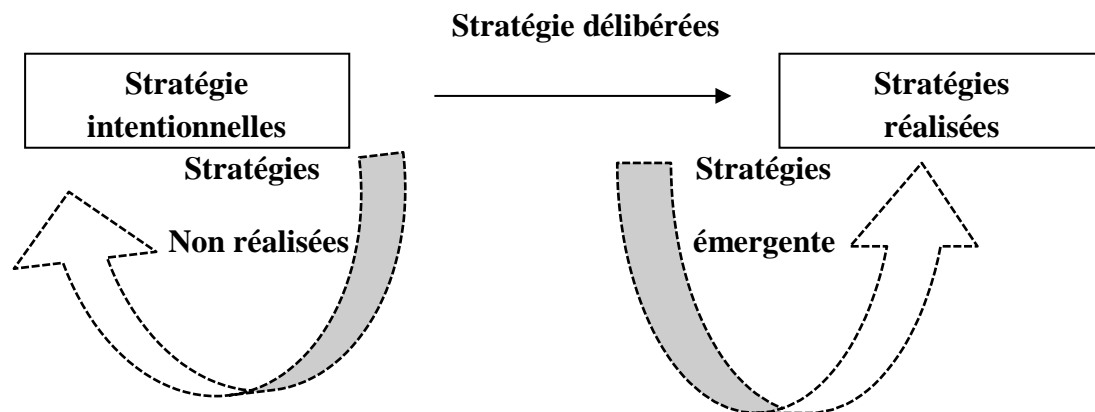
La formulation de la stratégie signifie le développement et le choix d'un plan d'action particulier, bien que la mise en œuvre englobe la communication, l'interprétation, l'adoption et l'appropriation de ces plans (Mintzberg & Waters 1985)., au contraire, selon (Brunsson 1982) les phases d'élaboration et d'action peuvent être synchronisées c'est-à-dire la décision peut accompagner ou suivre l'action, on parle ici de stratégie émergente.

La stratégie émergente (Figure 01) selon Mintzberg résulte de routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise, comme l'indique Mintzberg (1990, p152) « *La stratégie émergente signifie littéralement ordre non intentionnel* »

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Figure n°01 : Stratégies délibérées et stratégies émergentes.

Selon Mintzberg 1978



Mintzberg (1978) avait prouvé qu'une seule partie des stratégies intentionnelles (délibérées) seront vraiment réalisées, d'autre part, les stratégies émergentes peuvent faire apparaître des opportunités quotidiennes et être réalisées sans qu'elle soit l'objet d'une intention délibérée.

Donc la stratégie réalisée est la combinaison entre les intentions des dirigeants et les actions quotidiennes des niveaux hiérarchiques inférieurs.

Selon Mintzberg (1985) pour qu'une stratégie soit purement délibérée il faut qu'il existe trois conditions, d'abord, il doit exister des intentions précises dans l'organisation articulées dans un niveau relativement concret de détails, pour qu'il n'y a aucun doute de ce qu'on a désiré avant que n'importe quelles actions n'aient été prises, Deuxièmement, parce que l'organisation signifie l'action collective, pour dissiper n'importe quel doute possible de si vraiment les intentions ont été organisationnelles, ils doivent être commun à pratiquement tous les acteurs, Troisièmement, ces intentions collectives doivent être réalisées exactement comme prévu, ce qui signifie que qu'aucune force externe (le marché, technologie, politique, etc.) ne pourrait interférer avec eux, l'environnement, autrement dit, doit être soit parfaitement prévisible, ou bien dans le contrôle complet de l'organisation.

Ces trois conditions tellement difficiles à obtenir en ensemble, donc nous n'allions pas probablement trouver une stratégie délibérée parfaitement dans les organisations, Néanmoins, quelques stratégies arrivent à se rapprocher de plus près de cette dernière.

Toujours avec Mintzberg (1985), pour qu'une stratégie soit parfaitement émergente, elle doit y avoir de la cohérence, Il est difficile d'imaginer l'action en absence totale d'intention, la stratégie purement émergente est aussi rares qu'une purement délibéré. Mais de nouveau, les

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

recherches suggèrent que quelques modèles viennent plutôt de près, on prend l'exemple où l'environnement impose directement un modèle d'action sur une organisation.

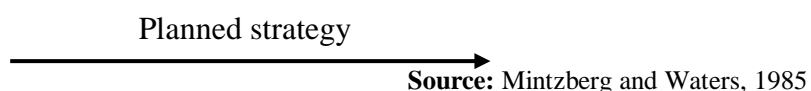
Selon Mintzberg & Waters (1985), ces deux formes de stratégies représentent les piliers d'un continuum de huit possibilités de stratégies qui englobent les deux catégories intentionnelles et émergentes, dans lequel nous attendrions des stratégies réalistes, de telles stratégies combindraient les états divers des dimensions que nous avons présentées ci-dessus : les intentions de direction (leadership) seraient plus ou moins précises, concrètes et explicites et plus ou moins partagées, et l'environnement serait plus ou moins contrôlable et plus ou moins prévisible.

Ci-dessous nous présentons une variété des types de stratégies, commençant par celles qui sont plus proches aux catégories délibérées en finissant avec ceux qui reflètent les caractéristiques des stratégies émergentes.

✓ 1. La stratégie planifiée :

La planification suggère que les intentions soient claires et articulées, assistées par des contrôles formels afin d'assurer leur poursuite, Dans ce premier type, appelé la stratégie planifiée, les leaders au centre d'autorité formulent leurs intentions aussi précisément que possible et luttent ensuite pour leur mises en œuvre (leur traduction en actions collectives) avec un minimum d'altération, Pour assurer ceci, les leaders doivent d'abord articuler leurs intentions en forme d'un plan, en vue de minimiser la confusion et élaborer ensuite ce plan dans autant de détails que possible, en forme des (budgets, des calendriers, etc.), Autrement dit, éviter la discrétion qui pourrait empêcher sa réalisation.

Figure n°02: Planned Strategy (Mintzberg and Waters, 1985)



✓ 2. La stratégie entrepreneuriale :

Dans ce deuxième type de stratégie, nous abandonnons les conditions de précision et l'articulation d'intentions, Ici, un individu peut y imposer sa vision de direction, fermement contrôlées par leurs propriétaires, ces stratégies peuvent être appelées des stratégies entrepreneuriales.

Donc la vision individuelle ici représente une force pour cette stratégie, le concept de l'acteur central s'est accroché avec la capacité d'imposer cette vision à l'organisation à travers son contrôle personnel des actions de l'organisation (via des ordres directs aux personnels

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

opérationnels), sûrement l'environnement doit être coopératif, ces stratégies apparaissent souvent dans les PME.

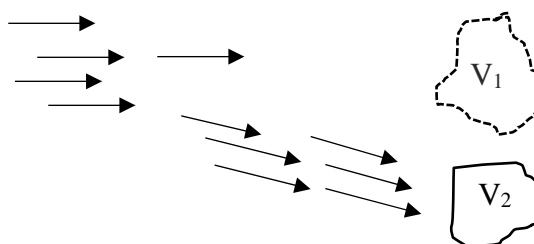
Est-ce que la stratégie entrepreneuriale est délibérée ? Les intentions existent vraiment. Mais ils proviennent d'un individu qui n'a pas besoin de les articuler ou élaborer, les intentions sont tant plus difficiles pour identifier et moins spécifique que ceux de la stratégie planifiée. De plus, il y a l'acceptation moins manifestante de ses intentions de la part d'autres acteurs dans l'organisation. Néanmoins, tant que ces acteurs répondent les intentions d'acteur central, la stratégie semblerait être plutôt délibérée.

Cependant, cette stratégie peut avoir des caractéristiques émergentes aussi. D'abord, la vision fournit seulement un sens de l'orientation général, il y a de la place pour adaptation : les détails de la vision peuvent émerger en route. Deuxièmement, parce que la vision de leader est personnelle, il peut aussi la changer complètement vu qu'il est le formulateur et l'implémenteur à la fois, autrement dit, vu que le formulateur est l'implémenteur aussi il peut réagir rapidement au feedback des actions passées, les nouvelles opportunités ou bien les menaces de l'environnement.

C'est bien cette adaptabilité qui va faire distinguer la stratégie entrepreneuriale du planifiée, une seule vision d'un acteur central semblera être plus flexibles, que des plans articulés par des hiérarchies, l'adaptation des stratégies planifiées est découragée par l'articulation d'intentions et la séparation entre la formulation et la mise en œuvre.

Selon (Kiesler 1971) l'articulation de la stratégie l'enferme dans une place qui empêche la volonté de la changer, autrement dit, la séparation entre la mise en œuvre et la formulation provoque un système entier d'engagements et des procédures en forme de plans, programmes et contrôles élaborés en bas de la hiérarchie, Donc c'est la stratégie entrepreneuriale qui fournit la flexibilité, au détriment de la spécificité et de l'articulation d'intentions.

Figure n°03: Entrepreneurial Strategy (Mintzberg and Waters, 1985)



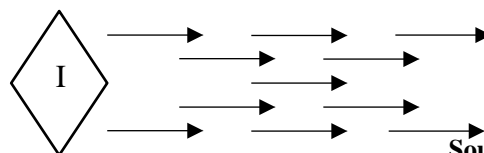
Source: Mintzberg and Waters, 1985

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

- ✓ **3. La stratégie idéologique :** La vision peut être collective aussi bien qu'individuelle, quand les membres d'une organisation partagent une vision et d'être bien associé à cela, qu'ils la poursuivent qu'une idéologie, alors ils doivent nécessairement exposer des impressions ou réactions dans leur comportement qui va identifier clairement cette stratégie, Ceux-ci peuvent être appelés des stratégies idéologiques.

Peut-on considérer une stratégie idéologique délibérée ? Puisque l'idéologie va probablement être quelque peu déclarée (les programmes d'endoctrinement) et peut-être même articulée, les intentions peuvent d'habitude être identifiées. La question tourne ainsi autour si on peut considérer ses intentions organisationnelles et s'ils vont probablement être réalisées comme prévu, Tandis que les intentions des stratégies planifiées et entrepreneuriales émanent d'un centre et sont acceptées passivement par tous les autres, ceux de la stratégie idéologique sont positivement embrassées par les membres de l'organisation. Quant à leur réalisation, parce que les intentions existent comme une vision brute, ils peuvent vraisemblablement être adaptées ou changées. Mais la vision collective est beaucoup plus immuable que la vision individuelle. Tout qui la partagent doivent consentir à changer d'avis, de plus, l'idéologie est enracinée dans le passé, dans les traditions des précédents, donc les membres de l'organisation résistent à la changer, Finalement, l'environnement ne va pas probablement imposer le changement, pour toutes ces raisons, donc, la stratégie idéologique serait normalement fortement délibérée.

Figure n°04: Ideological Strategy (Mintzberg and Waters, 1985)



Source: Mintzberg and Waters, 1985

- ✓ **4. La stratégie de parapluie :**

Maintenant nous commençons à abandonner la condition de contrôle rigoureux (bureaucratique, personnel ou idéologique) sur la majorité d'acteurs dans l'organisation, ces dirigeants qui ont seulement un contrôle partiel sur les acteurs de l'organisation peuvent concevoir une stratégie ce qu'on peut appeler « stratégie de parapluie », Mais ici ceux qui ont la vision ne contrôlent pas sa réalisation, au lieu de cela ils doivent convaincre les autres de les poursuivre.

Ici les dirigeants annoncent des directives générales pour le comportement (définissent les frontières) ensuite laissent les acteurs manœuvrer dedans, en effet, ces dirigeants établissent une sorte de parapluie sous laquelle on attend la tombée des actions organisationnelles, ils

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

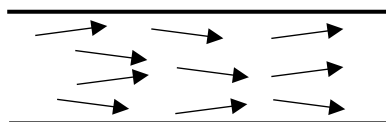
doivent contrôler le comportement des acteurs pour évaluer si oui ou non les frontières sont respectées.

Quand les acteurs essaient de dévier vers l'extérieur des frontières (accidentellement ou intentionnellement), les dirigeants ont trois choix pour les arrêter : ignorer-les ou s'adapter à eux (autrement dit, quand un bras pousse à l'extérieur du parapluie, vous tirer-le ou bien laisser le là-bas), ou déplacer le parapluie pour les couvrir.

Dans ce dernier cas l'organisation choisit l'option de changer sa vision en réponse au comportement de ses acteurs, en effet ceci semblerait l'endroit parfait où l'apprentissage organisationnel aura lieu.

Donc la stratégie de parapluie exige une touche légère tout en maintenant un équilibre subtil entre pro-action et réaction.

Figure n°05: Umbrella Strategy (Mintzberg and Waters, 1985)



Source: Mintzberg and Waters, 1985

✓ 5. La stratégie du processus :

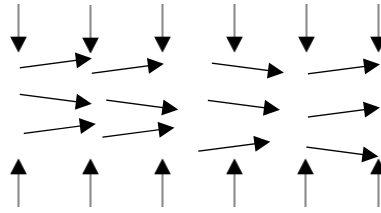
Similaire à la stratégie de parapluie, la stratégie du processus avec un environnement complexe, imprévisible et incontrôlable au lieu d'essayer de contrôler le contenu de la stratégie à un niveau général (par des frontières, limites ou bien des objectifs), la direction doit exercer l'influence indirectement, spécifiquement elle contrôle le processus de formulation de la stratégie tout en laissant le contenu de la stratégie à d'autres acteurs, de nouveau, le comportement des acteurs sera délibéré d'un côté et émergent d'un autre, la direction conçoit un système qui permet aux acteurs la flexibilité d'évoluer des stratégies dedans.

La direction peut, par exemple, contrôler le personnel de l'organisation ainsi que déterminer qui va formuler la stratégie, aussi, elle peut influencer la conception de la structure de l'organisation pour déterminer le contexte du travail des acteurs qui font la stratégie.

Souvent les entreprises de nature conglomérat utilisent la stratégie du processus : le siège social crée la structure de base, établit les systèmes du contrôle et nomme les directeurs de division que l'on attend de développer des stratégies pour leurs propres activités.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Figure n°06: Process Strategy (Mintzberg and Waters, 1985).



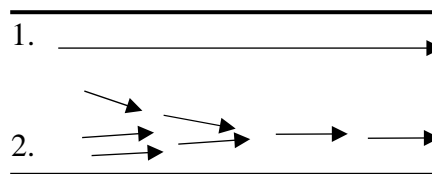
Source: Mintzberg and Waters, 1985

✓ 6. La stratégie déconnectée :

La stratégie déconnectée aura lieu quand un sous-groupe dans l'organisation réussit à opérer (fonctionner) sans tomber sous le même contrôle que le reste de l'organisation. La stratégie déconnectée arrive simultanément avec la stratégie principale de l'organisation,

Délibérée ou émergente sont ces stratégies déconnectées ? Puisqu'elles ne viennent ni d'une direction, ni d'intentions dans l'organisation en général, elles sembleraient être relativement émergentes de la perspective de l'organisation entière. Mais de la perspective de l'unité, clairement elles peuvent être délibérées ou émergentes, selon l'existence antérieure d'intentions.

Figure n°07: Unconnected Strategy (Mintzberg and Waters, 1985).



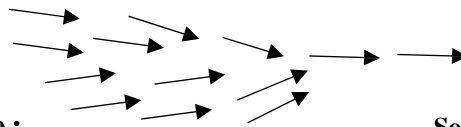
Source: Mintzberg and Waters, 1985

✓ 7. La stratégie de consensus :

Dans aucune stratégie jusqu'ici discutée, nous avons totalement laissé tomber la condition d'intention antérieure. La stratégie suivante est plutôt plus clairement émergente. Ici beaucoup d'acteurs différents convergent naturellement vers les mêmes opinions, contrairement à la stratégie idéologique, dans laquelle un consensus se forme autour d'un système de croyances (qui reflète des intentions largement acceptées dans l'organisation), la stratégie de consensus grandit de l'ajustement mutuel entre les différents acteurs, comme ils apprennent l'un de l'autre et de leurs réponses diverses à l'environnement, ils choisissent finalement un modèle pertinent (approprié) commun que l'organisation doit suivre.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Figure n°08: consensus Strategy (Mintzberg and Waters, 1985).

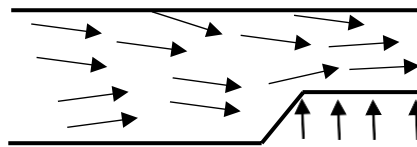


✓ 8. La stratégie imposée :

Source: Mintzberg and Waters, 1985

Toutes les stratégies jusqu'ici discutées ont tiré en partie au moins de la volonté (si ce n'est pas les intentions) des acteurs de l'organisation, mais les stratégies peuvent être imposées de l'extérieur aussi, malgré l'existence d'un contrôle central l'environnement peut directement forcer l'organisation d'aller vers un modèle dans son courant d'actions, le plus clair de ceci arrive quand un individu externe ou un groupe avec beaucoup d'influence sur l'organisation y imposent une stratégie.

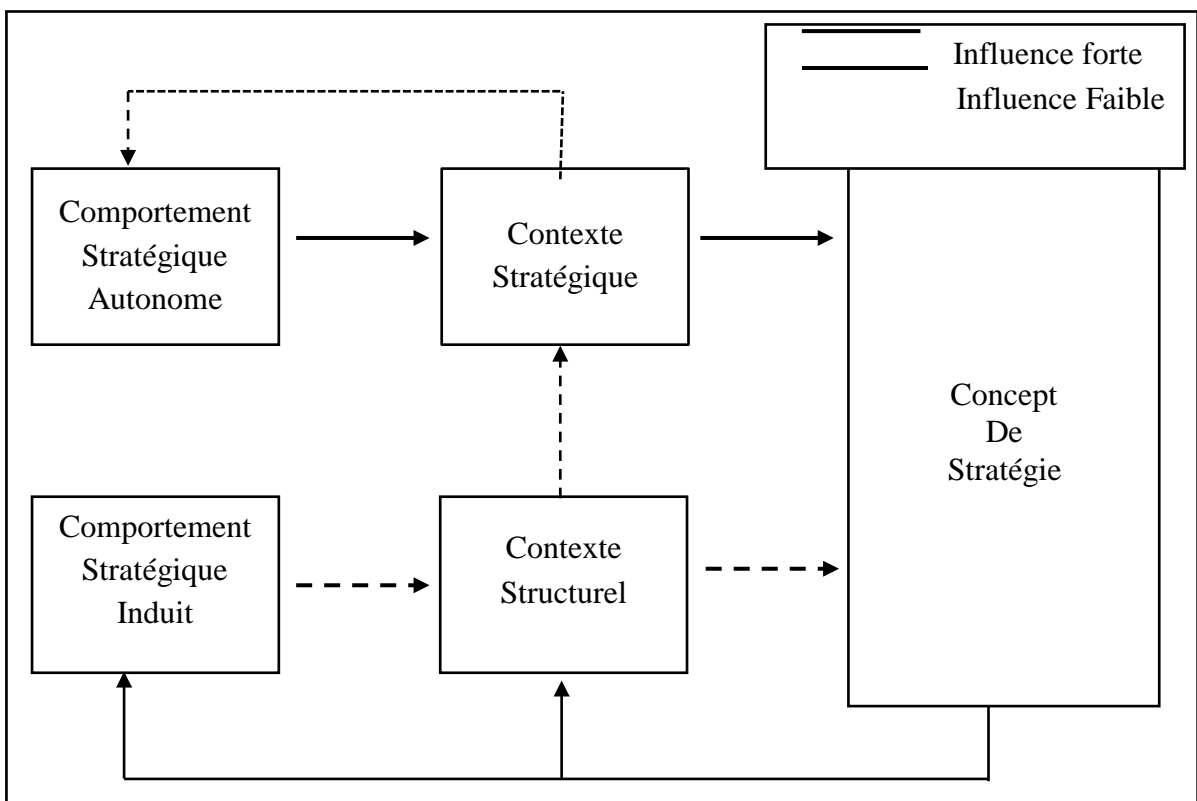
Figure n°09: Imposed Strategy (Mintzberg and Waters, 1985).



Source: Mintzberg and Waters, 1985

Dans la même optique, Les travaux de Mintzberg (1978), Burgelman (1983), Mintzberg & waters (1985) affirment l'existence de comportement stratégique autonome en outre du comportement stratégique induit dit traditionnel (Figure 10), ces comportements autonomes apportent une vision plus dynamique aux liens entre le contrôle et la stratégie.

Figure n°10 : comportements stratégiques induits et autonomes. D'après Burgelman 1983.



CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Commençons par la vision traditionnelle de la stratégie, marquée par un comportement stratégique dit « induit », parce qu'il résulte des orientations de la direction générale à travers les procédures administratives (par un processus de planification), il influence les comportements du niveau opérationnel via le contexte structurel, ce dernier est constitué des différents mécanismes administratifs manipulés par la direction générale, le contrôle de gestion représente un élément-clé de ce contexte structurel.

En contrepartie, il existe un comportement stratégique autonome, celui de Burgelman (1983), qui se définit comme « *Le processus par lequel les acteurs opérationnels font remonter leurs initiatives (expériences menées sur le terrain, idées, projets), plus ou moins déviante de la stratégie définie par la direction toute en espérant attirer l'attention des dirigeants et influencer le contexte stratégique afin d'intégrer ces initiatives à la stratégie de l'entreprise* ».

Selon Burgelman (1983, p66) le contexte stratégique « reflète les efforts des cadres intermédiaires pour lier les comportements stratégiques autonomes au niveau du couple produit/ marche dans le concept de stratégie développé par l'organisation ».

Pour faire ainsi, les cadres intermédiaires doivent comprendre ces initiatives stratégiques autonomes et les formuler en stratégies réalisables et attrayantes, de plus, ils doivent s'engager dans la mission de convaincre les cadres supérieurs de rationaliser et intégrer, rétroactivement, ces initiatives réussies dans le concept de la stratégie.

En outre, d'après le modèle de Burgelman on distingue que les comportements stratégiques autonomes sont partiellement influencés par le contexte stratégique, lui-même influencé par le contexte structurel, éventuellement par le contrôle de gestion élément du contexte structurel, d'après cela on peut extraire une interaction entre la stratégie et le contrôle : la stratégie influence le contrôle à travers le contexte structurel, alors que le contrôle est capable d'influencer la stratégie via les comportements stratégiques autonomes.

Le modèle de Burgelman (1983) vient pour éclairer voire préciser le modèle de Mintzberg (1978), tout en expliquant les stratégies non réalisées par l'existence d'un filtre instauré par le contexte structurel qui filtre les stratégies délibérées, l'écart qui va apparaître est comblé par l'émergence de stratégies via le contexte stratégique.

La principale différence entre les deux modèles (Mintzberg et Burgelman), c'est que, chez Mintzberg les stratégies émergentes soient en l'absence et la présence des intentions des

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

dirigeants, bien que chez Burgelman les comportements stratégiques autonomes sont influencés par les intentions des dirigeants à travers le contexte stratégique.

Ce modèle de Burgelman a mis le contrôle de gestion devant un défi de trois missions compliquées.

- Contrôler la conformité des comportements stratégiques induits ;
- Influencer le contexte stratégique pour favoriser l'émergence des comportements autonomes ;
- Permettre au contexte stratégique de filtrer les comportements autonomes afin de les rationaliser et de les intégrer dans la stratégie.

Donc le contrôle de gestion doit préserver la conformité tout en stimulant l'autonomie (facteur d'adaptation stratégique).

Selon Bourguignon (2003) il est impossible de répondre à ce double comportement entre conformité et autonomie, entre exploration et exploitation des ressources (March 1991), entre stabilité (facteur d'apprentissage) et flexibilité pour confronter les menaces du marché.

Selon la vision traditionnelle, on peut considérer le contrôle de gestion comme instrument de discipline et de routine plutôt qu'un stimulateur de créativité (Miller & Rose 1993), par conséquent, le contrôle de gestion favorise l'exploitation au détriment de l'exploration, de la stabilité au détriment de la flexibilité, la conformité au préjudice de l'autonomie, donc le contrôle de gestion à travers ses outils empêche les comportements innovants d'émerger.

Grâce à ses missions de délégation et de décentralisation, le contrôle de gestion peut concilier le mieux possible entre exploitation et exploration, autrement dit dans l'affectation des objectifs, le contrôle de gestion doit laisser au moins une marge limitée d'autonomie aux contrôlés, et cela notamment encourage la créativité chez eux pour l'atteinte des objectifs en permettant aussi l'entreprise à exploiter des opportunités, donc des stratégies émergentes à inclure dans la stratégie principale.

1.4 Le middle management : un acteur de la réflexion stratégique.

Comme nous l'avons dit auparavant, pour être capable à remplir ses fonctions de mise en œuvre et de formulation, le contrôle doit focaliser sur l'utilisation de ses outils plutôt que l'outil lui-même (Simons 1994). Depuis les années quatre-vingt-dix les recherches se multiplient sur l'implication du middle management dans l'élaboration stratégique.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

1.4.1 Le middle management et les opérationnels : des parties prenantes du processus stratégique.

Longtemps, la contribution des opérationnels au processus stratégique est abordée sous l'angle de la participation (notamment dans la définition de leurs propres objectifs). (Argyris 1962), cette participation accomplissait certains avantages pour l'organisation, tel que l'augmentation de la productivité due à la bonne connaissance de l'environnement, la créativité, et même la facilité de la mise en œuvre de la stratégie, vue qu'il est approprié par les opérationnels.

Parlant maintenant du middle management, ce niveau hiérarchique qui occupe une position particulière dans l'organisation, il est pour Mintzberg (1982, p.19) le « mécanisme de coordination » qu'on peut le considérer comme l'élément fondamental de la structure « *la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation.* », ils ont des contacts importants avec l'interne et même l'externe de l'organisation, en externe, notamment avec les clients et les fournisseurs, et en interne, avec les opérationnels et les cadres supérieurs (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Le middle management a un rôle d'orientation des opérationnels, il leur fournit un contexte pour qu'ils puissent transformer leurs expériences au quotidien à des initiatives stratégiques innovantes, de l'autre part à partir de la vision globale et opaque des cadres supérieurs, le middle management conçoit des concepts concrets, facile à comprendre, réalisable par les opérationnels, donc l'inclusion de middle management au processus de la réflexion stratégique permet l'assurance de la bonne mise œuvre de la stratégie.

Dans une étude de vingt entreprises, Floyd & Woodbridge (1990) ont montré que la performance des rôles stratégiques du middle manager apparaît comme un facteur crucial dans le succès organisationnel, ils ont trouvé que la participation du middle manager dans la réflexion stratégique a été associée par une haute performance financière, ceci ne veut pas dire la négligence de la mise en œuvre, les stratégies qui perdent l'engagement du middle management subissent des problèmes sérieux de mise en œuvre (Guth & MacMillan, 1986).

Fréquemment le middle manager est mal compris, il est vu d'une façon strictement opérationnelle, où son potentiel d'améliorer la qualité de la stratégie est ignoré, pourtant plusieurs recherches montrent que la contribution du middle management affecte directement le résultat financier, plusieurs auteurs (Teecle, D et al 1997) ont montré que l'avantage concurrentiel résulte des ressources organisationnelles, selon cette vue les ressources les plus importantes sont la connaissance et les compétences accumulées collectivement au fil du temps par les membres

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

de l'organisation, ces derniers, ils sont acquis au cours d'une période étendue et dans un cadre des processus interpersonnels complexes, et ceci rends-les impossible d'imiter, ces compétences fournissent le potentiel pour un avantage concurrentiel durable, cette caractéristique est fort probablement associé avec une performance économique à long terme.

Cela a conduit Floyd & Woodbridge à poser les questions suivantes : quelle sont ces contributions stratégiques et comment supportent-elles l'avantage concurrentiel ? et quelles positions du middle manager semblent les plus importantes dans la stratégie ?

Pour répondre à ces questions, Floyd & Woodbridge établissent une deuxième enquête sur 259 middle managers dans un ensemble d'entreprises et de circonstances industrielles diverses, à partir de cette enquête ils ont développé un cadre théorique permettant d'expliquer comment le middle management peut contribuer à la réflexion stratégique de quatre manières différentes (Floyd & Woodbridge 1994).

Figure n°11: la contribution du middle management au réflexion stratégique.

Behavioral Activity

		Upward Influence	Downward Influence
Cognitive Influence	Divergent	Championing Strategic Alternatives	Facilitating Adaptability
	Integrative	Synthesizing Information	Implementing Deliberate Strategy

Source: Floyd, S.W., Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs of dynamos? Recognizing middle managers strategic role. *Academy of Management Executive* 8(4): p49

- **La proposition d'alternatives stratégiques :**

Souvent, le middle management joue un rôle important dans la présentation des propositions stratégique aux cadres supérieurs, d'abord ils agissent comme un filtre initial en sélectionnant les propositions innovantes les plus adéquates, leur efficacité dépend largement de la capacité à obtenir le support et la coopération informelle, après la validation de ces critères, le middle manager construit une proposition crédible et la fait avancer au cadres supérieurs.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

- **La synthèse d'informations :**

Le middle management apparaît comme un fournisseur d'informations à sa hiérarchie, néanmoins il est souvent capable de contrôler ou influencer au moins les perceptions des cadres supérieurs en encadrant l'information de certaines façons, ce comportement est souvent nécessaire pour pousser les cadres dirigeants à prendre les risques nécessaires.

- **L'amélioration de l'adaptabilité de l'entreprise :**

Les efforts du middle management créent un environnement qui stimule les discussions sur les changements au sein de l'organisation, cette participation aide l'organisation à adopter de nouveaux processus du travail, même si ces processus divergent complètement des intentions des cadres dirigeants et cela apporte de la flexibilité pour l'organisation.

- **La mise en œuvre de la stratégie délibérée :**

Le rôle stratégique le plus reconnue du middle manager, c'est la mise en œuvre de la stratégie délibérée, la contribution ici apparaît comme les efforts de déploiement des ressources existantes de manière efficace et efficiente, malgré ça, les recherches approuvent un écart entre les intentions et la mise en œuvre.

Loin de la vision mécanique de la mise en œuvre, la réalité est plus complexe, les priorités doivent être toujours révisées lors du développement de l'environnement, ou bien le déroulement de l'information, cette vision non seulement peu réaliste mais plutôt autodestructrice, une mise en œuvre effective exige que le middle management comprend le raisonnement stratégique derrière le plan, et ça grâce à la participation réelle au processus stratégique, donc l'efficacité de la mise en œuvre est reliée directement avec leur participation.

À partir de cette typologie de contribution, on constate l'existence de contribution positive : la proposition d'alternatives et l'amélioration de l'adaptabilité de l'organisation, en outre il existe peut-être une contribution négative concernant la synthèse d'informations et la mise en œuvre de la stratégie, les middle managers peuvent réduire la qualité de la stratégie s'ils jugent que leurs propres intérêts sont menacés (Guth & MacMillan 1986).

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Précédemment, on a discuté l'importance de la notion « fit » dans les recherches contingentes, où les entreprises doivent être en adéquation avec son environnement, notamment la stratégie doit être en adéquation avec le système du contrôle, maintenant le problème qui se pose ce n'est pas « quel » système en adéquation avec l'environnement on doit adopter, mais plutôt quel système est capable d'harmoniser conformité et autonomie, Simons (1987, 1990,1991,1994,2000) a proposé un modèle à quatre leviers qui fonctionne simultanément pour résoudre ce dilemme.

1.5 Les leviers du contrôle : une vision différente des outils de contrôle de gestion.

Depuis les travaux de Robert Anthony (1965), le contrôle de gestion est devenu l'instrument de déclinaison de la stratégie par excellence, jusqu'à que Mintzberg (1978) avait démontré qu'il existe des stratégies émergentes, cela va aider prochainement Robert Simons (1987,1991) qui a constaté les faiblesses de la théorie de la contingence, il a conclu que la stratégie dépend de plus sur l'usage des outils du contrôle qu'a la nature de l'outil lui-même, ce constat a mené Simons a proposer deux usages différents de l'outil : d'abord, un usage diagnostic définissant les systèmes de contrôle comme « *des outils de management par exception utilisés pour mettre en œuvre les stratégies souhaitées par les managers* » (Simons 1991, p. 49).

Donc l'usage diagnostic veille au bon déroulement de la routine organisationnelle, il fournit tous les ressources et les informations nécessaires pour s'assurer que les stratégies et les objectifs de l'entreprise seront atteints, ensuite un usage interactif qui définit les systèmes de contrôle comme « *systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer personnellement et régulièrement dans les décisions de leurs subordonnés* » (Simons 1994, p. 95) , ce dernier va permettre la recherche de nouvelles opportunités stratégiques toute en stimulant la créativité et l'innovation dans l'organisation.

Simons (1994) a complété son modèle par deux autres leviers : le système de croyances sert à définir et communiquer les valeurs de base, les objectifs et les directions de l'organisation, d'un autre côté le système de limites qui est utilisé afin d'instaurer les règles qu'elles doivent être respectées par les acteurs de l'organisation.

Notons bien qu'il n'existe pas des outils dédiés principalement au levier interactif ou diagnostic, c'est-à-dire ces outils de contrôle on peut les utiliser de manière interactive ou diagnostique, prenant les exemples : le budget (Abernethy & Brownell 1999), la mesure de performance (Henri 2006), balanced-scorecard (Kaplan & Norton 2001).

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Simon a mis en évidence la différence entre les systèmes encadrant le domaine stratégique et les systèmes permettant la mise en œuvre et la formulation de la stratégie.

Tableau n°02 : Le rôle des différents leviers de contrôle sur la stratégie.

D'après Simons (1994, p157).

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

Source : Simons (1994, p157)

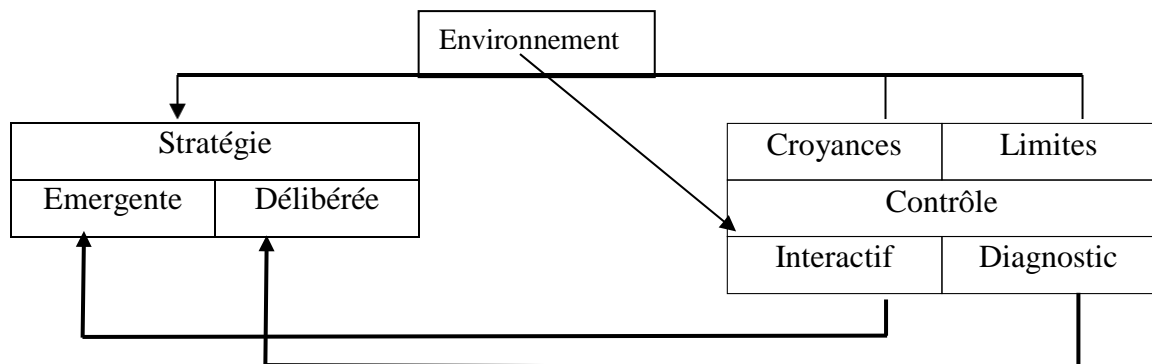
D'après ce tableau, les systèmes de croyances et limites servent à encadrer le domaine stratégique, c'est-à-dire les contours où les acteurs de l'organisation sont autorisés à avancer des initiatives stratégiques, d'un autre côté les systèmes interactifs et diagnostic servent à la formulation et la mise en œuvre respectivement.

Le levier interactif en basant sur le système de croyances encourage l'innovation, la créativité et stimule les initiatives stratégiques en favorisant l'émergence de nouvelles stratégies à travers l'encouragement des comportements stratégiques autonomes tandis que le levier diagnostic appuyé sur le système de limites permet la mise en œuvre des stratégies délibérées et favorise les comportements stratégiques induits.

Simons (1994) en appuyant sur les travaux de Mintzberg (1978) puis Burgelman (1983) a conçu un modèle permettra le développement de la relation entre contrôle et la stratégie d'une autre perspective totalement différente aux recherches précédentes focalisant principalement sur la nature de l'outil de contrôle.

Figure n°12 : les interactions entre le contrôle et la stratégie.

D'après Simons (1994)

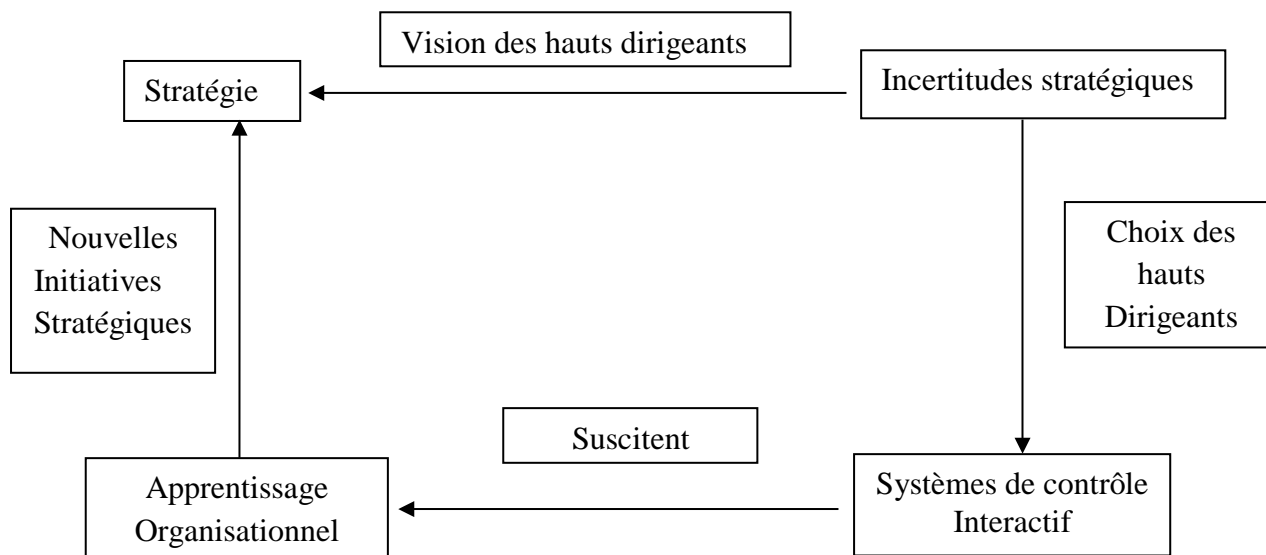


CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

D'après le modèle de Simons ci-dessus, le contrôle est composé de quatre leviers, tandis que la stratégie se dévoile sous deux formes, délibérée et émergente, l'environnement il est inclus grâce à ces menaces et opportunités susceptibles d'influencer la stratégie.

Figure n 13 : Le fonctionnement du levier interactif de contrôle.

D'après Simons 1994.



Les systèmes interactifs favorisent l'émergence de nouvelles stratégies, les systèmes diagnostic focalisent sur la mise en œuvre de la stratégie, comme les systèmes de croyances et limites sert à encadrer la stratégie (délibérée ou émergente).

Il existe des ressemblances entre le modèle de Burgelman (1983) et celui de Simons (1994), les systèmes diagnostiques veillent sur la conformité des comportements conformément aux règles établies par l'organisation, les croyances et les limites affectent le contexte stratégique en vue d'encadrer et favoriser les comportements stratégiques autonomes, Finalement les systèmes interactifs filtrent ces comportements autonomes et identifier ceux qui peuvent être intégrés à la stratégie de l'organisation à l'occasion des dialogues stratégiques entre dirigeants utilisant le contrôle interactif et les subordonnés.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Conclusion :

Malgré l'idée dominante qui postule que le contrôle de gestion sert juste pour la mise en œuvre de la stratégie, les études focalisant sur l'utilisation de l'outil lui-même montrent l'existence des relations à double sens, le contrôle influence la stratégie comme la stratégie influence le contrôle, pour qu'on puisse étudier le rôle clé de la communication organisationnelle dans le processus de contrôle, on doit dépasser la composante instrumentale qui focalise plutôt sur la performance, pour concentrer sur la composante relationnelle qui cherche à travers une approche communicative à orienter les comportements individuels des acteurs de l'organisation afin d'atteindre les objectifs et les stratégies de l'organisation.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Section II : La composante relationnelle du contrôle : vers une approche communicative.

Introduction :

Notre objectif à travers cette section est de définir ensuite éclairer la confusion entre les concepts (information et communication), puis on va concentrer sur la composante relationnelle du contrôle comme un outil d'orientation des comportements individuels des acteurs, après avoir détaillé la composante instrumentale dans la section précédente.

Depuis l'organisation taylorienne, qui vise à minimiser le plus possible les échanges d'informations et d'interactions entre les agents, grâce à la description très formalisée des tâches, plusieurs chercheurs ont donné une grande importance aux dimensions sociales du contrôle.

Hofstede (1977) a remis en cause les recherches instrumentales du contrôle de gestion jugées trop éloignées de l'entreprise en focalisant sur les aspects humains de contrôle, il a étudié les aspects comportementaux de budget en observant les relations supérieurs-subordonnés.

Hopwood (1972) a dépassé la composante fonctionnelle et pris en compte l'influence des contextes organisationnels et sociaux en reliant le budget et le style de management, il a mené une étude empirique qui étudiait l'impact de cette liaison sur le comportement des managers dans leurs relations avec les acteurs de l'organisation.

Un auteur s'est distingué par ses pensées, M.P Follet (1937, P278), elle s'est intéressé à la compréhension profonde de l'impact des relations humaines et sociales sur la résolution des conflits, l'organisation du travail et le management des hommes au quotidien, selon elle le contrôle c'est « *un processus de coordination des responsabilités, des décisions et des actions des principaux acteurs de l'entreprise au service de la cohérence de l'équipe qu'ils constituent conjointement* », afin d'assurer l'efficacité de cette coordination, les managers doivent établir des relations transversales entre eux.

Passant en études empiriques portées sur la dimension relationnelle du contrôle, Chiapello (1990) a mené une enquête auprès de 138 contrôleurs de gestion, il a montré l'importance de la dimension humaine de contrôle de gestion « les connaissances et les diplômes sont, selon les contrôleurs nettement moins importants que les qualités humaines pour réussir dans sa fonction »

Dans une enquête similaire, Jordan (1998), auprès de 230 directeurs financiers et/ou contrôleurs avaient constaté l'évolution de la relation entre les décideurs et les contrôleurs

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

« Dans le constat, le rôle d'architecte et surtout celui d'animation se sont fortement développés. Quant aux souhaits des contrôleurs de gestion, on note à nouveau un développement du rôle d'animation des hommes au détriment du rôle technique ».

Bollecker (2000), en analysant 198 offres d'emplois parus dans un hebdomadaire spécialisé dans le domaine, constate l'importance des aptitudes relationnelles dans la fonction de contrôle de gestion, il a aussi mis en évidence le développement des relations de coopération entre contrôleurs de gestion et responsables opérationnels et donc, *« implicitement, l'importance de la dimension sociologique du contrôleur »* (Bollecker, 2003).

2.1 Information ou communication pour le contrôle de gestion ?

2.1.1 La communication :

Selon Willet (1982) la majorité des définitions de la communication inclure trois caractéristiques principales dans leurs définitions. D'abord, la communication est le produit de l'échange ou bien la transmission de messages, Aussi la communication est le modèle stimulus-réponse avec boucle de rétroaction caractérisant la relation émetteur-récepteur, finalement la communication constitue la relation cause à effet qui est utilisé de manière systématique, Laramée (1989) ajoute deux caractéristiques : le partage d'un système symbolique entre l'émetteur et le récepteur, et l'association qui doit être établie entre les symboles et leurs références au monde réel.

Selon O'Reilly et Pondy (1979) la communication c'est *« l'échange d'informations entre un émetteur et un récepteur ainsi que l'inférence de signification entre des participants organisationnels ».*

Donc la communication ne se limite pas à la transmission de message, l'auteur a ajouté l'inférence de signification

Selon Redding (1985) la communication organisationnelle commence à prendre de l'attention à la fin des années 40, ce nouveau champ est créé en combinant les deux disciplines (communication et organisation), et il s'est développé en se basant sur les modèles de ces derniers, en outre on distingue deux dimensions de la communication organisationnelle. Externe, qui relie l'organisation avec ces partenaires de l'environnement, et interne avec les acteurs de l'organisation.

Dans cette section on va concentrer plutôt sur la dimension interne de la communication, cette dernière se divise aussi en deux courants de pensée : perspective fonctionnaliste et perspective interprétative.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

➤ La perspective fonctionnaliste

D'abord la perspective fonctionnaliste issue de la sociologie de la régulation (Burrell & Morgan, 1979), elle a une vision objective toute en accentuant sur la rationalité et le pragmatisme afin d'améliorer la performance, c'est le courant le plus ancien et le dominant dans les recherche sur la communication, cette perspective se devise en : communication productive et communication intégratrice.

✓ La communication productive :

La communication productive est considérée comme un outil de production, avec une vision totalement mécaniste (instrumentale), cette vision assume que l'émetteur agit sur le récepteur en transmettant la signification à travers le message qu'il envoie (Krone et al., 1987), le contenu de message est souvent opératoire, décrit les tâches, les méthodes à utiliser et les résultats attendus (Laramée, 1989).

L'utilité de cette communication repose sur la capacité des récepteurs à réaliser les objectifs transmis par les émetteurs, elle s'agit d'une communication linéaire, descendante et limitée à des fins productives (Sfez, 1991).

En fait, cette communication arrive en forme d'instructions qui informe les acteurs de l'organisation sur leurs responsabilités, en leur transmettant les plans d'action nécessaires, elle sert donc à diriger, coordonner et réguler les comportements des employés (Farace et al., 1977).

✓ La communication intégratrice :

La communication intégratrice représente parfaitement le sens étymologique de la communication (cum-unicare), « unir ensemble », elle cherche à rassembler les acteurs de l'organisation en les faire participer dans l'action collective de l'organisation, elle change le rôle de récepteur de décodage de message au partenariat avec l'émetteur dans l'acte de communication, c'est-à-dire les deux sont devenus créateur de signification, ainsi le message n'est plus opératoire, il est expressif (émotions, sentiments, attitudes).

Donc, la communication devient un instrument d'intégration, elle vise l'harmonie au sein de l'organisation, l'utilité de cette communication réside dans la génération de la coopération au sein de l'organisation (Chester Barnard, 1938), à faciliter l'assimilation des individus (Jablin, 1994), à harmoniser et à réduire les distances entre les groupes (Henriet et Boneu, 1990).

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

➤ La perspective interprétative.

La perspective interprétative est une perspective subjective qui voit l'organisation comme des créations humaines à partir de l'émergence des processus, cette dernière s'intéresse au quotidien et la performance des acteurs de l'organisation, contrairement à la perspective fonctionnaliste qui focalise sur les structures (macrosociologie), la perspective interprétative focalise sur les actions des individus (microsociologie), à partir de cette dernière émerge la communication organisante (Nicole Giroux, 1994).

✓ La communication organisante.

Selon (Nicole Giroux, 1994), la communication organisante c'est la communication qui crée l'organisation, la communication y est présentée ici comme une transaction par laquelle les partenaires construisent leurs relations et donc bien évidemment leur identité, échangent de la valeur et construisent l'organisation.

Cette vision suppose que la communication organisante est une action conjointe, qui vise à échanger et créer de la valeur (Taylor, 1993), on la trouve au quotidien dans toutes les activités de l'organisation, elle est visible dans les discussions informelles sur les problèmes à résoudre, elle ne peut pas être formalisée puisqu'elle contient une grande part de l'improvisation (Hawes, 1973), en outre on peut encadrer le processus des conversations quotidiennes par la constitution de groupe de travail, la gestion participative ou bien l'intégration dans le processus de formulation stratégique (Giroux et Taylor, 1993).

2.1.2 Information vs communication ?

Il arrive parfois qu'on confonde ces deux concepts, malgré ils ne sont pas du tout équivalents, informer c'est tellement différent de communiquer, ce dernier dispose d'une autre dimension par rapport à l'information qui est l'objectif.

L'information c'est un élément de connaissance (voix, donnée, image) susceptible d'être conservé, traité et transmis que ce soit directement ou bien à l'aide de la technologie de l'information, par contre la communication vise à transmettre l'information en vue de changer les comportements des acteurs dans l'organisation à travers le traitement des relations interactives et la création des relations entre les personnes (Bartoli, 1990).

Donc la communication se distingue de l'information par l'objectif ainsi que l'interprétation de l'information transmise.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

2.2 La communication : outil d'aide à la réalisation des objectifs du contrôle.

Nous nous intéressons ici, aux évolutions de concept de la communication dans l'organisation, ainsi on va présenter les différentes approches qui permettent la communication à aider le contrôle pour atteindre ses objectifs.

2.2.1 La communication : un outil de contrôle.

Commençons d'abord par Taylor (1911,p46) et l'organisation scientifique du travail qui repose sur quatre principes : la standardisation du travail, la standardisation des activités, le découpage des activités en tâches élémentaires, et la division verticale de la responsabilité entre les dirigeants (les dirigeants conçoivent et les ouvriers produisent), la soumission de ces règles est assurée grâce à des motivations financières « *Le travail de chaque ouvrier est préparé entièrement par les soins de la direction, un jour au moins à l'avance et chaque homme reçoit des instructions écrites complètes, décrivant en détail la tâche qu'il doit accomplir et comment il doit s'y prendre...* »

Ensuite, Fayol (1918) qui encourage la centralisation du pouvoir et l'exercice de l'autorité par la hiérarchie, pour lui le chef à un droit de commander et de se faire obéir.

Donc la communication est considérée comme « l'instrument d'un système de contrôle » (Laramée, 1989), la communication commence à préoccuper les dirigeants cherchant de l'efficacité, mais leurs intérêts reste instrumental. Ils s'intéressent essentiellement aux systèmes de transmission d'informations, aux techniques de communication, à travers ses pensées Taylor et Fayol ne considère que la communication formelle de la direction.

2.2.2 La communication : un facteur de motivation.

Dans les années 30, Elton Mayo, un psychologue et sociologue américain, critique l'intérêt personnel taylorienne, il met en évidence le facteur social dans l'organisation, il ajoute que l'employé est motivé par les coopérations spontanées dans l'organisation, aussi que, dans chaque organisation formelle existe des informalités qui peuvent apporter de plus sur le plan productivité, si on les laisse libre, sans essayer de les manipuler.

Selon l'école des relations humaines, la communication peut avoir deux dimensions : une dimension informelle sert à faire motiver les acteurs de l'organisation, et une dimension formelle basée sur le concept de production, ici la communication est devenue un processus linéaire sert à transmettre les instructions sur les tâches à établir ou bien des renseignements sur les besoins d'effectifs ou matérielles.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

2.2.3 La communication : un instrument d'influence.

Herbert Simon (1945), avec la théorie de la décision prenait en compte une sorte de combinaison entre les préoccupations rationnelles de l'école classique et les préoccupations affectives de l'école humaine (Séguin et Chanlat, 1988), selon lui pour qu'une décision soit satisfaisante il faut qu'elle respecte les limites organisationnelles et individuelles en même temps, pour faire rassembler ses intérêts divergents il faut mettre en place un processus d'influence.

Simon, H. (1945) accorde une grande importance à la communication et la considère comme une fonction dans l'entreprise « *il ne saurait y avoir d'organisation sans communication* », il ajoute « *La communication au sein des organisations est un processus à double sens ; elle englobe à la fois la transmission d'ordres, d'informations et de conseils à un centre de décision, et la transmission des décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation.* »

La communication représente une partie essentielle dans le processus du contrôle de gestion, vue qu'elle est indispensable dans la prise de décision, elle n'est pas seulement une transmission de messages mais plutôt un instrument d'influence qui permet la collaboration des récepteurs

« *L'efficacité de la communication, comme celle d'une instruction, passe par un effort de raisonnement, de plaidoyer, et de persuasion* ».

Dans cette approche le dirigeant est à la fois émetteur et récepteur en même temps, il doit former un circuit de communication pour avoir de l'information que ce soit d'une façon formel ou informel.

Selon March & Simon (1958) les perceptions personnelles représentent une partie essentielle de la communication, la crédibilité de la source et la forme de l'information participeront à la détermination de l'intérêt de la transmission et au degré d'attention qu'elle recevra, elles influencent les réseaux informels et les canaux formels, même l'information elle-même puisqu'elle est interprétée par le récepteur lui-même avant de la diffuser.

La théorie de la décision a vraiment participé au développement de la communication, elle développe et structure les relations entre le formel et l'informel, aussi formalise le rôle de la communication dans l'organisation, dans cette approche le récepteur n'est plus passif, il est aussi un émetteur dans la transmission à travers l'influence qu'il exerce par sa perception ou bien sa capacité d'interprétation.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

2.2.4 La communication : un mécanisme de coordination.

Afin de rendre compte le fonctionnement d'un ensemble, l'approche systémique vient de prendre sa place, elle combine l'idée de rétroaction de Wiener (1948, p280) qu'il définit comme un « *processus permettant le contrôle d'un système en l'informant des résultats de son action* », et les travaux sur la théorie générale des systèmes de Bertalanffy qu'il définit le système comme « *un complexe d'éléments en interaction, ces interactions étant de nature aléatoire* » (Bertalanffy, 1973).

Cette approche postule que si une organisation veut survivre, elle doit maintenir sa relation avec son environnement (Morgan, 1986), et s'adapter aux conditions externes que ce soit par la structure ou bien les processus (Trist, 1971), elle doit assurer la relation entre les sous-systèmes internes et externes (Emery et Trist, 1960).

Morgan (1986) a considéré l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes interreliés, il néglige la qualité de l'acteur en tant qu'émetteur ou récepteur, et adopte une vision globale des acteurs où le système de ressources humaines interagit avec le reste du système.

CH I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.

Conclusion :

Comme on a détaillé précédemment, on ne peut pas limiter le contrôle de gestion uniquement dans la recherche de performance, en adoptant une approche communicative et à travers ses missions de motivation, d'implication et d'apprentissage, le système de contrôle sera capable à mettre en place un modèle tel que les leviers de contrôle qui nécessite une implication de tous les acteurs de l'organisation, la communication organisationnelle ici joue un rôle crucial dans la mobilisation de ces acteurs.

De ce constat, le cadre théorique de Simons (les quatre leviers) nous semble le plus approprié pour analyser et comprendre la relation entre contrôle et stratégie.

Chapitre II :

**Cadre conceptuel : Simon et le
contrôle interactif.**

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Introduction :

Le présent chapitre se divise en trois sections, durant la première section on va présenter dans un premier temps les notions fondamentales ainsi que les hypothèses clés du trinôme (stratégie, organisation et contrôle), ensuite on va mettre la lumière sur les tensions créées au sein de l'organisation provenant de la recherche d'opportunité, l'attention limitée du top management et l'intérêt personnel.

Dans la deuxième section on va introduire puis développer les leviers de contrôle, ensuite on va articuler la construction de la stratégie ainsi que les différents systèmes de contrôle mis en place, après ça on va expliquer l'effet de la compensation entre le système de croyances et de limites, en finissant par la présentation de deux derniers leviers : le contrôle diagnostic et les notions relatifs à ce dernier (mesure de performance et l'atteinte des objectifs), ainsi que le levier interactif et son rôle stimulateur d'apprentissage organisationnel concernant les incertitudes stratégiques.

La dernière section va focaliser d'abord sur l'utilisation des systèmes de contrôle par les managers comme un levier pour gérer le changement stratégique en présentant une étude empirique sur dix CEO nouvellement nommé, ensuite on va essayer à répondre à la question suivante : comment les managers utilisent-ils les techniques de contrôle pour contrôler la stratégie d'activité ?

À la fin de ce présent chapitre on vise le développement d'une compréhension claire de comment et pourquoi les managers efficaces utilisent les systèmes de contrôle pour la mise en œuvre de la stratégie délibérée ou émergentes.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Section I : Stratégie, organisation et contrôle.

Avec un environnement très compétitif où les produits et les marchés se changent d'une façon continue, des notions telles que 'command-and-control' sont dépassées vu qu'elles n'incitent pas les employés d'être innovants et de prendre l'initiative, ces deux dernières qualités sont primordiales pour la survie de l'organisation.

À l'issue de ces changements dans le climat de business le contrôle se trouve dans l'obligation de s'adapter en se débarrassant des notions traditionnelles telles que : top-down stratégie et la standardisation pour mettre en place de nouveaux concepts tels que : l'amélioration continue, la satisfaction des besoins de client et l'empowerment¹.

À partir de la situation actuelle des entreprises, le contrôle se trouve devant un paradoxe où il doit répondre à la question suivante : comment les entreprises innovantes cherchant la personnalisation utilise-t-elles les systèmes de contrôle qui visent déjà la standardisation ?

1.1 Les systèmes de contrôle dans l'organisation :

Simons (1994, p5) avait défini les systèmes de contrôle de gestion comme les routines et les procédures formelles basées sur l'information, que les managers utilisent pour maintenir ou créer de nouveaux modèles dans les activités de l'organisation.

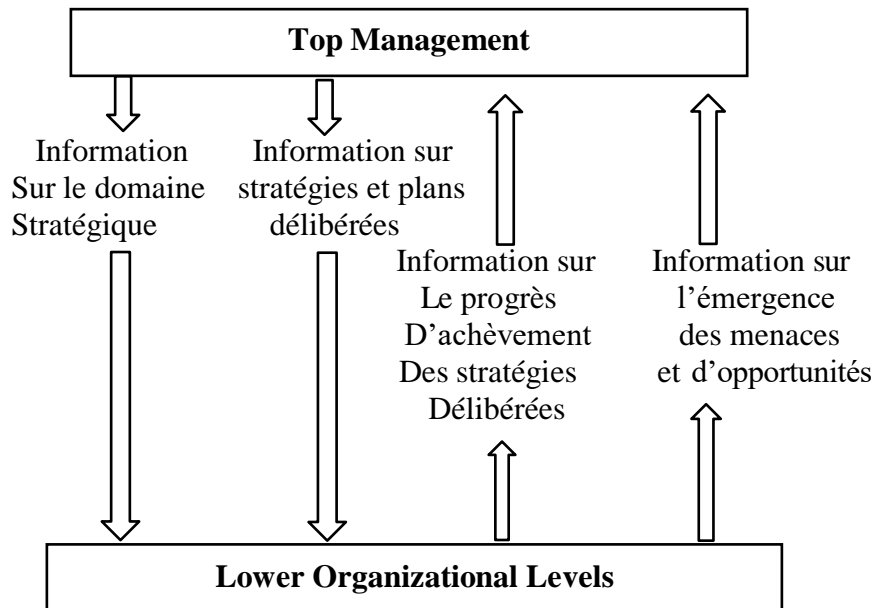
À partir de cette définition, Simons a concentré beaucoup plus sur l'aspect formel des routines et procédures telles que : les plans et les budgets, aussi il a bien précisé que ses systèmes sont informations-basées, le top management utilise ces informations d'abord pour limiter le domaine stratégique où se déroule la recherche d'opportunités, ainsi la communication et la surveillance des plans et objectifs de la direction générale.

Ils deviennent des systèmes de contrôle lorsque ces systèmes (basés sur l'information) touchent la stratégie délibérée en vue de maintenir ou créer de nouveau modèles dans les activités de l'entreprise tout en prendre en considération les initiatives du personnel alimentées par l'expérience locale, ci-dessous un schéma présente les flux d'informations entre le top management et sa hiérarchie.

¹ Processus par lequel une personne ou une collectivité se libère d'un état de sujétion, acquiert la capacité d'user de la plénitude de ses droits, s'affranchit d'une dépendance d'ordre social, moral ou intellectuel, 18/12/2005 - éd. Commission générale de terminologie

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Figure n°14: Les besoins d'information du top management dans la mise en œuvre de la stratégie

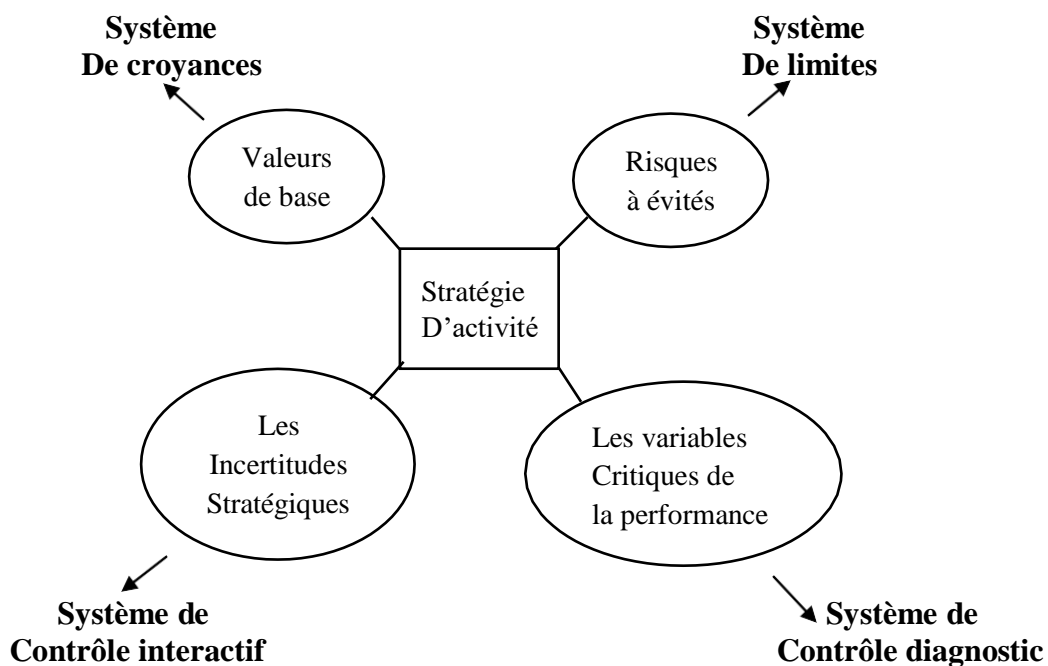


Source : Simons, R. (1994, p6).

Au fil de temps, les chercheurs en stratégie ont accordé une grande importance pour la formation de la stratégie au détriment du contrôle de processus de formation et d'implémentation de cette dernière.

Simons (1994) a créé un modèle pour contrôler la stratégie d'activité en se basant sur quatre leviers, ces derniers contrôlent quatre éléments clés qu'ils doivent être analysés et compris pour une implémentation réussite de la stratégie.

Figure n°15: le contrôle de la stratégie d'activité : des variables clés à analysés.



Source : Simons, R. (1994, p7).

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

- **Système de croyances** : utilisé pour inspirer et diriger la recherche d'opportunités ;
- **Système de limites** : utilisé pour mettre en place des limites sur le comportement de la recherche d'opportunités ;
- **Système de contrôle diagnostic** : utilisé pour motiver, surveiller et récompenser l'achèvement d'objectifs de la direction.
- **Système de contrôle interactif** : utilisé pour stimuler l'apprentissage organisationnel, ainsi l'émergence de nouvelles stratégies.

1.1.2 Le contrôle de la stratégie d'activité :

La stratégie ! malgré la simplicité du terme, lorsqu'on essaie de le projeter en pratique on se trouve devant l'ambiguïté du terme, Mintzberg (1987, p11-24) a identifié quatre façons différentes pour utiliser le terme : un plan, un type d'actions, une position compétitive et une perspective unique, de son tour Simons (1994) juge que ses leviers capables à contrôler ces différents aspects de la stratégie.

D'abord, la stratégie comme un plan, cet aspect-là a de fortes ressemblances avec les tactiques militaires où le chef d'armée développe des plans et diffuse des instructions, à travers des variables critiques de performance les managers utilisent le contrôle diagnostic pour veiller à l'atteinte des objectifs, d'une autre part, on peut déduire la stratégie à partir de la cohérence du comportement, ici les managers utilisent le contrôle interactif pour contrôler les initiatives émergentes en se focalisant sur les incertitudes stratégiques.

La stratégie comme position ou (contenu) ça veut dire que chaque entreprise choisit une méthode pour conquérir un marché donné (différenciation, réduction des coûts, etc.), les managers utilisent le système de limites pour contrôler la position stratégique en vue de focaliser l'attention organisationnelle sur les risques stratégiques à éviter.

Finalement, la stratégie comme perspective où les entreprises la considéraient comme unique perspective ou bien une façon unique à faire les choses, cette façon est intégrée dans l'histoire et la culture de l'entreprise, pour contrôler cette vision. les managers utilisent le système de croyances pour communiquer et contrôler les valeurs de base de l'organisation.

Afin d'assurer une mise en œuvre réussite de la stratégie, les managers doivent balancer les effets de ces quatre leviers afin de garantir un équilibre parmi ces visions différentes de la stratégie.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

1.2 L'équilibre : tensions à gérer.

Comme nous le savant l'organisation possède plusieurs facettes, elle n'est pas qu'un instrument de création de valeur mais plutôt un système social (un groupement d'individus cherchant la satisfaction des besoins personnels et sociaux), elle est aussi un ensemble de relations entre des individus cherchant leurs intérêts personnels. Ces derniers, balancent toujours leurs bien-être avec les besoins de l'organisation.

Sous-jacent de chacune de ces facettes il existe une dynamique organisationnelle : les dynamiques de la création de valeur, la formulation de la stratégie et le comportement humain, Simons (1994, p13) ces derniers sont la source des tensions au sein de l'organisation où le contrôle doit les réconcilier et balancer afin pour qu'il puisse exercer efficacement son contrôle de la stratégie d'activité.

1.2.1 Les dynamiques de création de valeur :

Comme on a expliqué ci-dessus une organisation c'est un groupement d'individus avec des compétences distinctives capables à exploiter des opportunités pour en servir à créer des produits et services estimés par la société, cette estimation est le seul moyen pour la survie de cette organisation dans un environnement compétitif.

- **Balancer l'opportunité et l'attention.**

De nos jours les managers se trouvent face à un problème de choix, ils rencontrent des opportunités de tous les niveaux de l'organisation (nouveaux besoins des clients, nouvelle technologie, ouverture d'un marché, partenariat, législation, etc.).

Daft & Becker (1978, 168-169) ont conclu à partir d'une étude d'innovation administrative que les individus possèdent une capacité importante à innover, créer des opportunités et définir des solutions aux problèmes posés, les idées peuvent apparaître de plusieurs façons, un nouveau recruté, une discussion avec un client, durant les réunions, etc.

Simons (1994, p16) a défini l'espace d'opportunité comme « l'ensemble unique d'opportunités qu'une organisation peut potentiellement identifier ou créer à un moment donné à travers ses compétences et ressources ».

À partir de cette définition, on conclut que l'espace d'opportunité est déterminé selon des facteurs tel que : les compétences du personnel, les clients, le potentiel d'innovation, etc.

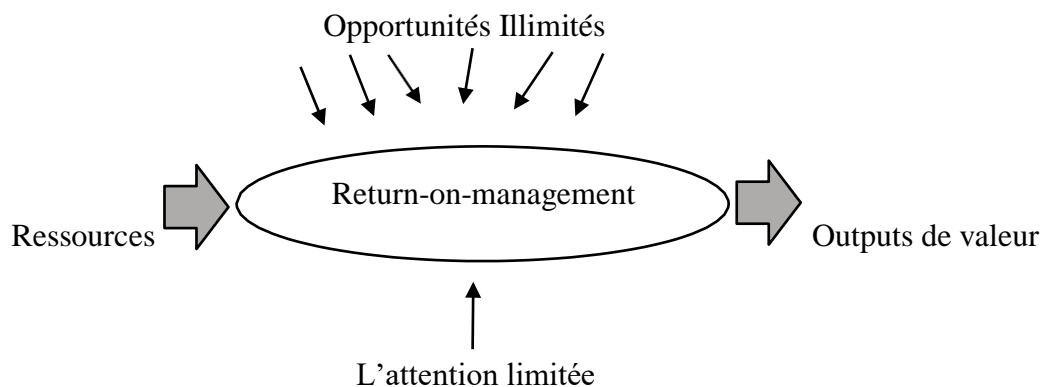
CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

La recherche continue d'opportunités doit être accompagnée avec l'attention du top management. Pour transformer ces opportunités en outputs de valeur pour l'organisation, sans lui ça ne sera ni création d'opportunité ni de valeur par la suite.

Donc, on se trouve devant un autre dilemme, des opportunités illimitées avec une attention organisationnelle limitée, les managers doivent focaliser et orienter la recherche d'opportunité en économisant le temps et l'effort. Les employés doivent créer le bon type d'opportunité.

Le top management doit maximiser le return-on-management (ROM) en consacrant son attention sur les opportunités critiques seulement et faire d'une manière que les opérations et routines quotidiennes n'absorbent pas l'attention organisationnelle.

Figure n°16: Balancer l'opportunité et l'attention.



Source : Simons, R. (1994, p18).

1.2.2 Les dynamiques de formulation de la stratégie :

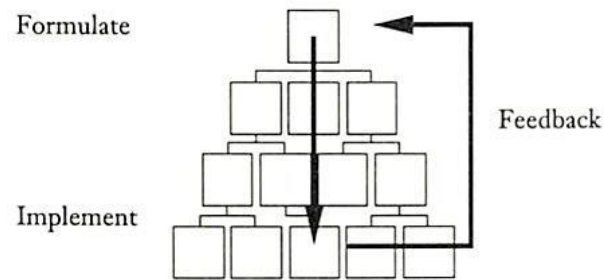
Lorange, Morton & Ghoshal (1986, p10) ont défini le contrôle stratégique comme « *un système pour soutenir les managers dans l'évaluation de la pertinence de la stratégie de l'organisation à son progrès dans l'accomplissement de ses objectifs, ainsi où il existe les contradictions dans les zones ayant besoin d'attention* ».

À partir de cette définition on peut conclure deux hypothèses, d'abord, le contrôle est un outil pour la mise en œuvre de la stratégie, aussi la formulation se déroule en top-down processus.

Dans ce modèle hiérarchique (commande-and-control) le top management formule la stratégie (délibérée) et la faire communiquer vers le middle management où il va la traduire en plans d'action, ensuite avec l'aide du niveau opérationnel se déroule l'implémentation sur tous les niveaux de l'organisation, après l'implémentation il surveille le progrès en proposant des actions correctives aux managers.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

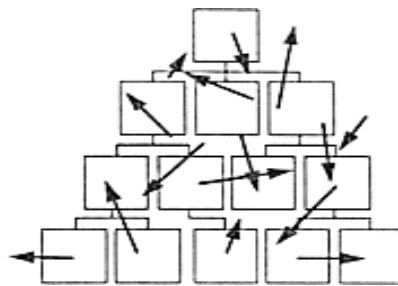
Figure n°17: La vision hiérarchique de la stratégie



Source : Simons, R. (1994, p19).

Comme nous le savant déjà (chap. 1) il existe aussi à côté de la stratégie délibérée la stratégie émergente, cette dernière émerge de tous les niveaux de l'organisation tandis que les individus cherchent constamment à créer des opportunités.

Figure n°18 : La vision émergente de la stratégie.



Source : Simons, R. (1994, p21).

Clairement dans la pratique il n'existe pas une stratégie purement délibérée ou émergente, dans ce cas-là les managers veillent sur l'implémentation de la stratégie mais tout en restant flexibles pour transformer les opportunités inattendues en avantage compétitif, ils doivent balancer le contrôle et l'apprentissage organisationnel afin de gérer la tension entre l'efficacité et l'innovation.

1.2.3 Les dynamiques de la motivation humaine :

À travers l'histoire la vision du comportement humain dans l'organisation avait changé dramatiquement depuis les travaux de Frederick Taylor (1911), ce dernier a lié les employés avec les machines. Les managers surveillent les tâches répétitives en proposant des motivations financières pour assurer le respect des procédures.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Quelques années plus tard, Elton Mayo a absolument rejeté l'organisation scientifique du travail de Taylor en la qualifiant « hypothèse de foule » sous-jacente de motivation financière et de contrôle.

Selon Mayo (1949, p37) y'avait trois hypothèses qui faussent la théorie de Taylor, d'abord, la société se compose d'un groupement d'individus inorganisés, chaque individu agit d'une manière calculée à garantir son intérêt personnel, aussi chaque individu pense logiquement de sa meilleure capacité pour servir ce but.

La contribution d'Elton Mayo a donné plus d'importance aux études traitant les relations humaines dans l'organisation, il refuse la motivation financière et la standardisation en proposant aux managers en revanche de fournir un environnement favorable où les interactions sociales (émotions, travail de groupe, les normes, etc.) peuvent motiver et guider le comportement humain vers la satisfaction au travail, cette dernière va mener à une augmentation significative de performance.

Dans les années (1950-1960) Abraham Maslow & Frederick Herzberg ont essayé de réconcilier les points de vue de Taylor (motivation financière) et Mayo (l'aspect social) en proposant une typologie de besoins du niveau physiologique jusqu'à l'auto-estime et l'auto-accomplissement.

Selon Maslow, une fois un besoin est satisfait il ne joue pas le rôle de motivateur (lorsqu'un employé se stabilise financièrement il ne sera pas facilement motivé financièrement), par contre l'augmentation de la performance influence positivement la possibilité d'auto-estime.

Herzberg aller plus loin, il a fait un constat que les facteurs influençant la satisfaction au travail ne sont pas elles-mêmes qui causent l'insatisfaction (prenant l'exemple le besoin de sécurité, il peut génère l'insatisfaction au lieu de travail mais plutôt pas la satisfaction, par contre le sentiment d'accomplissement ou le développement personnel peut causer la satisfaction).

À partir des hypothèses citées ci-dessus, on peut supposer que l'augmentation de la satisfaction au travail augmente la performance.

Dans les années (1970-1980), les économistes ont construit leurs théories selon des contrats de performance, en utilisant des formules mathématiques ils supposent que les individus sont rationnels qui font des calculs pour leurs intérêts personnels.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Comme le définit (Williamson, 1975) l'opportunisme c'est « Mentir, voler et tromper ». Lorsqu'une entreprise possède un avantage économique, elle peut augmenter les prix ou bien diminuer la qualité de ses produits ou bien demander autres concessions (situation de monopole), la question qu'on doit poser ici : comment on peut réconcilier entre l'opportunisme des employés et le désir de contribuer ?

Faire approcher deux hypothèses pareilles c'est tellement délicat, prenant l'exemple des employés qui se dérober de leurs devoirs, comment on peut expliquer cette tendance ? la nature humaine ? les traits individuels ? un manque de leadership ? que disons-nous sur les employés qui ne déborde pas ? est-ce qu'il y a une relation entre le débordement et le désir de contribuer ?.

Avec un environnement très compétitif les managers cherchent toujours l'excellence en faisant sortir le mieux possible de leurs employés, ils doivent compter sur l'imagination et les initiatives des employés et travailler sur le développement des individuels talentueux, ils ne doivent pas aussi ignorer les tendances centrales du comportement de leurs employés ceci avec l'absence de la surveillance des managers va prévaloir le comportement d'opportunisme au détriment des objectifs de l'organisation.

De son tour, Simons (1994, p25-28) a essayé de réconcilier les approches portant sur le comportement humain dans l'organisation, pour faire ainsi il a essayé de formuler une hypothèse en se basant sur deux étapes, d'abord il semble convaincu que l'être humain est chercheur d'opportunités guidé par sa curiosité innée et ses initiatives indépendantes. L'individu est motivé pour créer une situation d'avantage en cherchant ou créant d'opportunités. Et avec l'absence des managers le comportement des individus va être transformé en opportunisme, dans ce cas-là le rôle des managers est critique, ils doivent orienter la recherche d'opportunité vers les objectifs de l'organisation.

En deuxième lieu, les managers essaient de contrebalancer les effets de ces contradictions en essayant de surpasser les blocs organisationnels (règles stupéfiantes, sanctions, la peur de l'embarras, etc.) en montrant les avantages de l'innovation et la prise de l'initiative, ces derniers peuvent faire dérailler la recherche d'opportunité productive.

- **Le comportement humain et les blocs organisationnels :**

D'après Simons (1994).

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Tableau n°03 : le comportement humain et les blocs organisationnels

Comportement humain	Le déclencheur	Blocs organisationnels
Le désir de faire bien	Code de conduite personnel : la religions, les consignes familiaux, etc.	La tentation ; La pression organisationnelle : conformité, l'atteinte des objectifs.
Le désir de réaliser et contribuer	Des récompenses tangibles : bonus, promotion ; La satisfaction générée de la contribution personnelle	La méthode pour faire une contribution reconnue, valorisée et récompensée ; La concentration sur plusieurs taches ;
Le désir de créer	La curiosité innée d'innover.	Les contraintes sur les taches ; Ressources limitées ; La peur de défier le statu-quo ; L'orientation de la recherche d'opportunité

Source : tableau élaboré par lui-même.

À partir de ce tableau on conclut que chaque individu prédisposé à un code de conduite personnel qui valorise l'accomplissement personnel, ainsi que les récompenses tangibles aussi bien que la capacité d'être créatif et contribuer à la création de la valeur pour l'entreprise malgré les obstacles en cours de la route.

1.2.4 Les dynamiques de contrôle de la stratégie d'activité :

Les managers effectifs utilisent les systèmes de contrôle d'une manière sélective afin de balancer les effets des tensions générées de : opportunités illimitées vs attention organisationnelle limitée ; stratégie délibérée vs stratégie émergente ; l'opportunisme vs le désir de contribuer, cette balance va faire d'une manière à dépasser les blocs organisationnels existants et par la suite faire déchaîner le potentiel des individus en matière d'innovation et de contribution.

Simons (1994, p28) nous a proposé quelques mesures afin de surpasser ces blocs comme suit :

Tableau n°04 : les blocs organisationnels : mesures de solution

Blocs organisationnels	Mesures de solution
La tentation et la pression organisationnelle	Spécifier et imposer les règles du jeu
La concentration et les ressources limitées	Construire et soutenir des objectifs clairs
Stimuler l'innovation	Inspirer les individus pour prendre l'initiative
La peur du statu-quo	Les débats et dialogues organisationnels

Source : Simons (1994, p28).

Contrôler la stratégie d'activité n'est pas seulement l'implantation de la stratégie ! les managers doivent gérer les tensions entre l'innovation et l'atteinte des objectifs dictés par l'organisation.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Les leviers de contrôle sont tellement en étroites liaisons, ils offrent aux managers des mesures pour orienter la stratégie d'activité, le système de croyances et le système interactif du contrôle étendre et identifier l'espace d'opportunité, d'une autre part le système de limites ainsi que le contrôle diagnostic ont mis en place des contraintes afin de concentrer sur le domaine stratégique et les opportunités adéquates.

Pour conclure, les systèmes de contrôle sont primordiaux pour les managers afin de gérer les tensions inhérentes entre le comportement de la recherche d'opportunité et l'attention limitée du top management, balancer les effets de ces tensions est très important pour maximiser le retour sur management en créant de la valeur pour l'organisation, ensuite les stratégies délibérée ou émergente sont essentielles pour l'implémentation de la stratégie, finalement, les managers en vue de surpasser les blocs organisationnels utilisent les systèmes de contrôle afin de gérer les tensions entre l'opportunisme et le désir de contribuer.

Section II : les leviers de contrôle.

Comment les managers vont contrôler la recherche d'opportunités ?

En utilisant les systèmes de croyances et de limites, les managers définissent le domaine stratégique de l'entreprise, le premier un système positif qui stimule et motive la recherche d'opportunités quant au deuxième un système négatif qui contraint la recherche d'opportunités.

2.1 Le système de croyances :

Un système de croyances c'est bien un ensemble de convictions, une vision que les managers communiquent formellement sous forme de « credo » ou « déclaration » afin de fournir des valeurs de base, objectifs et orientation pour l'organisation vers la recherche d'opportunités, ces valeurs de base sont liées toujours avec la stratégie d'activité de l'entreprise.

Un système de croyances permet la transmission d'une idée sur la méthode que l'entreprise suit afin de créer la valeur (meilleur service client au monde !) ou bien la performance souhaitée (la poursuite de l'excellence !) ainsi la relation « client-prestataire » (le client est un roi !).

Avec un environnement très compétitif, les managers visent la construction d'un output organisationnel cohérent à partir des talents de leurs employés, pour faire cela, les individus doivent comprendre parfaitement l'objectif de l'organisation ainsi leurs rôles dans cette poursuite.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

À travers son rôle d'identification et de création d'initiatives stratégiques, le middle management doit maîtriser la vision de l'entreprise (système de croyances) aussi il doit participer dans le processus de transformation de ces croyances en actions et notamment des stratégies Westley (1990).

Laissons les autres rôles à part ! le rôle principal d'un système de croyances est bien dans le changement stratégique où il joue un rôle primordial dans l'attraction en unifiant les individus autour d'une vision stratégique nouvelle.

Ashforth & Mael (1989) pensent que les managers en utilisant le système de croyances communiquent les valeurs de l'entreprise afin d'augmenter l'engagement de leurs employés, fournir la stabilité et renforcer la distinction de l'organisation.

John Kotter (1990, p63) a mené une étude exploratoire sur le leadership où il a conclu que les leaders sont capables à motiver et inspirer les individus pour participer efficacement dans la poursuite des objectifs et stratégies de l'organisation, il a conclu aussi que la motivation est créée à l'aide des facteurs suivants :

- ✓ Articuler une vision qui représente les valeurs des employés;
- ✓ Permettre chaque individu d'apprécier comment il va contribuer à l'achèvement de cette vision ;
- ✓ Fournir un soutien enthousiaste pour les efforts;
- ✓ Encourage la reconnaissance publique et la récompense pour tous succès des employés.

Et si le système de croyances permet les managers à rassembler tout le monde derrière une vision unie, comment transforment-ils ces derniers cet engagement en activités productives ?

La réponse est bien le système de limites, un système inspiré par le système de croyances qui va limiter la recherche d'opportunités selon des priorités organisationnelles.

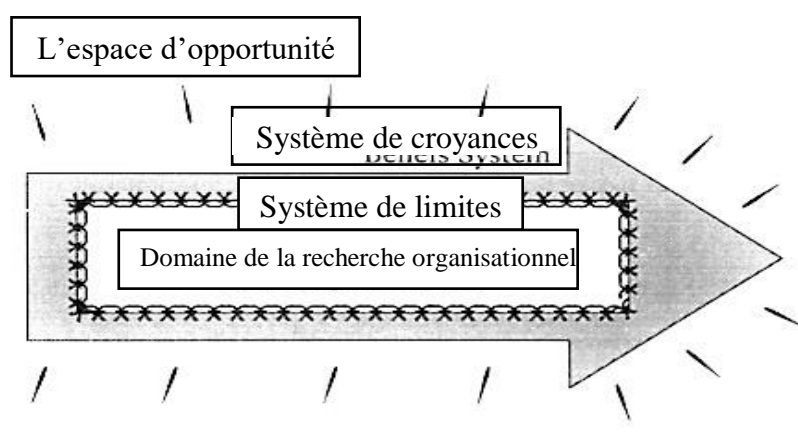
2.2 Le système de limites :

Les individus sont de nature chercheur d'opportunités ! Lorsque vous l'ai présenté des situations nouvelles ils commencent instantanément à chercher des méthodes pour surpasser ces obstacles, dans ce cas-là arrive le système de limites un levier négatif qui vise l'établissement des limites basées sur des risques identifiés auparavant sur la recherche d'opportunité et plus globalement le comportement des individus au sein de l'organisation.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

D'un côté, l'utilisation du système de croyances guide le comportement de la recherche d'opportunités dans un espace illimité d'opportunités, les managers ne peuvent pas dicter à chaque employé comment se comporter en détail, pour régler cela, les managers en se fiant à la créativité de leurs employés de créer et chercher des opportunités dans les limites tracées. Ils dictent ce qu'il ne faut pas faire ! ces deux leviers opèrent en cohérence ensemble, ils transforment l'espace illimité d'opportunités en domaine stratégique limité dans lequel les individus peuvent l'exploiter.

Figure n°19: La transformation de l'espace d'opportunité en domaine de la recherche organisationnel.



Source : Simons (1994, p42)

Au sein d'une organisation les systèmes de limites sont utilisés d'une manière à spécifier les moyens dépensés ainsi que les fins souhaitées, ils établissent deux types de limites : limites de la conduite du business et limites stratégiques, les deux sont déterminées sur la base d'analyse du risque associé à la stratégie d'activité.

- **Les limites de la conduite du business :**

Mettre en place des limites sur la conduite du business ça veut dire l'établissement des codes de comportement selon le système de croyances propre à l'entreprise, ainsi que les lois de la société, d'une autre part ces limites sont établies afin d'interdire les comportements illégaux (le conflit d'intérêts, des actions qui vont compromettre des informations confidentielles de l'entreprise, etc.), les entreprises qui ne tolèrent pas les comportements illégaux sont bien les entreprises qui ont besoin de la confiance des clients pour garantir le succès de leurs business notamment : banques, consulting, les cabinets d'avocats, le secteur pharmaceutique, etc.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Les managers vont établir ces limites quand les incertitudes stratégiques sont élevées ou bien la confiance interne est faible, dans des situations de jugement flou, les individus peuvent poursuivre des comportements que les managers ne tolèrent pas. Simons (1994, p43).

L'hétérogénéité des individus et le manque de partage dans une organisation vont causer l'absence d'un engagement partagé des individus vers les objectifs et la mission de l'organisation, ceci va provenir une situation où le comportement d'opportunisme va surpasser les intérêts de l'entreprise. Kanter (1977, p49).

Malgré les limites établies les managers peuvent être exposés à des comportements illégaux à cause de quatre raisons selon Gellerman (1986, p 85-90) : (i) l'action n'est pas vraiment fausse, (ii) l'action est bien dans l'intérêt de l'organisation, (iii) la probabilité d'être attrapé est faible, (4) si exposé, le top management va pardonner le comportement et protège le manager impliqué.

Malheureusement, les managers ne peuvent pas reconnaître les bénéfices stratégiques liés à l'établissement des codes de conduite du business et même s'ils reconnaissent ces derniers ils ne peuvent pas les estimer parce qu'ils représentent des coûts à éviter.

- **Les limites stratégiques :**

Les limites stratégiques ont pour objectif de soutenir les stratégies délibérées de l'organisation en focalisant principalement sur le comportement de la recherche d'opportunité (l'identification des opportunités à éviter ainsi la mise en place d'une limite pour l'acceptation de ces dernières), ces limites sont imposées souvent suite à une recherche excessive risquant le gaspillage des ressources de l'organisation (financières, attention organisationnelle, techniques, etc.).

- * **Les incitations du système de limites :**

D'une part les individus ont besoin généralement d'une incitation pour qu'ils respectent le système de limites, mais d'une autre part les managers se trouvent dans la difficulté de récompenser les individus notamment à cause des coûts associés à l'absence d'augmentation de performance (ils ne peuvent pas récompenser 99% des employés qui suivent les règles).

Dans un environnement compétitif, les managers vont mettre en place des objectifs liés à des récompenses selon la performance et ceci va créer de la pression sur les individus, cette pression va désorienter les employés vers des actes illégaux, dans ce cas-là un système de sanctions sera nécessaire afin d'ajuster ces comportements illégaux.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

*** La liberté organisationnelle :**

Les individus peuvent traiter ces limites comme contraignantes ou bien libératrices, ils trouvent généralement que l'existence des limites sur le comportement va les libérer dans les limites établies.

À partir de ce constat, on conclut que les règles sont établies tout d'abord afin de protéger les individus en préservant l'autonomie et la liberté du groupe et cela ne peut être qu'avec l'existence des règles efficaces.

*** Les risques liés au détermination du domaine stratégique :**

Les organisations et leurs environnements se changent pleinement rapide par rapport les règles organisationnelles. Perrow (1986, p26)

Le système de limites et notamment les limites stratégiques peuvent avoir des conséquences négatives sur la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements de l'environnement (technologie, législative, etc.), cette rigidité peut déstabiliser l'organisation et l'empêcher à avoir des avantages compétitifs dans des marchés inattendus.

*** Croyances, limites et les managers :**

La mission principale d'un manager c'est bien communiquer les valeurs et la vision et de l'organisation, analyser les risques organisationnels en traçant les limites appropriées à la compétition de l'entreprise.

Travaillons ensemble les deux leviers (croyances et limites) créaient des tensions dynamiques entre l'engagement des individus et les sanctions, le leadership devrait protéger l'organisation contre les déviations du comportement par l'orientation et la motivation en inspirant les individus et en défend l'intégrité de l'organisation Selznick (1957, p 62).

Donc, le contrôle de gestion joue un rôle important afin de transformer l'espace d'opportunité illimité en domaine stratégique limité où les employés sont encouragés à exploiter et cela à travers deux clés « les valeurs de base et le risque organisationnel », ces derniers doivent être analysés afin de les utiliser pour soutenir la stratégie de l'organisation.

Un système de croyances fort et un système de limites clair vont assurer les managers que leurs subordonnés ne vont pas compromettre l'intégrité de l'entreprise ni gaspiller ses ressources, ce soulagement va donner aux managers un certain espace pour concentrer sur la position de leur entreprise vers la compétitivité du marché.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

2.3 Le contrôle diagnostique :

Le contrôle diagnostique est bien la pierre angulaire dans tous les systèmes de contrôle, il apparaît dans la quasi-totalité des définitions du contrôle, c'est un système formel de feedback doté d'une batterie d'indicateurs reflétant les dimensions de la performance de l'organisation que les managers utilisent afin de surveiller les outputs organisationnels et corriger les écarts par rapport aux objectifs fixés auparavant, ce système est caractérisé par : sa capacité à mesurer les outputs d'un processus organisationnel, l'existence des seuils auquel il fait la comparaison avec les résultats achevés, ainsi que la capacité à corriger les écarts à partir des valeurs cibles.

Afin de réaliser sa mission de la mise en œuvre de la stratégie délibérée, le contrôle diagnostique surveille les outputs organisationnels afin d'assurer la conformité de ces derniers avec les variables critiques de performance intégrées dans la stratégie délibérée, une fois ces variables sont déterminées le contrôle diagnostique propose l'indicateur adéquat pour chacun de ces derniers en vue d'achever l'efficacité et l'efficience souhaitées par la direction.

À noter qu'afin que le contrôle diagnostique puisse remplir ses missions correctement il doit être accompagné avec un système de contrôle interne, ce dernier est essentiel pour assurer l'intégrité du contrôle diagnostique notamment à travers l'établissement des procédures détaillées de la manipulation et le traitement des informations, les processus des transactions ainsi que la tenue des registres.

À partir de l'autorité reçue via la direction générale, le middle management joue un rôle capital dans le maintien et le fonctionnement des systèmes de contrôle et notamment le contrôle diagnostique, d'une part ce dernier va non seulement faire opérer le contrôle diagnostique mais va auditer la justesse et l'intégrité des données circulées au sein de l'organisation, d'une autre part cette délégation du pouvoir va générer des avantages significatifs pour l'organisation, d'abord, elle va libérer le top management des efforts de la surveillance des processus et ceci va générer par la suite plus d'efficience et d'attention organisationnelle, aussi elle va porter de l'efficience (la spécialisation des middle managers), l'existence des spécialistes faisant la surveillance va apporter de l'efficacité souhaitée en obtenant le maximum d'avantages d'un système de contrôle diagnostique, en dernier le middle management va valider l'intégrité des données.

D'un autre côté Argyris (1952, p 6) a mentionné qu'afin que le middle manager peut démontrer sa contribution en valeur ajoutée pour l'entreprise, il peut devenir un peu pressé en insistant

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

excessivement sur les erreurs du management, dans ce cas-là les managers doivent être conscients de cette tendance en agissant pour la neutraliser.

2.3.1 Le contrôle diagnostique et l'attention organisationnelle :

Parmi les avantages d'établissement d'un système de contrôle diagnostique c'est bien l'achèvement des objectifs de l'organisation sans la surveillance constante du top management, mais ceci n'exclut pas surtout l'intervention exceptionnelle de ce dernier Simons (1994, p70) notamment à travers :

- ✓ **L'établissement des objectifs** : les managers doivent négocier les objectifs de la performance avec la hiérarchie en déterminant leur niveau de difficulté ainsi que le système de récompenses et de motivation ;
- ✓ **La réception des rapports** : les managers doivent avoir une vision claire sur les mises à jour à travers des rapports mensuels et trimestriels ;
- ✓ **Le suivi des exceptions significatives** : la mission principale d'un contrôle diagnostique c'est bien la veille sur l'atteinte des objectifs sur la base des variables critiques de performance, les managers doivent dépenser leurs attentions et ressources afin de régler un écart significatif à propos d'une variable déviante de sacible.

2.3.2 Objectifs et motivation :

L'établissement des objectifs est primordial pour que contrôle diagnostique puisse remplir ses missions, il oblige les managers à faire des révisions périodiques sur les objectifs fixés, assurer la conformité du comportement des individus avec la vision de l'organisation, et aussi facilite la coordination des plans d'action sur tous les niveaux de l'organisation via le feedback du personnel (l'adéquation des objectifs avec les ressources fournies et notamment avec la stratégie globale de l'organisation).

Peut-être que ça se voit facile, mais l'établissement des objectifs est tellement délicat notamment dans la détermination du niveau de difficulté de ces derniers, les recherches ont montré une réduction de la motivation du personnel lors d'une mise en place d'objectifs difficiles à achever Meyer, Kay & French (1965).

Donc les managers doivent prendre en considération la motivation du personnel avant d'établir les objectifs (si les objectifs sont faciles les individus ne vont pas s'efforcer, dans le cas contraire ils vont être déçus et démotivés).

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Lawler & Rhode (1976, P42) ont proposé trois critères pour l'indicateur du contrôle diagnostique, il doit être objectif (vérifiable indépendamment), exhaustif (qu'il contient toutes les actions d'un employé) et positivement sensible (qu'il prend en considération les efforts fournis par l'individu en question), mais parfois ces objectifs sont (subjectifs, non exhaustifs, et non sensibles) dans ce cas-là le supérieur qui prend la décision doit avoir la confiance totale avec sa hiérarchie, être compétent et bien informé sinon ça va causer des dysfonctionnements majeurs. En ce qui concerne la motivation, les chercheurs, praticiens et les experts se trouvent dans un consensus que les récompenses (tangibles ou non) servent comme une motivation principale des individus, le contrôle diagnostique se présente ici comme un système formel de récompenses lié à la nature des outputs organisationnels.

De nos jours le contrôle diagnostique est omniprésent dans la quasi-totalité des organisations publiques ou privées, il joue un rôle de surveillance de l'achèvement des variables critiques de performance intégrées dans la stratégie délibérée, ceci en modélisant cette dernière en plans d'action et par la suite des objectifs opérationnels tout en assurant l'adéquation entre les ressources engagées et les plans d'action, ceci en utilisant la motivation des individus et les benchmarks afin de guider leurs comportements et mettre en place des actions correctives en cas de l'existence d'un écart significatif, donc le contrôle diagnostique représente un outil pour la direction en vue d'implanter sa stratégie.

Afin de minimiser les écarts organisationnels et assurer l'atteinte des objectifs fixés le contrôle diagnostique doit faire en sorte que ses indicateurs soient objectifs, exhaustifs et positivement sensibles aux efforts des employés.

Le middle management est le principal acteur en charge du contrôle diagnostique, ce dernier va assurer que les objectifs et les stratégies seront achevés sans la surveillance constante de la direction à partir du management par exception.

2.4 Le levier interactif du contrôle :

Tandis que le contrôle diagnostique cherche à limiter l'innovation et la recherche d'opportunité afin d'atteindre les objectifs qui sont lui imposés par la direction générale, il existe un autre levier interactif qui stimule l'innovation, la recherche d'opportunité et l'apprentissage organisationnel et ceci à travers la création d'une pression interne, cette dernière va briser les routines afin de sortir avec de nouvelles idées et stratégies émergentes. Cyert & March (1963, p 123).

Pour faire cela, les managers doivent encourager la recherche continue des opportunités en créant en même-temps un système d'information capable à identifier et communiquer efficacement en temps réel les changements critiques dans l'organisation.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Les spécificités de ce nouveau levier nous obligent à poser les questions suivantes : Comment les managers peuvent-ils stimuler le partage d'information entre les individus ? comment les managers balancent la tension entre l'innovation et l'atteinte des objectifs ? comment balancent-ils l'attention organisationnelle limitée avec la communication efficace ?.

Avant de plonger dans l'analyse pour essayer à répondre à ces questions, on doit comprendre d'abord ce que nous entendons parler par incertitudes stratégiques, Galbraith (1977, p36) a défini ces dernières comme suit « *les incertitudes stratégiques sont les incertitudes et les contingences qui pourraient menacer ou invalider la stratégie d'activité actuelle, les incertitudes, en général se dérivent de la différence dans l'information requise pour effectuer une tâche et la quantité d'informations possédées par l'organisation* ».

Donc, ces incertitudes stratégiques s'apparaîtront lors d'un changement majeur dans le marché, ceci d'une façon à compromettre la capacité de l'organisation à faire face à ces changements tout en préservant sa position concurrentielle, ceci est généralement lié à un avancement technologique que les managers doivent faire face en encourageons les individus d'être créative en pensant autrement (hors de la boîte).

Simons (1994, p 95) a défini le contrôle interactif comme « *systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer personnellement et régulièrement dans les décisions de leurs subordonnés* ».

À partir de cette définition on conclut qu'il existe une grande différence entre les deux derniers leviers (diagnostique et interactif), la distinction est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n°05 : la distinction entre les variables critiques de performance et les incertitudes stratégiques.

	Variables critiques de performance	Incertitudes stratégiques
La question récurrente	Que devons-nous faire pour réaliser notre stratégie?	Quelles hypothèses ou quels chocs externes pourraient entraver la réalisation de notre vision de l'avenir?
Concentré sur	L'implantation de la stratégie délibérée	La formation de la stratégie émergente
Conduit par	L'analyse de staff	La perception de la direction
Rechercher pour	La réponse correcte	La question correcte

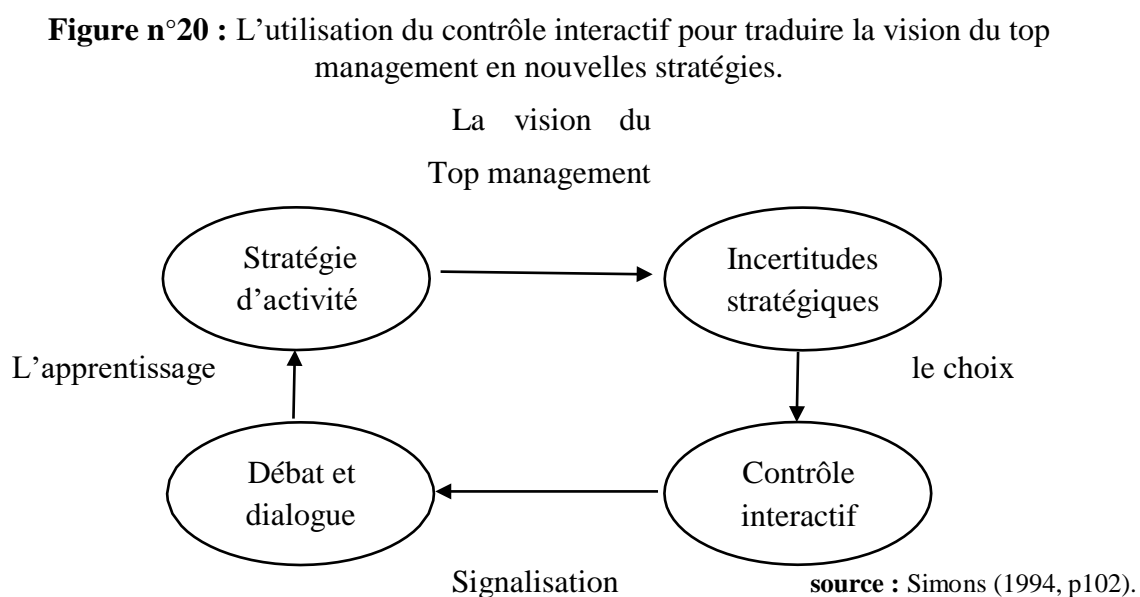
Source : Simons (1994, p 95)

Harold Geneen CEO de ITT (International Telephone & Telegraph) a décrit l'euphorie issue de la participation dans les réunions destinées à la discussion sur la performance et les

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

incertitudes stratégiques comme suit « *Non seulement avons-nous appris et obtenu de l'aide les uns des autres, non seulement sommes-nous parvenus à résoudre nos problèmes avec rapidité et franchise, mais nos réunions ont souvent été chargées d'un tel dynamisme et d'un tel enthousiasme que nous travaillions parfois avec un sentiment exaltant. Générant de nouvelles idées qui n'étaient à l'ordre du jour de personne, nous avons proposé de nouveaux produits, de nouvelles entreprises, une nouvelle activité* » (1984, p 106).

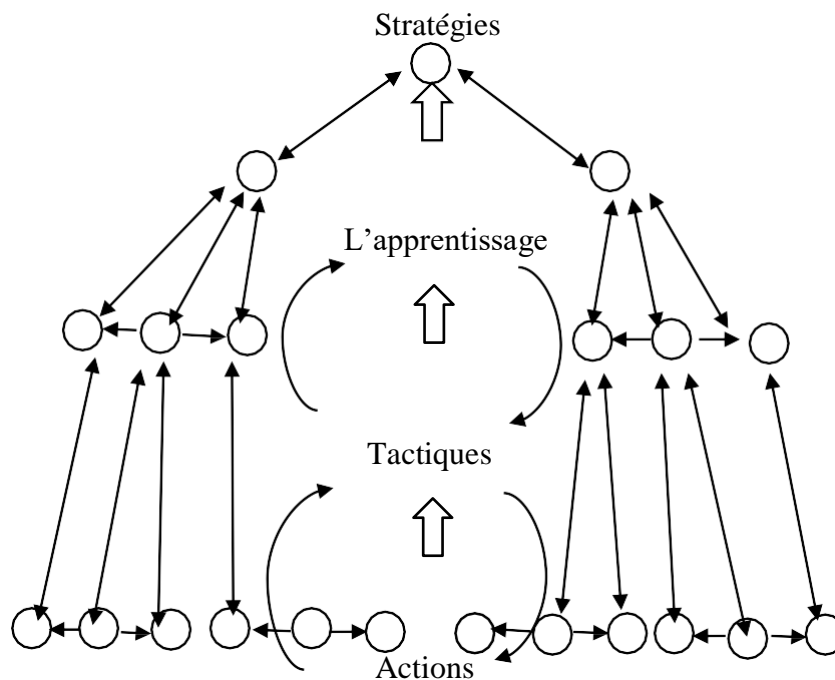
Simons (1994, p102) a expliqué comment les managers utilisent le contrôle interactif pour transformer leur vision en nouvelles stratégies comme suit :



A partir de ce schéma, la vision stratégique des managers va orienter l'organisation vers un environnement caractérisé par les incertitudes stratégiques et la compétitivité du marché, cette situation va entraver le bon jugement des managers envers la position concurrentielle de l'organisation, afin de surpasser cette opacité ils utilisent le système de contrôle interactif pour signaler les préférences en matière d'opportunités en stimulant les dialogues et débats périodiques, cette interactivité va stimuler le partage des informations et idées en premier lieu et par la suite va générer des idées nouvelles qui vont se transformer en nouvelles stratégies émergentes, Simons (1994, p103) a schématisé cette situation comme suit :

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Figure n°21: Le contrôle interactif stimule le partage d'information et les nouvelles stratégies.



Source : Simons (1994, p 103).

2.4.1 Le contrôle interactif : rapprochement théorique.

Malgré l'absence des références claires dans la littérature sur le contrôle de gestion au sujet de l'utilisation interactive des systèmes de contrôle, il existe des liens plus ou moins proches dans d'autres disciplines.

- **La psychologie :**

Ellen Langer (1989, p62) a fait la distinction entre deux comportements « Mindlessness » qui signifie un comportement automatique basé sur l'habitude qui a pas besoin d'une réflexion et un comportement « Mindfulness » qui est ouvert pour les nouvelles informations et conscient des diverses perspectives.

On ne peut pas être toujours « Mindfulness » ou « Mindlessness » un bon manager doit choisir où faire attention.

- **La théorie de leadership :**

Richard Cyert (1990, p 32) a continué sur le même chemin en postulant que le manager doit en premier lieu choisir où faire attention en signalant aussi où les individus doivent allouer leurs attentions « *Ma définition du leadership est que le leader contrôle l'attribution de*

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

l'attention aux participants de l'organisation.... Dans toute organisation où les managers dominant, les règles structurées ont tendance à influencer l'attribution de l'attention, mais le responsable essaiera de capter l'attention des participants de manière à attirer leur attention sur les domaines qu'il considère importants.... Les questions ou problèmes sur lesquels le dirigeant tente d'attirer l'attention reflètent, du moins en partie, la vision de l'organisation qui existe dans l'esprit du dirigeant.... Cette vision évoluera au fil du temps, à mesure que le leader recevra des informations sur les performances de l'organisation. À mesure que la vision change, la priorité des problèmes individuels et des problèmes sur lesquels le responsable souhaite attribuer l'attention des participants évolue également. Les organisations sont dynamiques et l'attribution de l'attention est un processus permanent et toujours nécessaire ».

• La théorie d'organisation :

Galbraith (1977, p 37) pense que l'accroissement des incertitudes stratégiques oblige les organisations à traiter plus d'informations, cette variation a besoin souvent plus d'apprentissage organisationnel.

Ackoff (1971, p 661) de son tour a argumenté que la plupart des systèmes de contrôle sont capables à s'auto-apprendre en différentes manières soit par ajustement interne (le cas du contrôle diagnostique) soit par adaptation au changement d'environnement (le cas du contrôle interactif).

• Le management stratégique :

Les travaux de Burgelman (1983b & 1991) sur la distinction entre un processus top-down de la stratégie et un processus bottom-up représente un parfait rapprochement, il a étudié le comportement des individus dans l'organisation en montrant l'existence de deux comportements « induit » et « autonome », le comportement induit veille que les ressources de l'organisation sont en adéquation avec l'environnement à travers des dispositifs administratifs tels que (les plans, objectifs et indicateurs de performance), ces dispositifs sont bien incarnés dans le contrôle diagnostique, d'un autre côté le comportement autonome se caractérise par la recherche d'opportunité hors le cadre de la stratégie courante « *Dans le processus stratégique induit, le top management a pour rôle de veiller à la poursuite de la stratégie délibérée par le biais de dispositifs administratifs et culturels associant les initiatives stratégiques de niveau opérationnel à la stratégie délibérée. Cela permet à*

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

l'organisation de s'appuyer sur ses succès passés et d'exploiter les opportunités associées au domaine actuel. Toutefois.... Il est important que le contexte structurel reflète les pressions sélectives de l'environnement. Cela fournit un test de réalité pour la stratégie organisationnelle. Dans le processus stratégique autonome, le rôle de la direction est la reconnaissance stratégique plutôt que la planification stratégique. La direction doit faciliter l'activation des processus de détermination du contexte stratégique afin de déterminer quelles initiatives autonomes ont une valeur adaptative pour l'organisation et méritent de faire partie de la stratégie de celle-ci ». (Burgelman (1991), p 255-256).

2.4.2 Le contrôle interactif : conception.

À travers son livre Simons (1994, p 108) a décrit cinq conditions primordiales pour n'importe quel système de contrôle afin qu'on peut l'utiliser comme un système de contrôle interactif.

- ✓ Le système de contrôle doit faire continuellement la re-prévision des états futurs à partir de la réévaluation des informations actuelles, le contrôle interactif doit poser la question “ Qu'est-ce qui a changé et pourquoi? ” (La perte d'une cible grâce à l'introduction d'un nouveau produit par le concurrent va déclencher une nouvelle prévision sur la concurrence), être à jour avec les conditions de l'environnement va permettre aux managers d'anticiper les conséquences potentielles (négatives ou positives) sur la stratégie actuelle de l'organisation ;
- ✓ Pour générer l'apprentissage souhaité, le système de contrôle interactif doit focaliser sur les causes et les conséquences d'informations plutôt que la méthode de collecte et traitement, ces informations doivent être simples et faciles à comprendre (on ne peut pas utiliser d'une manière interactive des systèmes complexes basés sur des calculs tel que la comptabilité analytique) ;
- ✓ Pour être utilisé de manière interactive, un système de contrôle doit être utilisé non seulement par les cadres supérieurs mais également par les responsables à plusieurs niveaux de l'organisation. Pour servir de catalyseur à la recherche d'opportunités, le système doit être utile et largement utilisé par un large éventail de participants ;
- ✓ Pour être utilisé de manière interactive, un système de contrôle doit déclencher des plans d'action révisés, après qu'il répond à la question (Qu'est-ce qui a changé et pourquoi?) il doit poser les questions suivantes (Que ferons-nous à ce sujet? Comment pouvons-nous réagir à ces menaces ou exploiter ces circonstances?), en situation de

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

concurrence, les prévisions relatives à l'évolution des conditions de la concurrence doivent fournir des informations importantes sur la manière d'ajuster la stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel, les organisations engageant dans cette voie encouragent leurs employés à tester de nouvelles idées et stratégies et à s'adapter aux marchés concurrentiels ;

- ✓ Pour être utilisé de manière interactive, un système de contrôle doit collecter et générer des informations relatives aux conséquences d'incertitudes stratégiques sur la stratégie de l'entreprise.

Selon Simons (1994, p 110-113) le choix et les caractéristiques d'un système de contrôle interactif sont influencés par quatre déterminants présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°06 : les déterminants influençant la conception d'un système de contrôle interactif.

Déterminants	Si le déterminant est élevé, alors le système de contrôle interactif	Si le déterminant est faible, alors le système de contrôle interactif
La dépendance technologique	Se concentre sur les nouvelles technologies émergentes	se concentre sur l'évolution des besoins des clients
Réglementation et protection du marché	Se concentre sur les menaces et opportunités socio-politiques	Se concentre sur les menaces et opportunités concurrentiels
La complexité de la chaîne de valeur	Utilise des mesures comptables	Utilise des mesures en unités d'entrée / sortie
La facilité de la réponse tactique	Horizon de planification court	Horizon de planification long

Source : Simons (1994, p112).

- **La dépendance technologique** : d'un côté, plus l'organisation est dépendante en matière de technologie, elle cherche à renforcer son avantage concurrentiel en intégrant nouvelles technologies, d'une autre part lorsque cette dépendance est faible les managers focalisent sur l'écoute du client en proposant de nouveaux produits ou améliorant le marketing des produits qui existent déjà ;
- **La réglementation** : il existe des marchés caractérisés par une réglementation stricte qui se change régulièrement, pour faire face les managers doivent être attentionnés surtout vers l'opinion publique, les pressions politiques et les législatives émergentes, ils doivent maîtriser leur contexte politique et sociale et en même temps être prêt à intervenir pour influencer ces derniers ;

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

- **La complexité de la chaîne de valeur** : les organisations avec une chaîne de valeur compliquée (une liaison dynamique entre les entrées, production, distribution et les ventes) ont tendance à utiliser des mesures comptables telles que les plans de rentabilité dû à leur capacité à présenter des indicateurs mesurant efficacement les menaces et les opportunités ;
- **La facilité de la réaction tactique** :

Ceci veut dire que l'organisation doit avoir une certaine flexibilité tactique en matière de ré-estimation des effets prévus de la stratégie concurrentielle ainsi que l'ajustement des plans à moyen et long terme.

Dans un environnement compétitif et afin de vérifier les conditions citées ci-dessus. Les managers tendent vers l'utilisation interactive d'un seul système de contrôle dans la plupart du temps, ceci en raison de trois conditions : économique, cognitive et stratégique. Simons (1994, p116).

- ✓ **Economique** : comme on le savait l'utilisation interactive d'un système de contrôle est coûteuse puisque cette dernière nécessite l'allocation d'une grande partie de l'attention organisationnelle des managers et ceci peut se manifester comme des opportunités perdues ;
- ✓ **Cognitive** : les individus sont des êtres humains après tout, leur capacité à traiter des quantités énormes d'informations hétérogènes est limitée, l'utilisation de plusieurs systèmes de contrôle de manière interactive va mettre une pression énorme sur les employés et ceci va influencer négativement sur leur capacité à maintenir les dialogues et débats nécessaires pour le succès d'un tel système ;
- ✓ **Stratégique** : on utilise un système de contrôle interactif afin de stimuler l'apprentissage, la concentration sur plusieurs systèmes en même temps va causer une surcharge d'information, analyse superficielle et généralement un manque de perspective.

À noter que les managers peuvent utiliser plusieurs systèmes d'une manière interactive seulement en cas de crise et dans un horizon temporel très réduit, ceci doit être accompagné par une vision stratégique claire, l'absence de cette dernière va compromettre le succès du système de contrôle interactif et même la capacité de l'organisation d'être compétitive sur son marché.

2.4.3 Le contrôle interactif et le système de récompense.

Le système de récompense qui accompagne le système de contrôle interactif doit être différent de celui des autres systèmes, il est caractérisé d'abord par la subjectivité que les supérieurs

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

mobilisent afin de formuler un jugement personnel basé généralement sur les faits et l'intention, cette subjectivité va apporter la solution-miracle pour évaluer un comportement innovateur, d'un autre côté cette subjectivité rend accessible la récompense même de la contribution des individus plutôt que seulement les résultats et ceci va toucher l'objectif ultime d'un système de contrôle interactif qui est l'apprentissage organisationnel, cette situation va créer un climat positif où les individus vont essayer constamment à démontrer leurs efforts et contributions, ils ne vont pas être peur de partager des informations sur les problèmes et les opportunités qu'ils font face quotidiennement (même les informations les plus mauvaises puisque ces dernières vont influencer certainement leur système de récompense).

À noter que plus les managers maîtrisent leur environnement et ayant une grande expérience vont être plus équitables dans leurs décisions concernant les récompenses (cette expérience se manifeste souvent dans la qualité des dialogues entretenus), de plus ses récompenses de leur tour peuvent être tangibles (salaire, bonus et la promotion) mais aussi non tangibles telles que (reconnaissance, l'estime de soi et la promotion).

2.4.4 Le contrôle interactif et le middle management.

Comme on a expliqué auparavant concernant le contrôle diagnostique, le middle management joue un rôle de garde avec un seul objectif de maintenir un niveau d'activités régulier sans l'intervention de la direction générale.

Dans le cas avec les exigences d'un système du contrôle interactif (dialogues, débats, etc.) le middle management joue un rôle différent, il assiste le processus de la collection et le traitement et la diffusion d'informations, il coordonne aussi les réunions portant sur des discussions sur les plans d'action, il doit veiller à créer un climat favorable où les employés seront ouverts aux débats vu que la présence des cadres supérieurs dans ces réunions va leur causer des blocages et des embrassements à partager leurs idées et initiatives.

Pour conclure et pour bien comprendre les mécanismes de ces deux leviers : interactif et diagnostique, on va présenter une distinction entre ces deux derniers comme suit :

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Tableau n°07 : comparaison entre le contrôle interactif et diagnostique.

<i>Stratégie comme</i>	<i>Stratégie d'activité</i>	
	Cible	Vision
Concentration	Variables critique de performance ↓ <i>Contrôle diagnostique</i>	Incertitudes stratégiques ↓ <i>Contrôle interactif</i>
Finalité	Fournir la motivation et la direction pour l'achèvement des objectifs	Stimuler les dialogues et l'apprentissage organisationnelle
Objectif	Pas de surprises	Recherche créative
Raisonnement analytique	Déductif	Inductif
Complexité du système	Complicqué	Simple
Le temps	Passé et présent	Présent et futur
Cibles	Fixées	Ré-estimé constamment
Feedback	Négative	positive
Ajustement pour	Inputs ou processus	Apprentissage en double boucle
Communication	Eliminer le besoin de parler	Fournir un langage commun
Rôle du middle managers	Gardes	Facilitateurs

Source : Simons s (1994, p 124).

Section III : Un cadre dynamique pour le contrôle de la stratégie.

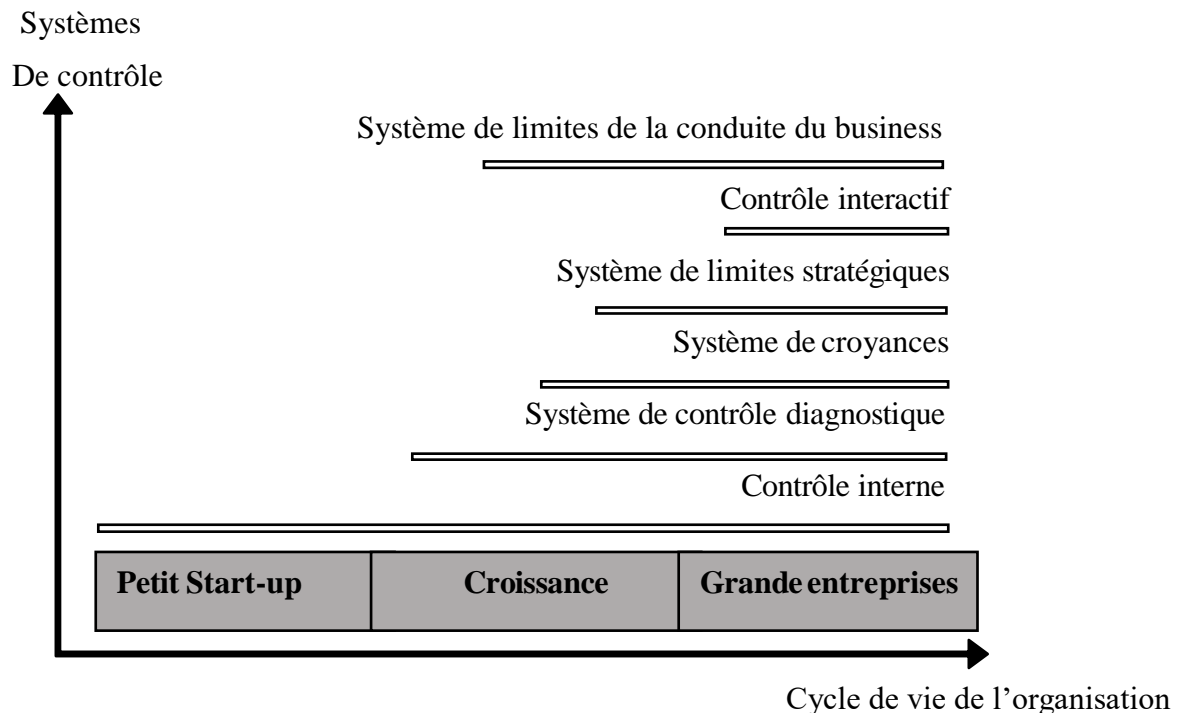
3.1 Les leviers du contrôle en action.

Après avoir expliqué en détail les mécanismes des leviers du contrôle, on arrive à la phase d'action où les managers mobilisent ces derniers selon leur besoin (timing et objectif) afin d'implanter le plus idéal possible la stratégie que ce soit délibérée ou émergente, mais comment choisissent-ils les managers le levier adéquat à mobiliser ?

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Simons (1994, p 128) a schématisé le choix graduel des systèmes de contrôle en prenant en considération le cycle de vie de l'organisation comme suit :

Figure n°22: L'évolution des systèmes de contrôle selon le cycle de vie de l'entreprise.



Commentaire :

Dans la phase de départ, les start-ups n'auront pas besoin d'établir un système de contrôle formel grâce à la communication directe entre le manager et ses employés, dans ce cas-là un contrôle interne suffit pour protéger les actifs de l'entreprise.

La phase de croissance est caractérisée par la délégation du pouvoir, et donc la fixation des objectifs de la direction et puis et la surveillance de l'atteinte de ces derniers, dans ce cas-là l'établissement d'un système de contrôle diagnostique semble obligatoire afin de délivrer les informations nécessaires à la direction générale.

En se transformant en grande entreprise, cette dernière va notamment conquérir de nouveaux marchés en allant à l'international, dans ce stade-là l'implantation d'un système de croyances est nécessaire pour que l'entreprise puisse communiquer sa vision en instaurant en même temps une sorte de limites stratégiques pour limiter la recherche d'opportunités dans un cadre précis.

En parvenant la phase de maturité, l'entreprise doit trouver une solution pour survivre, en mettant en place un système de contrôle interactif, l'entreprise encourage la recherche

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

d'opportunité, l'innovation et notamment la présentation de nouvelles initiatives stratégiques par les subordonnées, ceci en collaborant simultanément avec les autres leviers : croyances, contrôle diagnostique, système de limites.

À noter que les limites de la conduite du business seront établies généralement dans le cas d'une crise issue à des comportements illégaux ou défavorables.

En répondant à la question précédente sur le levier adéquat à la situation de l'entreprise une autre question se manifeste, comment utilisent-ils les managers les leviers de contrôle pour faire passer leur agenda ? quels sont les facteurs clés influençant le comportement des individus ? et comment font-ils les managers afin d'équilibrer leur attention entre les différents leviers de contrôle ?

Afin de répondre à ces questions-là et en développant en même temps une compréhension de ce sujet on va présenter une étude empirique menée par Simons (1994, p 129-147), cette dernière est portée sur 10 CEO d'entreprises en situation de changement stratégique issues de secteurs économiques différents, il a séparé ces entreprises en deux catégories : renouveau stratégique (les managers devront procéder à des changements révolutionnaires) et évolution stratégique (les managers procèdent à des changements limités).

Durant la période de dix-huit mois l'enquêteur a essayé de comprendre comment et pourquoi les managers utilisent les leviers de contrôle, le temps alloué à chacun de ces leviers et les individus qui interviennent lors de l'établissement des objectifs, les plans d'action et le système de récompenses.

3.1.1 Le Renouveau stratégique.

À noter que les entreprises procèdent à ce choix souvent lors d'échec de la stratégie passée, les nouveaux managers se trouvent dans une situation de pression, ils doivent faire augmenter la performance de l'organisation en échec en relevant trois défis principaux : surmonter les inerties organisationnelles ; structurer et communiquer les attentes de performance ; gagner l'allégeance organisationnelle pour le nouvel agenda.

Afin de relever ces défis les managers de ces entreprises utilisent les quatre leviers de contrôle afin de promouvoir et soutenir leur changement stratégique, pour que cela réussisse les managers remplacent les employés en postes clés que leurs comportement et attitude n'alignent pas avec la nouvelle stratégie, Tushman, Newman & Romanelli (1986, p 44).

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

❖ Système de croyances (voir annexe n 01):

- ✓ Afin d'aligner le comportement des individus et éliminer certains comportements indésirables, les managers rédigent personnellement une nouvelle déclaration (entre le troisième et le sixième mois de leur inauguration) montrant les valeurs principales, les marchés cibles et les catégories de produits de l'organisation ;
- ✓ La déclaration est rédigée en utilisant des termes vastes afin de toucher tous les niveaux de l'organisation, afin de transmettre une dose de motivation et d'inspiration aux employés de l'organisation ;

❖ Système de limites (voir annexe n 02):

- ✓ Identifier les comportements intolérables dans la nouvelle vision de l'organisation ;
- ✓ Les managers communiquent leur nouveau code de conduite à travers des speeches, ateliers de débats et réunions avec leurs subordonnés ;
- ✓ L'établissement de ce système de limite vise à inspirer et en même temps contraindre les subordonnés afin de briser ces inerties organisationnelles.

❖ Système de contrôle diagnostique (voir annexe n 03):

- ✓ Pour pouvoir procéder à des changements stratégiques, les managers ont besoin de la confiance continue de leurs supérieurs (conseil d'administration) Warren (1984), pour assurer la soutenance des supérieurs et aussi pour renforcer leur crédibilité, les managers proposent des objectifs mesurables (financière et non financière) issus de la nouvelle stratégie en mettant en place aussi un nouveau système de contrôle diagnostique chargé de la surveillance de la performance achevée ;
- ✓ Les managers utilisent le système de récompenses objectivement (selon les objectifs fixés) et subjectivement (jugement personnel du manager sur la contribution de l'individu) afin de mobiliser leurs subordonnés autour de la nouvelle vision stratégique.

❖ Système de contrôle interactif (voir annexe n 04):

- ✓ Après avoir gagné la confiance du conseil d'administration et l'engagement des subordonnés, les managers trouvent le temps nécessaire pour se concentrer sur les incertitudes stratégiques liées à leur vision stratégique en choisissant un système de contrôle à utiliser interactivement (dans la première catégorie c'est souvent le plan de rentabilité) ;
- ✓ À partir des dialogues et débats de nouvelles stratégies s'émergent, les managers mobilisent ces dernières pour renforcer leur vision, stratégie et systèmes de contrôle.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

3.1.2 Evolution stratégique.

À l'occurrence des managers procédant des changements stratégiques majeurs, les managers de la deuxième catégorie sont susceptibles de préserver la croissance actuelle des entreprises en question, c'est ce contexte-là qui complexifier leur tâche, ils ne peuvent pas lancer des grands changements, mais en même temps ils doivent faire adapter leurs entreprises avec les changements rapides de l'environnement, commençons d'abord par la compréhension parfaite des forces et faiblesses de l'organisation que ce soit par le lancement d'un diagnostic interne sinon en faisant un recours vers les entreprises de consulting stratégique.

Face à cette situation les managers se trouvent aussi devant trois défis : forcer l'organisation à se sentir mal à l'aise avec la performance actuelle ; enseigner l'organisation l'agenda de renouveau stratégique ; tester afin d'assurer que l'agenda précédent est modifié pour permettre l'implantation de la nouvelle stratégie.

Dans cette situation d'évolution stratégique les managers commencent par la communication de leurs agendas, et pour que les individus puissent absorber les nouvelles directives les managers tendent vers l'établissement de nouveaux critères de performance en validant ou améliorant le système de contrôle diagnostique courant.

En reliant explicitement le système de récompenses avec l'atteinte de nouveaux objectifs les managers incitent leurs employés à faire des efforts pour comprendre, appliquer et diffuser les directives de la nouvelle stratégie afin d'achever la performance souhaitée vu que cela c'est le seul moyen pour acquérir leurs bonus.

Faire passer leurs agendas en mobilisant le soutien de leurs employés constitue un défi majeur pour les managers, pour cela ces derniers vont communiquer leur vision formellement en établissant des directives de planification contenant le nouvel agenda, et informellement en mobilisant les dialogues et débat pour la proposition de nouvelles initiatives stratégiques.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Des changements dans le processus de contrôle diagnostique ont procédé afin de tester la cohérence entre les plans d'action des subordonnés et les directives de la nouvelle stratégie des managers, des réunions sont mis en place avec les subordonnés pour ajuster la qualité des plans d'action en élucidant les initiatives stratégiques adéquates pour satisfaire le nouvel agenda des managers, mais aussi comme une évaluation de la capacité des subordonnés à exécuter la nouvelle vision, de leurs côtés les subordonnés et face à ces pressions d'évaluation de la performance et ses relations avec la rémunération vont essayer dans certains cas à manipuler les données de la performance pour faire maquiller leurs rapports aux supérieurs, dans la plupart des cas le manager impliqué est mis à la porte en instaurant immédiatement un nouvel système de limites.

Au cours de la deuxième année les employés de l'organisation commencent à comprendre l'importance de l'intégration de nouvelles directives dans les plans d'action, à partir de là les managers se concentrent en deuxième lieu sur le système de contrôle interactif, ce dernier va essayer de mobiliser l'apprentissage organisationnel vers les incertitudes stratégiques, dans ce stade-là les deux catégories se trouvent dans le même état (renouveau stratégique et évolution stratégique).

Simons (1994, p 150) a résumé l'usage des leviers de contrôle dans un tableau comme suit :

Tableau n°08 : L'usage des leviers de contrôle.

Objectif	Renouveau stratégique	Evolution stratégique
La première année Surpasser les inerties organisationnelles	Formaliser et communiquer les limites stratégiques	Utiliser le contrôle diagnostique pour : <ul style="list-style-type: none">• Lier les récompenses avec les cibles financières• Augmenter le niveau minimal de la performance des objectifs financières

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Communiquer l'essentiel de la nouvel agenda	Formaliser et communiquer la nouvelle stratégie à travers la déclaration (système de croyances) Utiliser le système de contrôle diagnostique durant la présentation devant les supérieurs	Etablir des directives de planification pour les subordonnés décrivant les nouvelles initiatives stratégiques
Etablir le calendrier et les cibles de l'implantation	Basé sur l'engagement avec les subordonnés, fixer les objectifs de la responsabilité avec les subordonnés Lier les objectifs du contrôle diagnostique avec les variables critique de la performance	Utiliser le contrôle diagnostique pour enseigner et tester le nouvel agenda Lier les objectifs du contrôle diagnostique avec les variables critique de la performance
Assurer la continuité de l'attention à travers les récompenses	Modifier les récompenses d'être subjectives selon l'allégeance pour le nouvel agenda stratégique	Changer les récompenses d'être basées sur une formule et les lier avec les nouvelles cibles financières Etablir les limites de la conduite du business en répondant à la manipulation
La deuxième année Concentrer l'apprentissage organisationnel vers les incertitudes stratégiques associées avec la vision de futur	Commencer à utiliser un système de contrôle interactivement pour signaler les priorités et motiver les débats et dialogues	Commencer à utiliser un système de contrôle interactivement pour signaler les priorités et motiver les débats et dialogues

Source : Simons (1994, p 150)

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Pour conclure, les systèmes de contrôle de gestion représente la pierre angulaire dans n'importe quel mouvement stratégique que ce soit changement révolutionnaire ou bien évolution inévitable, les managers utilisent ces systèmes de contrôle d'une façon adéquate avec leur vision. On a expliqué dans ce chapitre le processus utilisé par les managers afin d'implanter la stratégie d'activité en utilisant des techniques pour préserver l'attention organisationnelle et diriger la recherche d'opportunité.

3.2 Les dynamiques du contrôle de la stratégie.

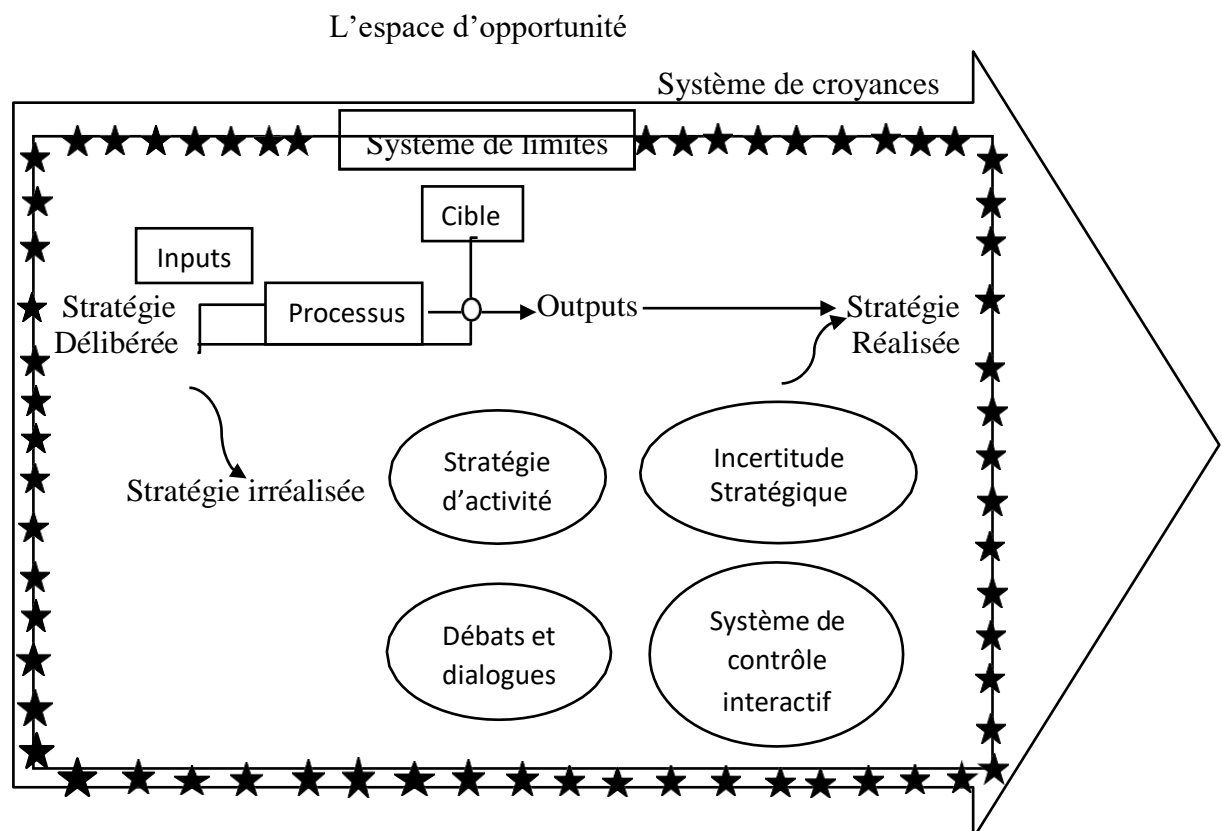
Après qu'on a décrit les caractéristiques et le fonctionnement des différents leviers d'une manière séparée. On doit souligner l'effet qu'afin de faire sortir l'avantage de ces leviers les managers doivent les faire travailler simultanément pour balancer les tensions générées durant l'activation de ces derniers (innovation vs l'atteinte des objectifs ; stratégie délibérée vs stratégie émergente ; l'opportunisme vs le désir à contribuer).

3.2.1 Les leviers de contrôle pour guider la stratégie d'activité.

Comme on a expliqué auparavant la stratégie peut être prise comme un plan, type d'actions, une position compétitive et une perspective unique, Simons (1994, p 154) a schématisé la relation entre les différents leviers et la stratégie réalisée comme suit :

Figure n°23: La relation entre les leviers de contrôle et la stratégie réalisée.

Selon Simons (1994, p 154)



CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Commentaire :

La stratégie réalisée est souvent composée de la stratégie délibérée et les stratégies émergentes, ces dernières sont issues du terrain quotidiennement et qui font preuve d'adéquation avec les valeurs de l'organisation (ces stratégies émergentes devront passer avant à travers le filtre établi par les systèmes de contrôle).

Le contrôle diagnostique coordonne et surveille l'implantation de la stratégie délibérée via la concentration de l'attention organisationnelle sur l'atteinte des objectifs intégrés dans la stratégie délibérée, dans certains cas la stratégie délibérée n'est pas implantée complètement à cause de manque de ressources ou bien l'inadéquation des objectifs avec le contexte de l'organisation, ce système reflète la vision de la stratégie comme un plan.

Le contrôle interactif de son tour donne aux managers la main pour contrôler et influencer le comportement des employés notamment dans la recherche d'opportunités, en utilisant ce système les managers vont satisfaire le désir de contribution de leurs employés, facilite la recherche d'opportunités et récompensent les employés créatifs, ce système est le reflet de la stratégie comme type d'actions.

Le système de croyances à travers la déclaration de la mission d'organisation inspire les employés à créer et rechercher des opportunités, afin d'achever la mission suprême de l'organisation en faisant appel au désir de contribution des individus, ce système va créer des directives pour fusionner la stratégie délibérée et émergente afin de guider et inspirer les gens à sortir et chercher des opportunités à présenter devant leurs supérieurs.

Le système de limites assure que la stratégie réalisée sera dans le domaine d'activité souhaité, ce système voit la stratégie comme position concurrentielle, il assure que les activités de l'organisation soient dans un marché bien défini avec un niveau de risque acceptable.

Le contrôle stratégique se manifeste avec l'utilisation simultanée des quatre leviers : système de croyances, système de limites, contrôle diagnostique et contrôle interactif.

Simons (1994, p156) a synthétisé la relation de ces leviers avec la stratégie comme suit :

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

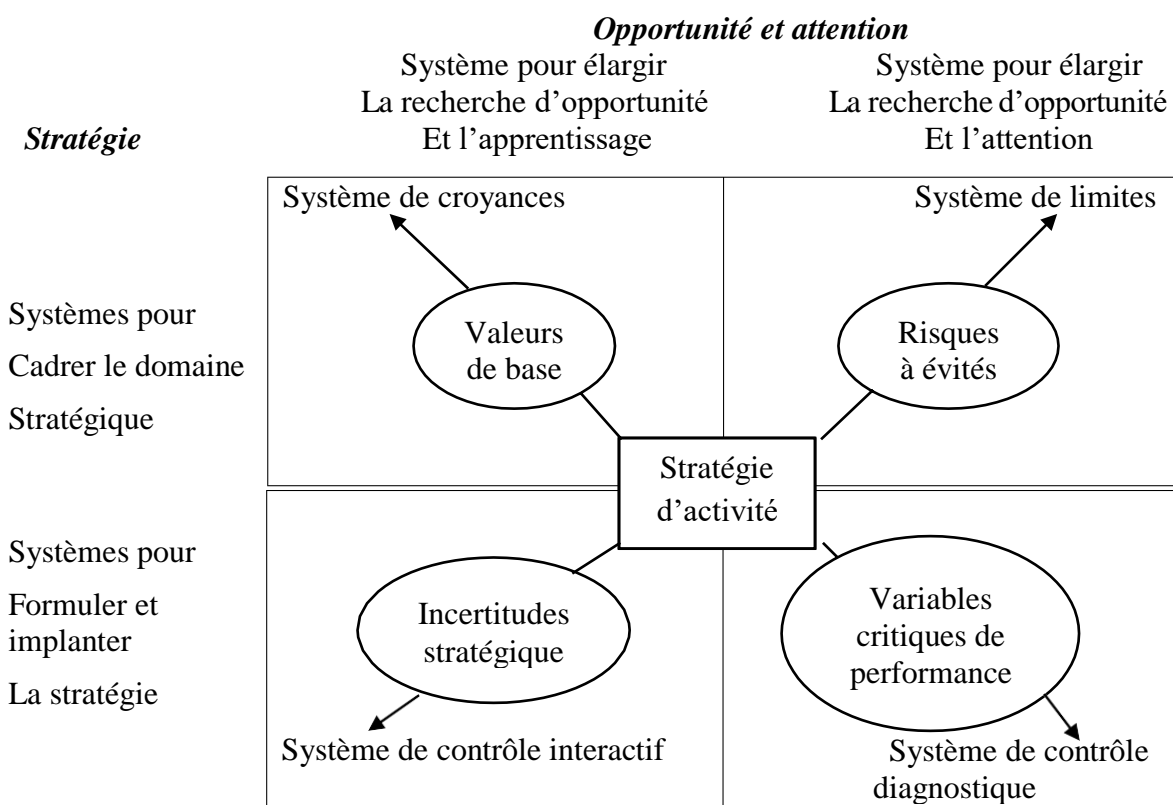
Tableau n°09 : la relation entre les leviers de contrôle et la stratégie.

<i>Système de contrôle</i>	<i>objectif</i>	<i>communiqué</i>	<i>Contrôle la stratégie comme</i>
<i>Système de croyances</i>	Autonomiser et élargir l'activité de recherche	vision	perspective
<i>Système de limites</i>	Etablir des limites de liberté	Domaine stratégique	Position concurrentielle
<i>Contrôle diagnostique</i>	Coordonne et surveille l'implantation de la stratégie délibérée	Plans et objectifs	Plan
<i>Contrôle interactif</i>	Stimuler et guider les stratégies émergentes	Incertitudes stratégiques	Type d'actions

Source : Simons (1994, p156).

Dans le même sens Simons (1994, p157) a schématisé ce tableau en ajoutant l'opportunité et l'attention organisationnel comme suit :

Figure n°24: La relation entre les leviers de contrôle et la stratégie, l'opportunité et l'attention.



Source : Simons (1994, p157).

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Commentaire :

- ✓ En stimulant l'apprentissage organisationnel, le système de croyances élargit les activités de la recherche d'opportunités ;
- ✓ Le système de limites met en place les règles d'activités dont l'organisation doit les respecter ;
- ✓ Ensemble, le système de croyances et le système de limites vont cadrer le domaine stratégique dans lequel l'organisation va travailler ;
- ✓ Le contrôle diagnostique fixe l'attention organisationnel sur l'implantation de la stratégie délibérée ;
- ✓ Le contrôle interactif guide la recherche d'opportunité en visant la présentation des initiatives stratégiques qui vont se transformer en stratégies émergentes ;
- ✓ Ensemble, le contrôle interactif et le contrôle diagnostique guident, dirigent et contrôlent la formulation et l'implantation de la stratégie.

En prenant en considération qu'il existe une interaction dynamique parmi et à l'intérieur de chaque levier, on ne doit juger réussi un contrôle sauf s'il succède à transformer la tension entre le besoin de l'organisation d'être créative (pour des raisons d'adaptation et de survivre) et l'atteinte des objectifs (financières et non financières) de la direction en croissance rentable, ceci ne réussira que si l'organisation atteint des niveaux supérieurs en apprentissage et en même temps en innovation, vu que ses leviers possèdent à la fois des éléments de contrôle et d'apprentissage, le modèle de Simons arrive comme un miracle pour dissoudre ce paradoxe.

Le système de limites malgré qu'il semble orienté vers la restriction il contient aussi quelques traits d'apprentissage vu qu'il exerce des ajustements périodiquement sur les fautes précédentes ainsi les stratégies selon les mouvements des concurrents, le contrôle diagnostique malgré qu'il cherche toujours l'efficacité et notamment financière, mais dans son processus d'établissement des objectifs et aussi sa mise en place du système de récompense y'a des choses à apprendre, de son tour le contrôle interactif est clairement possède les deux côtés avec une dominance du volet apprentissage (débat, dialogues, initiatives stratégiques, stratégies émergentes), finalement le système de croyances ouvre la porte largement pour la recherche d'opportunité en élargissant l'espace d'opportunité.

Passant maintenant aux interactions dynamiques des forces contradictoires au sein des leviers eux-mêmes, le système de limites est basé sur la confrontation de deux forces : la

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

menace de punition en cas de déviation et le désir des employés à faire le bien pour l'organisation, le contrôle diagnostique est motivé par les besoins économiques incarnés dans le système de récompense ainsi le besoin d'estime, d'achèvement et de reconnaissance, le contrôle interactif est alimenté par l'implication du top management et le désir de créativité et d'innovation des employés, de son tour le système de croyances tombe entre le désir à harmoniser la vision des individus et en même temps à les libérer en élargissant l'espace d'opportunité pour qu'ils puissent faire sortir leurs idées et initiatives et les défendre devant leurs supérieurs.

3.2.2 L'implantation de la stratégie : des variables stratégiques clés à maîtriser.

Pour une mise en œuvre efficace de la stratégie les managers doivent impérativement maîtriser les quatre variables stratégiques clés suivantes : les valeurs de base, les risques à éviter, les variables critiques de performance et les incertitudes stratégiques, ces variables sont inter-corrélées (chacun d'eux influence et être influencé lui-même par les autres en même temps).

D'abord, les managers doivent comprendre les valeurs de base de l'organisation pour mesurer la distance entre la situation actuelle de l'entreprise et la direction souhaitée, ils utilisent le système de croyances afin de renforcer ou changer la vision de l'organisation.

Dans un environnement très compétitif où la force des entreprises se comptera par leur capacité à s'adapter aux fluctuations du marché, les organisations utilisant le système de limites pour communiquer clairement les activités à haute risque qui ne seront pas tolérées, pour une implantation efficace les risques stratégiques doivent être anticipés et évités.

Les managers doivent comprendre parfaitement les variables critiques de performance puisque sur la base de ces dernières qu'ils construisent leur système de contrôle diagnostique (l'établissement des objectifs et la mesure de la performance par rapport aux cibles).

Les incertitudes stratégiques sont la combinaison de la vision future des managers et les facteurs de contingences susceptibles à compromettre cette vision, ils ont besoin de vérifier si leurs hypothèses restent valides à moyen et long terme, pour ceci ils utilisent le contrôle interactif pour se lancer dans un processus d'apprentissage organisationnel qui va générer par la suite les débats et dialogues nécessaires sur les incertitudes stratégiques.

CH II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.

Conclusion :

Les managers efficaces mobilisent les leviers de contrôle, premièrement pour inspirer l'engagement des individus autour la vision de l'organisation, coordonnent et surveillent l'implantation de la stratégie délibérée, et en même temps orienter et stimuler la recherche des opportunités adéquates qui vont être intégrées prochainement dans la stratégie officielle de l'organisation, le défi majeur pour un manager c'est bien d'être capable à gérer les tensions entre la liberté nécessaire à la créativité et l'innovation et la pression de résultat (l'atteinte des objectifs fixés par la direction), contrôle et apprentissage, punition et récompense, cette balance va guider l'organisation vers la croissance rentable.

Utiliser les leviers de contrôle cela veut dire : établissement des objectifs, dire aux employés que doivent faire, sur quoi seront récompensés, ce qu'il ne faut pas faire, demander leurs idées, partagent l'information.

Pour synthétiser les leviers de contrôle, on va les présenter en annexe avec des checklists présentent le « Quoi » « Pourquoi » « Comment » « Quand » et « Qui » des quatre leviers utilisés pour contrôler la formulation et l'implantation de la stratégie d'activité.

Chapitre III :

**La démarche stratégique d'une
entreprise de service et le rôle de
middle management.**

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Introduction :

Ce chapitre est divisé en trois sections, dont la première focalise en premier temps sur la définition des concepts de base, tel que (le service, l'entreprise de service, l'identité de l'entreprise de service, un centre de profit de service, qu'est-ce qu'un diagnostic stratégique de service...etc.), ensuite on va détailler la démarche stratégique en élucidant en premier temps la notion du diagnostic stratégique de service, les micro-stratégies et le rôle du middle management, après on va synthétiser par un plan le diagnostic stratégique d'une entreprise de service.

Dans la deuxième section, on va présenter puis expliquer les différentes étapes du diagnostic des ressources comme connu (diagnostic interne), l'intérêt de ce dernier est d'identifier les sources d'avantages concurrentiels, afin de cerner les facteurs clés de succès (FCS) de l'entreprise de service, après qu'on termine le diagnostic interne, on va tourner brièvement vers le diagnostic externe représenté par l'analyse concurrentielle.

La dernière section va concentrer sur la prise de décision dans la formulation de la stratégie comme dans la mise en œuvre de cette dernière, commençons par la présentation des méthodes de gestion de portefeuille d'activités d'une entreprise de services, ensuite on va exposer les éléments sur lesquels appui la prise de décision stratégique.

Section I : Le diagnostic stratégique d'une entreprise de service.

À partir de son prédominance de l'activité économique (on parle de 2 tiers de l'activité économique), le service commence à avoir de l'attention dès les années soixante, où les chercheurs en gestion se mettent à proposer des nouveaux outils de management adaptés aux particularités des entreprises de services : le service est un processus intangible qui inclut le client dans la réalisation de la prestation avec l'assistance du personnel en contact, cette particularité exige une adaptation des éléments du diagnostic stratégique de l'entreprise en question.

1.1 L'entreprise de service.

Une entreprise de service est une entreprise du secteur tertiaire, elle a pour objectif d'assurer un travail à une entreprise ou à un particulier contre un prix.

L'INSEE (l'institut national de la statistique et les études économiques) classe les services marchands comme suit :

- ✓ Commerce, transports, hébergement et restauration.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- ✓ Information et communication.
- ✓ Activités financières et d'assurance.
- ✓ Activités immobilières.
- ✓ Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien.
- ✓ Autres services.

1.1.1 Qu'est qu'un service ?

Le service vient du latin Servitium « esclavage », à partir de là, arrive l'attitude exigeante d'un « seigneur » envers le personnel « serf », cette particularité de service a des implications sur tous les aspects de l'organisation.

Le secteur tertiaire :

Ce secteur est défini par l'exclusion de deux autres secteurs ; il regroupe toutes les activités qui n'appartiennent ni au secteur primaire (agriculture), ni au secteur secondaire (industrie).

Tableau n°10 : la répartition des emplois en Algérie en 2015.

	Homme	%	Femme	%	TOTAL	%
Agriculture	866	10	52	2.7	917	8.7
Industrie	1028	11.9	349	18.09	1377	13
BTP	1741	20.1	35	1.81	1776	16.8
Service	5026	58	1493	77.4	6524	61.5
TOTAL	8661	100	1929	100	10594	100

Source : office national de statistique (ONS), activité, emploi et chômage, 276, sept 2015

D'après l'analyse de ce tableau, il est indéniable que la croissance du secteur tertiaire génère une partie majeure de la croissance d'activités économiques globale (61.5%), par rapport au secteur primaire et secondaire (8.7%, 13%) respectivement.

Comme on a dit ci-dessus, le secteur tertiaire commence à avoir de l'importance dès les années soixante avec la définition de l'Américain Marketing Association (AMA) « activités, bénéfices ou satisfaction offerts à la vente ou fournis en relation avec la vente de produit ».

Regan (1963) arrive pour compléter la définition de l'AMA en basant sur une caractéristique spécifique au service (l'intangibilité), à partir de ça, il a proposé une typologie de service :

- ✓ Service intangible produit directement (les assurances).
- ✓ Service tangible produit directement (transport, immobilier).

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- ✓ Service intangible commercialisé conjointement à un produit ou un service (crédit, livraison).

Judd (1964) propose une autre définition « un service est une transaction réalisée par un entrepreneur ou une entreprise ou l'objet de l'échange est autre que le transfert de la propriété d'un bien tangible ».

Rathmell (1966) ouvre les pistes de recherches sur les particularités des services « un service est un acte, une performance, un effort ».

Berry (1980) repris et compare les produits et les services « un produit est un objet, une chose, un moyen ; un service est un acte, une exécution, un effort ».

Donc le produit est constant plutôt stable, au contraire au service qui est dynamique et flexible.

(Flipo et al, 1991) ont proposé quatre spécificités des services comme suit :

- ✓ L'intangibilité.
- ✓ L'inséparabilité de la production et de la consommation.
- ✓ L'hétérogénéité du service fourni.
- ✓ La périssabilité du service.

❖ L'intangibilité :

L'intangibilité est la caractéristique de ce qui ne peut être touché, voir ou sentir, ça n'exclut pas le caractère tangible de certains aspects du service (billet avion, menu d'un fast-food, etc.), Shostack (1977) a exploité cette caractéristique pour proposer « l'échelle de dominance des biens », ce dernier postule que plus que le bien est composé des éléments intangibles, il se rapproche au pôle des services.

Selon Éric Vogler (2004), le caractère intangible a causé des difficultés, d'abord, l'impossibilité de tester la prestation grâce à l'effet de l'intangibilité, à partir de cela la promotion de l'image de l'entreprise de service et ses prestations devenues de plus en plus difficiles, pour solver ce problème, l'entreprise essaye de tangibiliser ses offres par le biais du support physique. Un autre défi imposé par l'intangibilité, c'est l'impossibilité de la protection des droits de l'entreprise par un brevet (comportement du personnel du contact, la durée d'une prestation, etc..).

Donc, il faut innover constamment pour se faire différencier devant les concurrents, aussi y'a la difficulté d'évaluer une prestation, le client se met en difficulté pour comprendre les justifications sur le prix de service, et cela reflète dans sa résistance de paiement.

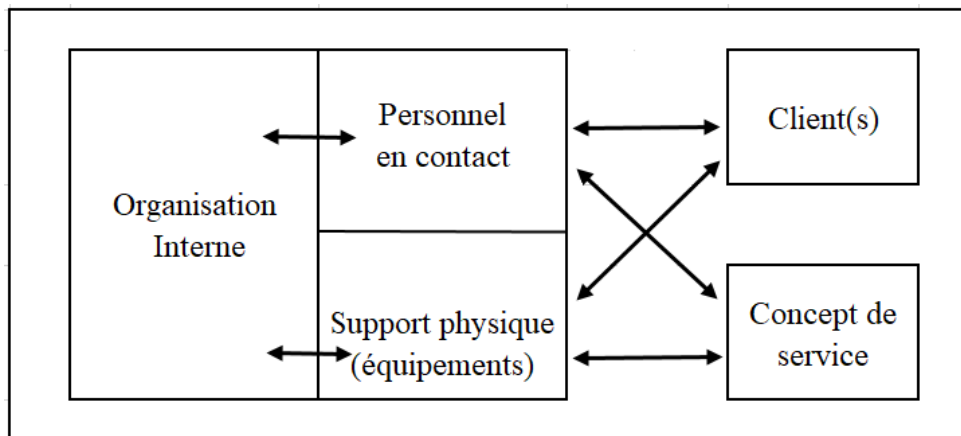
CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Afin de bien adapter ses indicateurs de performance, le contrôle de gestion doit avoir conscience de toutes les caractéristiques de la prestation.

❖ L'inséparabilité entre la production et la consommation du service.

Un service est souvent produit en même temps de sa consommation et ça nécessite l'existence d'un client lors de la production de la prestation (vacances, spectacle, transports, etc..), cela a amené Eiglier & Langard (1987) a proposé un modèle de servuction (la production de service).

Figure n°25: Modèle de servuction d'Eiglier et Langeard (1987).



Source : d'Eiglier et Langeard (1987).

On conclut à partir de ce schéma que la production d'une prestation (la servuction) nécessite l'intégration de tous les éléments concernés, cela veut dire qu'il existe une relation forte entre le client et le prestataire par ex : (des formations, une coupe de coiffure, etc..), cette relation ou interaction peut engendrer un facteur clé de succès (FCS) pour l'entreprise de service, cela nécessite la provision de toutes les conditions nécessaires afin d'assurer le succès de cette relation.

Le contact avec le client, le lieu de rencontre ou bien l'environnement en général des facteurs déterminants du degré de succès la relation (prestataire/ client).

❖ L'hétérogénéité du service.

L'hétérogénéité du service veut dire la différenciation de la prestation malgré la similarité ou bien la ressemblance du système de servuction (personnel en contact, support physique, organisation interne), cela est causé par l'indifférence de la performance du personnel impliqué dans la prestation, l'essaye de standardiser ces comportements humains apparaitre difficile (la réception d'un client), pour cela les entreprises de service mettent en place des guides de comportement bien défini en vue de réduire le plus l'hétérogénéité de la prestation.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Donc, la qualité de la prestation repose d'un côté sur les compétences du personnel en contact, et d'un autre sur l'interaction développée avec le client lors de la prestation.

Cette hétérogénéité du service n'a pas toujours un effet négatif, elle peut jouer aussi la carte de la différenciation (l'innovation) par rapport aux concurrents, elle permet l'exploration des besoins non satisfaits des clients et rendre les prestations de l'entreprise plus adaptées aux exigences des clients.

❖ La périssabilité du service.

On a dit que le service c'est une performance (une exécution) et n'est pas un objet matériel, ici la périssabilité vient comme le résultat de l'intangibilité, selon Éric Vogler (2004), on ne peut pas stocker quelque chose d'immatérielle, cela va causer le problème connu des pics de demande (réservation hôtels, réservation d'un billet d'avion, etc..), pour surpasser ces trous de demande, les entreprises de service lancent des promotions afin de disperser la demande des clients (diminuer la pression sur les heures pleines et remplir les heures creuses).

Lovelock (1996) en vue d'ajouter plus de précision aux services, il a proposé des nouvelles caractéristiques comme suit :

- ✓ L'intangibilité ou l'immatérialité ;
- ✓ Le client participe à la production du service ;
- ✓ La dimension service (la majeure partie de la prestation fournie par des personnes) ;
- ✓ L'hétérogénéité du service (la difficulté de garantir une qualité égale) ;
- ✓ La nécessité de la consommation avant la capacité d'évaluation de la prestation par le client) ;
- ✓ La périssabilité (non stockable) ;
- ✓ Le service est un processus et n'ont pas le résultat du processus de production ;
- ✓ La spécificité des canaux de distribution (agences, internet, centre d'appel).

Malgré que les auteurs cherchent toujours à mettre en évidence les différences entre les produits et les services, l'opacité est le caractère dominant des frontières entre ces deux derniers, cette opacité est justifiée ; d'abord, la volonté de l'entreprise à piquer des concepts qui appartiennent même aux produits que les services (la restauration rapide, la maintenance), afin que l'entreprise s'adapte au contexte particulier de son service, à partir de là, on voit souvent des services qui sont associés à des produits.

Le contrôle de gestion participe dans les prévisions de la demande, afin de contrôler l'adéquation entre les besoins et les ressources.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

1.1.2 Les fonctions d'une entreprise de service.

En vue de survivre les changements de l'environnement, l'entreprise de service s'est trouvée dans la nécessité d'adapter son style de management, vers le management des services avec tous qu'il offre comme changement.

Lovelock (1999) a proposé une division du management de service en trois fonctions principales de l'entreprise de service, ainsi que les missions dédiées à chaque fonction comme suit :

✓ Le marketing de service.

Le marketing de service pour Lovelock est chargé de faire et évaluer la segmentation stratégique, ainsi fixer la qualité des services pour bien s'adapter aux segments du marché et dépasser les concurrents, aussi il est chargé de la fixation des prix, l'adaptation des lieux de la prestation et faire communiquer des explications sur l'utilisation de la prestation.

✓ Le management de ressources humaines.

Le GRH est chargé essentiellement d'adaptation des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise en terme de qualité et quantité, ainsi la définition des systèmes de travail (les horaires, les fiches de postes, etc..), et les systèmes de récompense, aussi la gestion de la paie, les carrières des employées, et les conditions de travail.

✓ La gestion des opérations de service.

La gestion des opérations, cette dernière fonction a une grande importance puisqu'elle touche la relation entre le personnel en contact et le client en établissant les procédures du déroulement de la prestation, ainsi elle a une mission de supervision des comportements des employées, et finalement la gestion des équipements, cela veut dire tous ce qui concerne le support physique.

Malgré cette organisation de la structure de l'entreprise de service, il existe souvent des dysfonctionnements qui peuvent perturber cette dernière, d'abord entre la gestion d'opérations et le marketing, où se trouve deux fonction a deux horizons temporels différents, le premier acte sur le court terme, tandis que les procédures prendre du temps pour les changer, aussi entre le marketing et la GRH, souvent le marketing lance des nouveaux offres ou prestations qui nécessite une formation accélérée de personnels pour qu'ils puissent produire cette nouvelle prestation, donc le manager de proximité joue un rôle très important en déminant ces conflits avant qu'ils nuisent les relations inter fonctions.

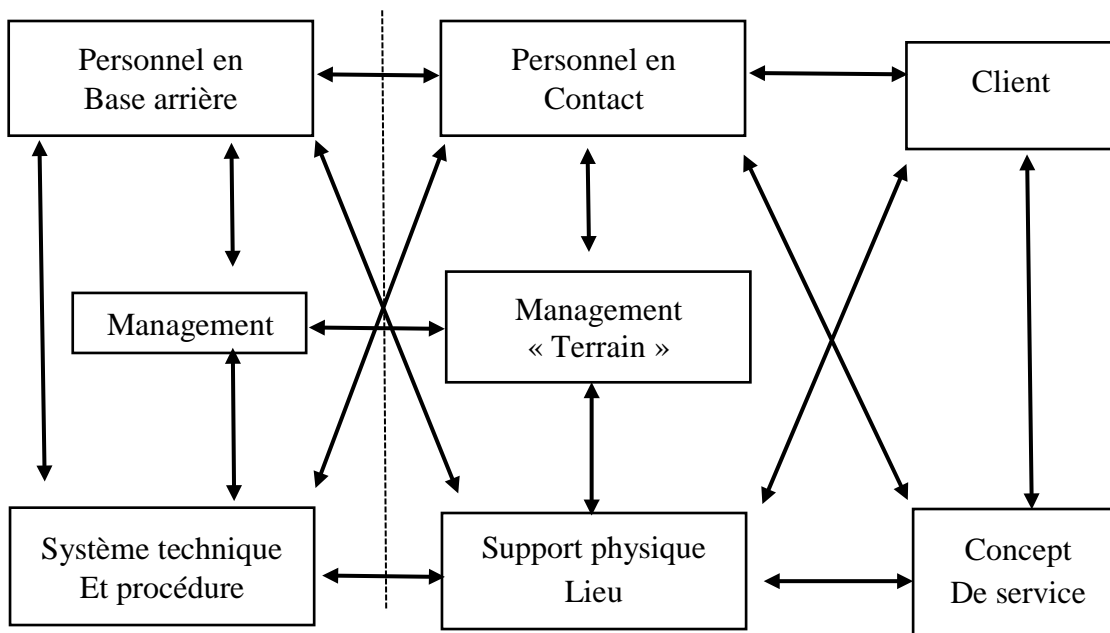
CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

1.1.3 Caractéristiques d'un modèle de servuction.

L'entreprise de service elle est spécifique, en conséquence de cette qualité, l'entreprise doit adapter son management pour qu'il puisse encadrer ces spécificités, notamment le système de servuction, ainsi que la structure de l'entreprise.

On a évoqué au-dessus le modèle de servuction basique d'Eiglier & Langeard, ces deux chercheurs ont développé un autre modèle plus détaillé que le premier comme suit :

Figure n°26: Modèle de servuction élargi d'Eiglier et Langeard (1987).



Commentaire :

Ce dernier modèle de servuction est basé en premier lieu sur l'existence d'une interaction entre le personnel en contact et le client, à l'aide d'un support physique se déroule la production de la prestation, la différence entre les deux concepts (production et servuction) se réside d'abord dans la nécessité d'intégrer tous les éléments pour pouvoir entamer la production de la prestation, ainsi l'existence d'une ligne de visibilité adressée aux clients, qui sépare le personnel en base arrière (back office) du personnel en contact (front office).

✓ Le client.

Contrairement de ce qui se passe chez l'entreprise de production, où le client est éloigné du processus de la production, dans l'entreprise de service, la présence du client est primordiale pour la co-production de la prestation.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

✓ Le personnel en contact (Front-office).

Le personnel en contact est un élément-clé dans le système de servuction, vu qu'il a des relations directes avec le client, il performe la partie majeure de la production du service, de là, il doit se mettre à un code de comportement qui cherche à assurer une meilleure satisfaction du client durant la production de la prestation par rapport aux concurrents.

✓ Le personnel en base arrière (Back-office).

On peut considérer cette partie de la structure (back office) comme un backup pour le personnel en contact, ce dernier essaye toujours à exporter une partie de la pression clientèle envers lui, en contrepartie il peut devenir une source d'alourdissement des procédures de la prestation.

✓ Système technique et procédures.

Les procédures dans un système de servuction permettent la gestion des relations internes (back & front office) ainsi que les relations externes avec le client.

✓ Le support physique.

Le support physique représente tous les éléments matériels qui participe à la création d'un environnement favorable pour la rencontre (client / personnel en contact), également la réception (le siège lui-même, les guides, les affiches, les chaises, le climat intérieur, le décor, etc..).

✓ Le management de terrain.

Le management de terrain se présente comme l'arbitrage final, il vise la résolution des conflits entre le back & front office, ainsi entre le personnel en contact et le client, tout en préservant un certain équilibre entre les clients, le front office et la rentabilité de l'entreprise de service, c'est une tâche difficile qui nécessite des capacités managerielles importantes.

1.1.4 Les enjeux du contrôle de gestion de service.

Afin d'achever sa mission ultime, qui est l'amélioration continue de la performance de l'entreprise, le contrôle de gestion doit vérifier la conformité des réalisations avec les objectifs, et la correction des écarts s'ils existent, aussi la création continue de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

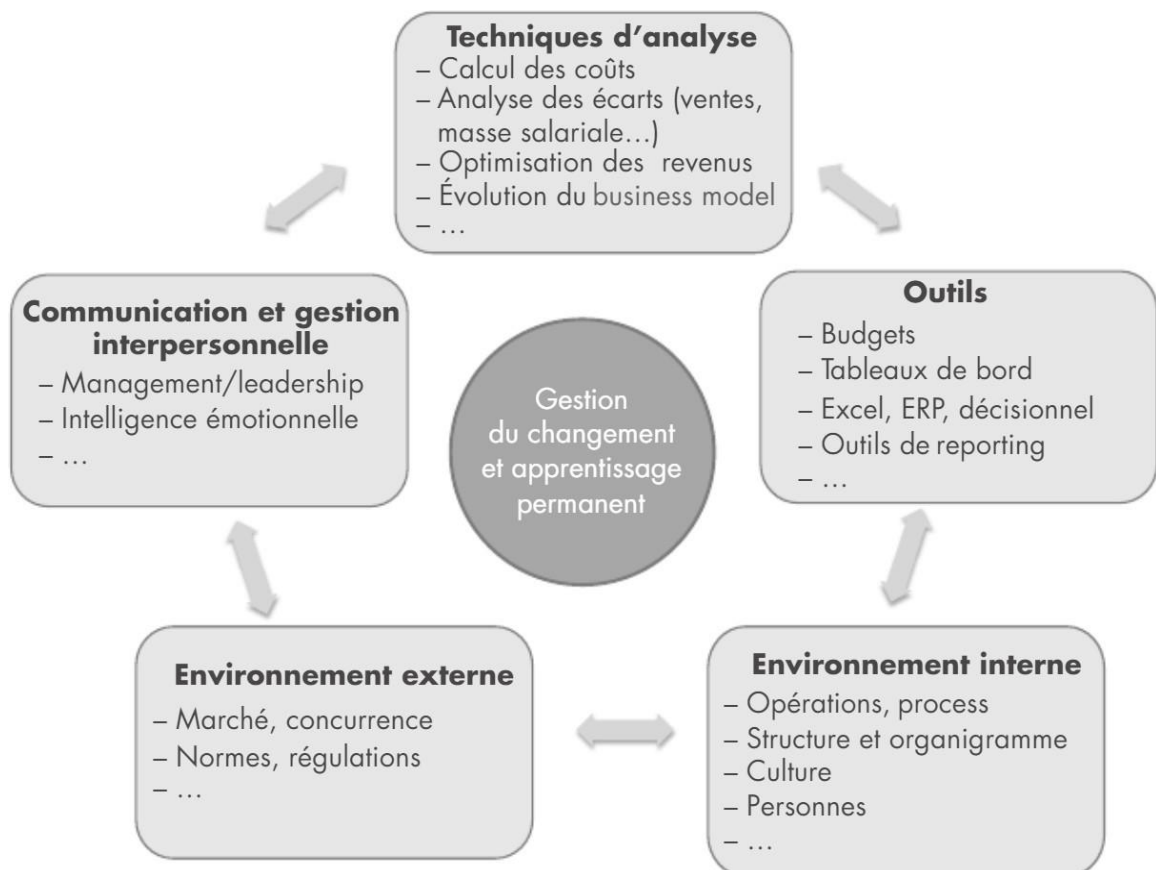
Mais ESC-que c'est la même chose pour une entreprise de service avec toutes ses spécificités ?

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

La réponse est bien non, il faut que le contrôle de gestion inclut d'autres facteurs pour bien maîtriser la situation.

Ronan Le Saout (2015) propose une approche globale pour le contrôle de gestion avec six facteurs clé comme suit :

Figure n°27 : Une approche globale du contrôle de gestion.



Source : Ronan Le Saout, « Le contrôle de gestion des services : 10 étapes clés pour maîtriser les spécificités des activités de services, Eyrolles, p 20.

La maîtrise de cette approche passe par le contrôle de ces facteurs clés :

- ✓ **Les techniques d'analyses** : permet de bien comprendre la performance souhaitée par la direction (un écart mal interprété ou bien mal présenté ne sera pas exploité pour corriger la situation) ;
- ✓ **Les outils** : la maîtrise de ces outils du contrôle permet d'éclairer la situation de l'entreprise et aide à mieux piloter les indicateurs de performance ;
- ✓ **L'environnement interne** : le contrôleur de gestion doit être bien informé concernant l'identité, la structure ainsi que les processus de l'entreprise ;

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- ✓ **L'environnement externe** : le contrôleur de gestion doit connaître parfaitement son secteur d'activité (les normes et régulations, les clients, les fournisseurs, les parts du marché, etc.) ;
- ✓ **La communication et la gestion interpersonnelle** : ce facteur est tellement important, le succès de la mission du contrôleur dépend de lui, le contrôleur de gestion doit acquérir les compétences de communication, compréhension, pour être capable à faire glisser le changement sans provoquer la résistance du personnel.

1.1.5 Les préoccupations majeures du contrôle de gestion des services.

François Meyssonier (2012) a proposé une démarche à six préoccupations pour le contrôle de gestion des services comme suit :

- **Identifier les unités les plus efficaces d'un réseau :**

Les entreprises de services disposant d'un réseau d'agences, partagent souvent une caractéristique, celle de la différenciation des résultats obtenus en matière de la prestation fournie (clientèle, C.A) et même au niveau d'allocation de ressources nécessaires malgré la similarité de la structure et la stratégie des agences concernées.

Afin que le contrôle de gestion puisse comprendre les différences constatées sur les performances de ces agences, il peut adopter une méthode appelée DEA (Data Envelopment Analysis), développé par Charnes & al (1978) puis Banker & al (1984), cette méthode est parfaitement adaptée aux entreprises de services avec un réseau d'agences multi-sites (Gervais et Thenet 2005 ; Thenet 2012 ; Meyssonier 2012), elle permet d'identifier les agences les plus efficaces dans ce réseau, puis les mettre comme une référence et quantifier les écarts entre les agences reculantes (moins efficaces) et les plus efficaces, après avoir compris les raisons de la différenciation, le contrôleur de gestion prendre les mesures nécessaires pour aider les entreprises reculantes à promouvoir leurs performances en suivant les entreprises de référence.

- **Généraliser les meilleurs processus de servuction :**

Sasser & al (1978), ont élaboré un logigramme « *flow chart* » qui permet d'identifier toutes les étapes d'un processus, ainsi les zones d'interface avec le client, défini comme « un schéma codifié représente les étapes successives et logiques d'un cheminement, en montrant les interactions d'un processus en utilisant des figures géométriques inter-reliées ».

Schostack (1992) a développé ce logigramme en « *Blueprint* », ce dernier permet de fournir une description détaillée de la prestation en définissant les actions des (clientèles, front

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

office, back office, le support physique, et les processus de soutien en cas de problèmes), en exploitant ce « *Blueprint* » on peut identifier, puis éviter les défaillances potentielles.

Après avoir identifié les entreprises de référence, en utilisant le « *Blueprint* » le contrôleur de gestion performe une sorte d'audite touchant tous les aspects du système de servuction, ensuite il va standardiser les procédures de référence (pour ainsi dire), et les généraliser sur tout le réseau de l'entreprise.

- **Gérer et contrôler les temps et les délais :**

Bitran, Ferrer & Rocha e Oliveira (2008) exigent que cette dimension temporelle doit être au centre des préoccupations du contrôle opérationnel.

La principale cause c'est que cette dimension peut influencer l'image de l'entreprise de service dans plusieurs façons François Meyssonier (2012), elle peut se transformer d'un input (ressources) à un output (prestation produite), d'un coût (personnel) à un gain (facturation selon la durée), aussi comme un élément de qualité (satisfaction des attentes du client en terme de temps) ou bien un élément de non-qualité (insatisfaction des attentes du client en terme de délais).

Ici, le contrôle de gestion peut intervenir en vue de mesurer cette dimension temporelle, grâce à un outil développé par Kaplan & Andersson (2008) appelé TD-ABC (Time Driven-Activity Based Costing), cette technique en ajoutant le facteur temps à solver plusieurs difficultés de la méthode classique, elle s'appuie sur un système de benchmark, où seront mettre en place des standards des temps nécessaires pour chaque opération ou processus, à partir de là, le contrôle peut suivre les consommations en ressources (temps) et corrige les écarts.

- **Gérer la demande et adapter les capacités :**

La gestion de la demande est parmi les préoccupations principales de l'entreprise de service, dans les circonstances d'une demande variable et la périssabilité (prestation non stockable) de la prestation, l'entreprise de service utilise le management du terrain pour gérer ces malaises, ce dernier pour disperser la demande, il essaye de réduire la pression sur les périodes saturées en utilisant les promotions, ainsi qu'augmenter les tarifs en période de pointe (Weatherford & Bodily (1992) ; Capiez (2003)).

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- **Mesurer la qualité de service :**

Mesurer la qualité d'un service veut dire qu'on cherche à mesurer la satisfaction du client, en vue d'achever cela, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) ont créé un modèle appelé « Servqual » qui vise à améliorer la qualité d'un service donné.

Pour faire cela, l'entreprise doit prendre conscience des besoins perçus des clients en matière d'attributs de la prestation.

Ce modèle empirique est réalisé à travers une enquête avec un échantillonnage des clients selon la clarté des besoins perçus, ensuite, ces clients sont invités à répondre à des questions construites autour de cinq dimensions du modèle comme suit :

- ✓ **Valeurs matérielles :** Aspects des installations, de l'équipement, du personnel et les équipements physiques de communication.
- ✓ **Fiabilité :** la capacité d'assurer le service promis.
- ✓ **Réponse :** la rapidité de la prestation.
- ✓ **Affirmation :** l'attitude du personnel en terme de courtoisie et la capacité à rassurer le client.
- ✓ **Empathie :** l'attention individualisé des clients, ainsi la capacité de s'identifier à autrui dans ce qu'il ressent.

Donc le Servqual sert à améliorer des attributs précis grâce aux critiques des clients.

- **Mettre sous tension l'entreprise de service :**

L'hyper sensibilité de la relation entre le personnel en contact et le client sur l'image de l'entreprise, nécessite la standardisation des comportements du personnel, pour achever cet objectif, l'entreprise de service exerce une sorte de pression sur le personnel à travers les outils de pilotage adaptés aux activités de service tel que le balanced scorecard (tableau de bord prospectif).

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

1.2 La démarche stratégique d'une entreprise de service.

On entend souvent parler de stratégie de service, mais en quoi consiste-t-elle réellement ?

Qui développe la stratégie ? qui l'exécute ?

L'objectif principal de la démarche stratégique se présente dans la recherche et la création de la cohésion entre les éléments hétérogènes de l'entreprise, ainsi l'atteinte des objectifs fixé par la direction, cette démarche stratégique est composé de trois temps comme suit :

- Le temps de la réflexion (le diagnostic stratégique).
- Le temps de la décision (la formulation de la stratégie).
- Le temps de l'action (la mise en œuvre de la stratégie).

Les chercheurs en management soulignent l'interaction nécessaire entre ces trois phases de la démarche stratégique afin d'éviter de se lancer dans l'obscur, c'est-à-dire on doit traverser les phases de la démarche en double sens (en basculant de la formulation à l'analyse stratégique).

1.2.1 Le diagnostic stratégique.

1.2.1.1 Le diagnostic stratégique : pratiques et outils de contrôle de gestion.

En vue d'élaborer une stratégie réelle et réalisable, le contrôle de gestion doit entamer un diagnostic stratégique touchant les variables internes et externes de l'entreprise, et ceci à travers une panoplie d'outils dédiés à l'analyse stratégique, on va détailler ci-dessous quelques outils qui nous semblent plus significatifs aux yeux de contrôle de gestion.

➤ L'identité et la segmentation stratégique d'une entreprise de service.

Éric Vogler (2004) a défini l'identité de l'entreprise comme « l'ensemble des valeurs partagées par le (« on n'est pas là pour faire de l'argent », « ici, le client passe avant tout »), les normes et usage (ce qui se fait et ne se fait pas), les rites (discours de rentrée, visite de PDG fondateur), et les mythes (comment le patron a créé l'entreprise) et le style de management. Alors, l'identification de l'identité de l'entreprise permet d'apporter une vision globale sur l'entreprise, qui permet d'éviter de mettre en place des stratégies irréalisables grâce à un faux diagnostic dès le départ.

En réalité, l'identité de l'entreprise et la segmentation stratégique partent du même constat « la recherche à comprendre l'hétérogénéité de l'entreprise », la seule différence c'est que dans la segmentation, pour bien maîtriser l'analyse de l'entreprise, on casse cette hétérogénéité d'une sorte à constituer des groupes appelés les DAS (Domaine d'activité

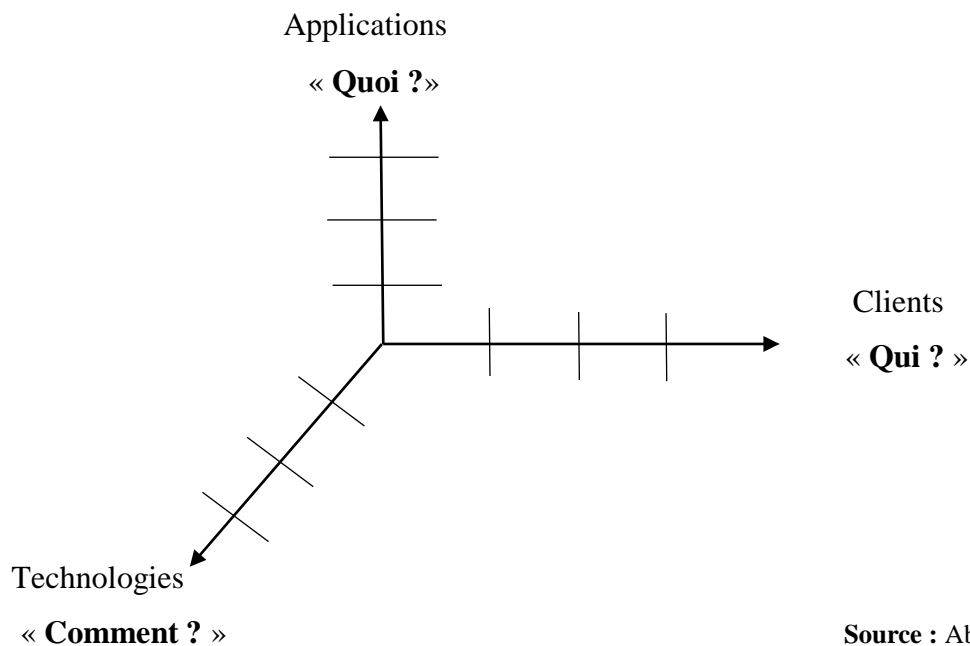
CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Stratégique) hétérogènes entre eux et homogène à l'intérieur, afin de former une stratégie par activité (business stratégie) permet d'améliorer les avantages concurrentiels déjà acquis par l'entreprise et crée de nouveau.

Abell (1980) a créé un graphe de segmentation constitué de trois axes :

- Les clients (les groupes de clients homogènes).
- Les applications (quelles sont les offres de l'entreprise de service)
- La technologie (les technologies mobilisées pour la production de l'offre)

Figure n°28: Le graphe de segmentation d'Abell (1980).



Pour qu'on puisse appliquer cette segmentation stratégique aux entreprises de services, on a besoin d'adaptations pour dépasser deux problèmes majeurs, d'abord, la multiplicité et la différenciation des offres de l'entreprise, pour surmonter cela, Eiglier & Langeard (1987) ont proposé une distinction entre le service de base (la raison principale pour l'arrivée du client) et le service périphérique qui enrichit le service de base, le deuxième problème se présente comme la difficulté à préciser la technologie responsable sur la production de l'offre, Éric Vogler a proposé une solution de nommer le système de servuction responsable de l'offre et que soit un nom simple, court et concluant.

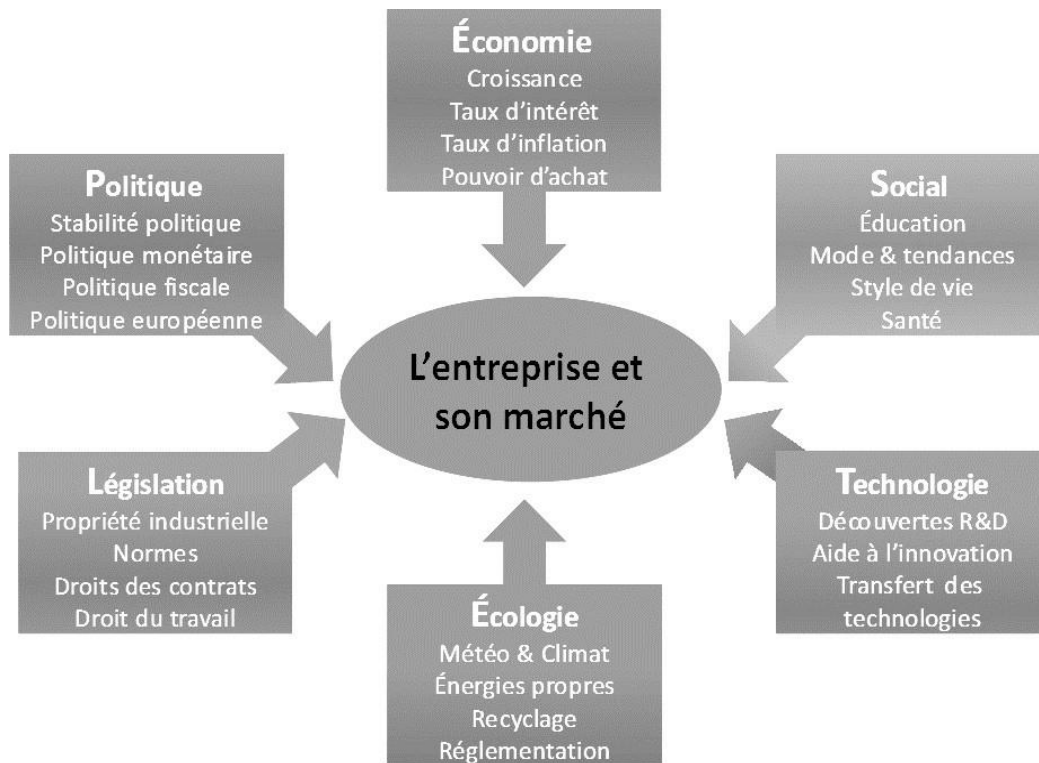
À partir qu'on a résolu ces problèmes (client-application-technologie), on poursuit les étapes de la segmentation stratégique, en listant les cellules vivantes, puis on extrait les FCS de chaque cellule, dès qu'on termine ça, on compare le degré de ressemblance des FCS, et on rassemble les cellules concernées pour former enfin les DAS.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

➤ L'analyse « PESTEL ».

L'analyse PESTEL a pour objectif de développer une conscience des risques et opportunités venant de l'environnement externe de l'entreprise.

Figure n°29: L'analyse « PESTEL ».



- ✓ **Politique** : on doit analyser notamment les décisions politiques localement et mondialement (en cas des accords internationaux) ;
- ✓ **Economie** : on analyse l'état macro-économique du pays (croissance, inflation, chômage, taux d'intérêt, etc..) ;
- ✓ **Social** : on analyse la démographie du pays ainsi l'éducation et le comportement d'achat de la population ;
- ✓ **Technologie** : on doit surveiller les innovations technologiques ;
- ✓ **Ecologie** : les réglementations et normes écologiques ;
- ✓ **Législation** : l'analyse du cadre réglementaire et législatif.

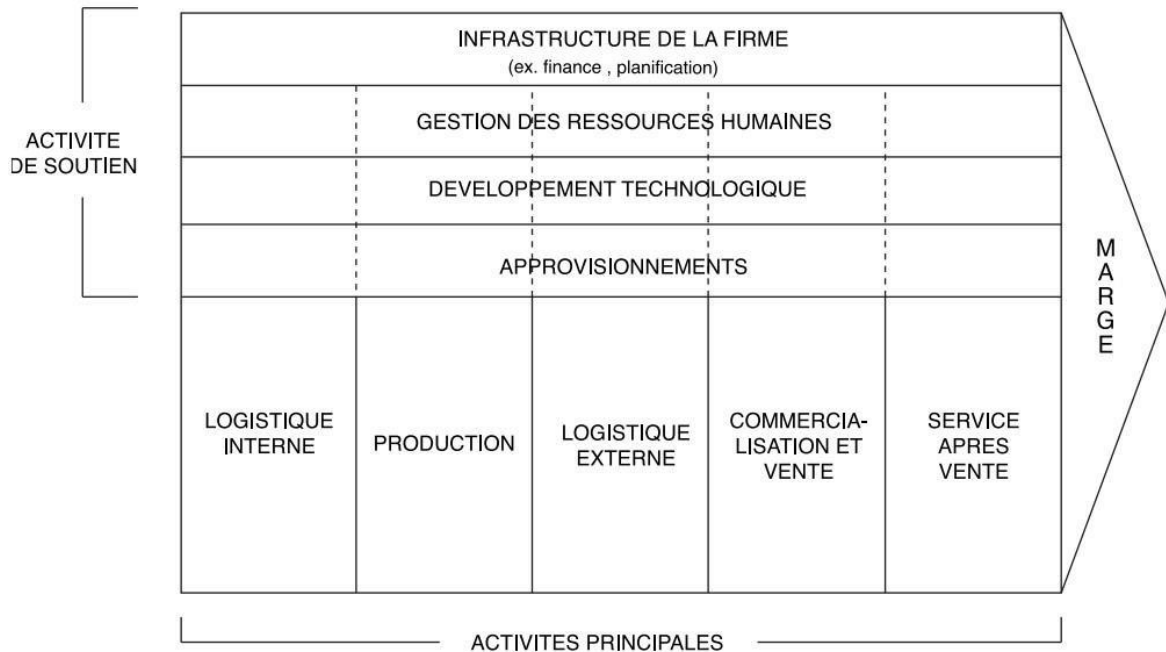
➤ La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur est une méthode élaborée par Porter (1986) visant la décomposition des activités de l'entreprise en activités principales (qui intervient directement dans la

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

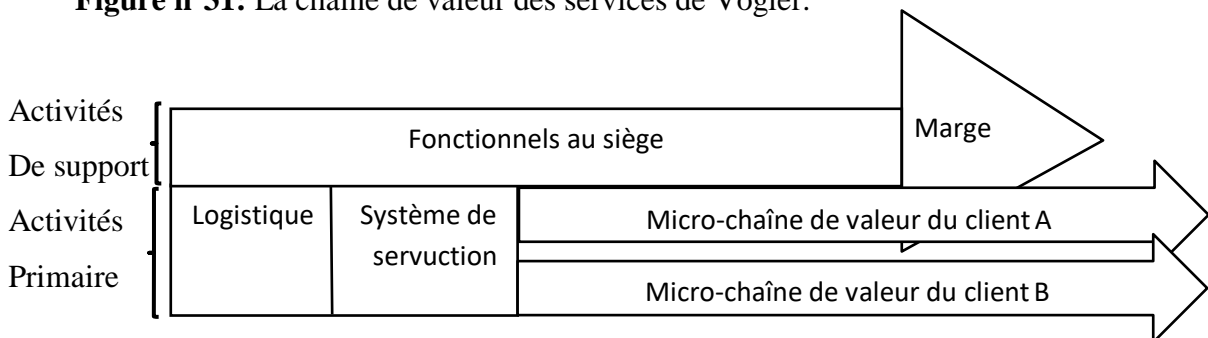
réalisation de la prestation) et de soutien (qui vient comme un support aux fonctions principales) pour objectif d'évaluer la valeur et le coût de chaque activité comme suit :

Figure n°30: La chaîne de valeur de Porter.



Les spécificités de l'entreprise de service ont imposé une autre fois des modifications, Éric Vogler (2004) a proposé une chaîne de valeur des services avec une modification des activités principales qui sont remplacés par le système de servuction et l'addition des micro-chaines de valeur qui illustre le résultat de la coproduction de la prestation par le client.

Figure n°31: La chaîne de valeur des services de Vogler.



Donc, durant le diagnostic stratégique le contrôle de gestion doit analyser le système de servuction avec précision (élément par élément).

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

➤ **La méthode « Lean Six Sigma » :**

Afin de survivre dans un environnement concurrentiel rude, l'optimisation de la performance opérationnelle arrive comme un avantage concurrentiel très important pour l'entreprise de service, pour achever cela, la démarche « Lean six sigma » à travers ses outils adaptés pour répondre parfaitement aux attentes des clients permet d'arriver à une performance opérationnelle supérieure.

La méthode « six sigma » est une méthode créée par Motorola, destinée au début au monde industriel puis généralisée aux entreprises de services, visant l'analyse et l'amélioration des processus, l'entreprise de service cherche grâce à cette méthode à réduire les irrégularités pour l'atteinte d'un taux de performance égale à 99,9997%, par contre la méthode « Lean » sert à supprimer tous les étapes jugées inutiles par le client afin de rendre la prestation plus adéquate aux exigences du client.

La relation entre les processus d'activités et la rentabilité des entreprises de services mettre le contrôle de gestion dans l'obligation à maîtriser tous les modes opératoires de l'entreprise et participe dans l'amélioration et l'opérationnalisation de ces processus.

Cette méthode facilite les tâches du contrôle de gestion en matière de connaissance des processus, l'amélioration de ces derniers, l'explication des écarts de la performance, ainsi que facilite la communication et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

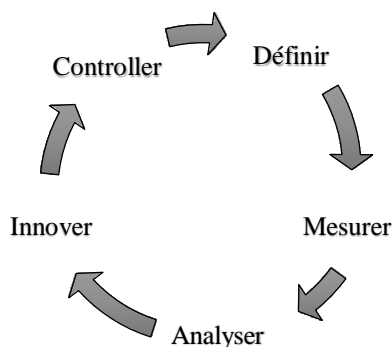
Pour bien déployer cette démarche, le contrôle de gestion doit mobiliser et puis maîtriser une panoplie d'outils, méthodes et techniques pour assurer une mise en œuvre réussite de cette démarche.

La méthode six sigma est déroulé en cinq étapes (DMAIC) comme suit :

- ✓ **Définir** : cerner avec précision le problème et les attentes des clients.
- ✓ **Mesurer** : mesurer la performance actuelle.
- ✓ **Analyser** : afin de trouver les causes des problèmes distingués.
- ✓ **Innover** : l'amélioration continue des processus de l'entreprise de service.
- ✓ **Controller** : Contrôler le déroulement de la mise en œuvre des nouveaux processus.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Figure n°32: Les étapes de la démarche six sigma.



Après qu'on a présenté les étapes de la démarche, on va exposer ensuite les outils adaptés à chacune de ces étapes comme suit :

➤ Définir

✓ Le « SIPOC »

Le SIPOC est une méthode qui va nous fournir une idée initiale sur les processus à améliorer, cette méthode est utilisée au le début de la démarche.

1. **Supplier** : la désignation du fournisseur en amont du processus.
2. **Inputs** : les éléments sur lesquels le processus dépend dans son déroulement.
3. **Process** : la description détaillée des tâches et opérations qui transforme les inputs en outputs.
4. **Outputs** : les sorties du process destiné aux clients.
5. **Customer** : la surveillance des bénéficiaires de la prestation (clients).

✓ « VOC ET CTQ »

VOC (Voice Of the Customer) & CTQ (Critical To Quality) deux méthodes basé essentiellement sur les attentes des clients, après avoir procéder une segmentation des clients ayant des attentes différentes, le contrôle de gestion obtient une idée claire sur les processus à améliorer afin de rendre la prestation au niveau des aspirations de la clientèle, on va illustrer par un tableau exemple comme suit :

Tableau n°11 : VOC et CTQ : FCS et éléments de mesure.

<i>VOC (Besoin)</i>	<i>Facteur clé de satisfaction</i>	<i>CTQ</i>	<i>Éléments de mesure</i>
<i>Service de chambre lent</i>	Respect du délai Qualité du repas Service agréable	Temps de l'attente Fraicheur de la nourriture Amabilité du personnel	< 15 Min. Nourriture acheté le jour même. Evaluation de la prestation (en étoile par ex).

Source : Eric Vogler (2004).

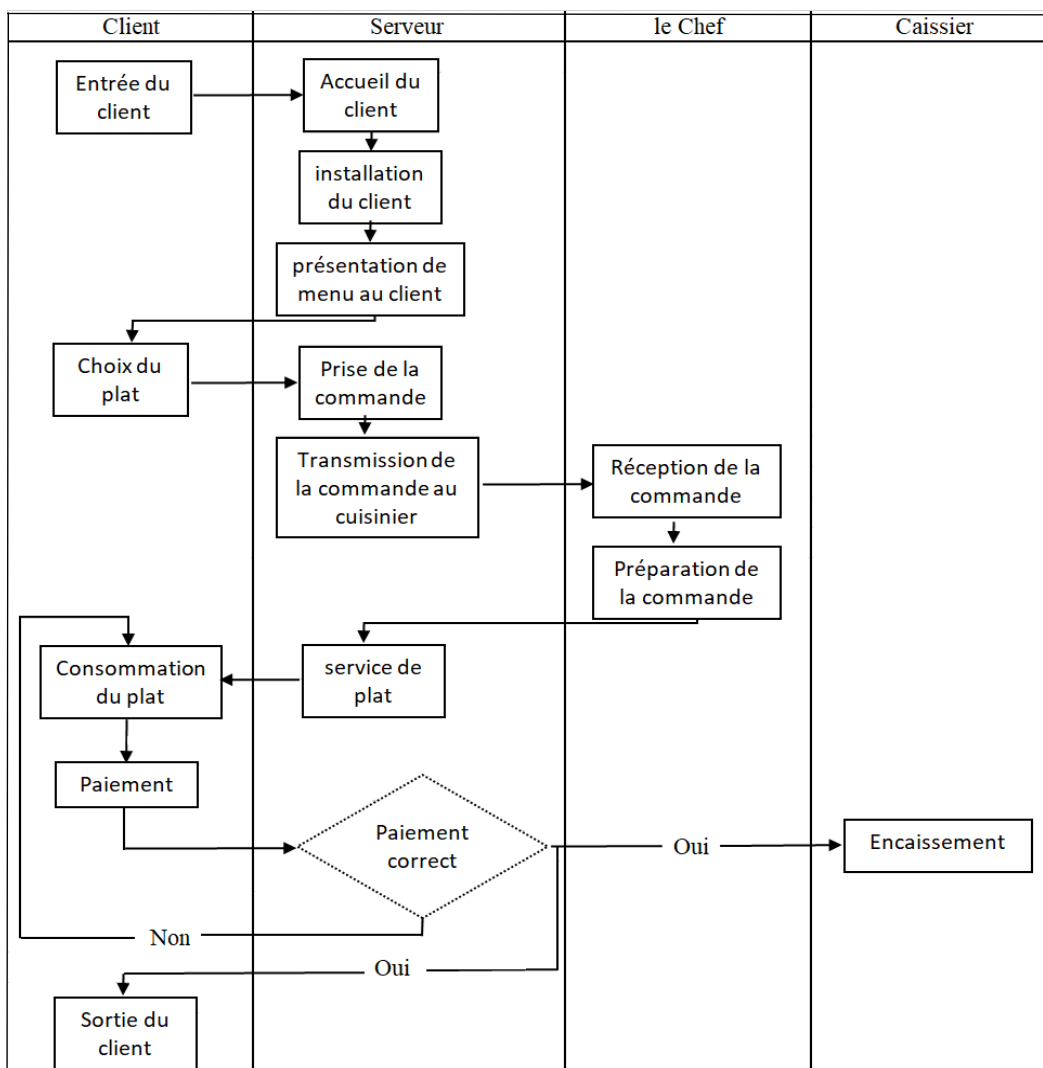
CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

✓ « La cartographie des processus »

La cartographie des processus est une démarche incluse dans la phase « définir » de la démarche six sigma, qui consiste à représenter graphiquement et de manière très détaillée les étapes d'un processus, l'utilité de cet outil se manifeste dans la compréhension parfaite et détaillée des processus qui facilite leurs pilotages et nous permet de les améliorer efficacement.

On va illustrer ci-dessous la cartographie des processus par un exemple concret :

Figure n°33: exemple d'une cartographie des processus.



Source : Eric Vogler (2004).

Donc, cet outil sert d'une part à améliorer la rentabilité de l'entreprise et d'autre part d'être un outil de communication parfait pour le contrôle de gestion de l'entreprise de service.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

➤ Mesurer :

✓ « Le brainstorming »

Le brainstorming est une méthode participative (interactive) qui se déroule en groupe avec un animateur, cette méthode consiste à solver un problème précis en provoquant les cerveaux des participants afin de collecter le maximum d'idées spontanées et fraîches (ces idées ne sont pas forcément vraies, car on ne cherche pas à juger des idées, mais plutôt d'être spontanés en pensant en dehors de la boîte), ensuite, les idées collectées sont triées, regroupées et organisées.

✓ « Les tableaux de bord et les KPI »

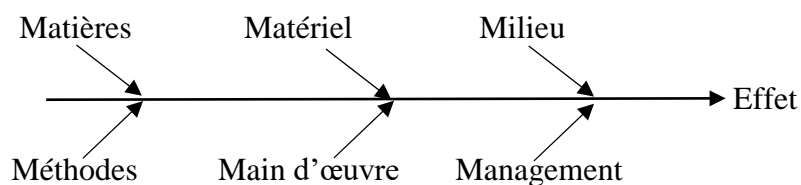
Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision stratégique, utilisé par le contrôleur de gestion pour mesurer puis piloter la performance de l'organisation, pour achever cela, le contrôleur de gestion met en place un ensemble d'indicateurs clés de performance alignés avec la vision stratégique de l'entreprise, ces indicateurs sont destinés au suivi (journalier, hebdomadaire, mensuel ou trimestrielle) et servent comme une alarme qui déclenche en cas de dysfonctionnement.

➤ Analyser :

✓ Le diagramme cause à effet d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qualité qui nous fournit une identification profonde des causes d'un problème donné, alimenté avec la participation d'une équipe lors d'une session de brainstorming (qu'on a expliquée au-dessus), cet outil permet au contrôleur de gestion de se focaliser sur l'élément qui doit être sous contrôle et à améliorer dans un processus donné, après l'extraction des causes possibles à un effet, on les classe dans des catégories définies par le modèle d'Ishikawa comme suit :

Figure n°34: Diagramme cause à effet d'Ishikawa.



- **Matières** : les inputs
- **Matériel** : tous ce qui concerne la production.
- **Milieu** : le contexte du travail.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- **Méthodes** : l'ensemble des procédures et processus.
- **Main d'œuvre** : le personnel.
- **Management** : management des hommes.

➤ **Innover** :

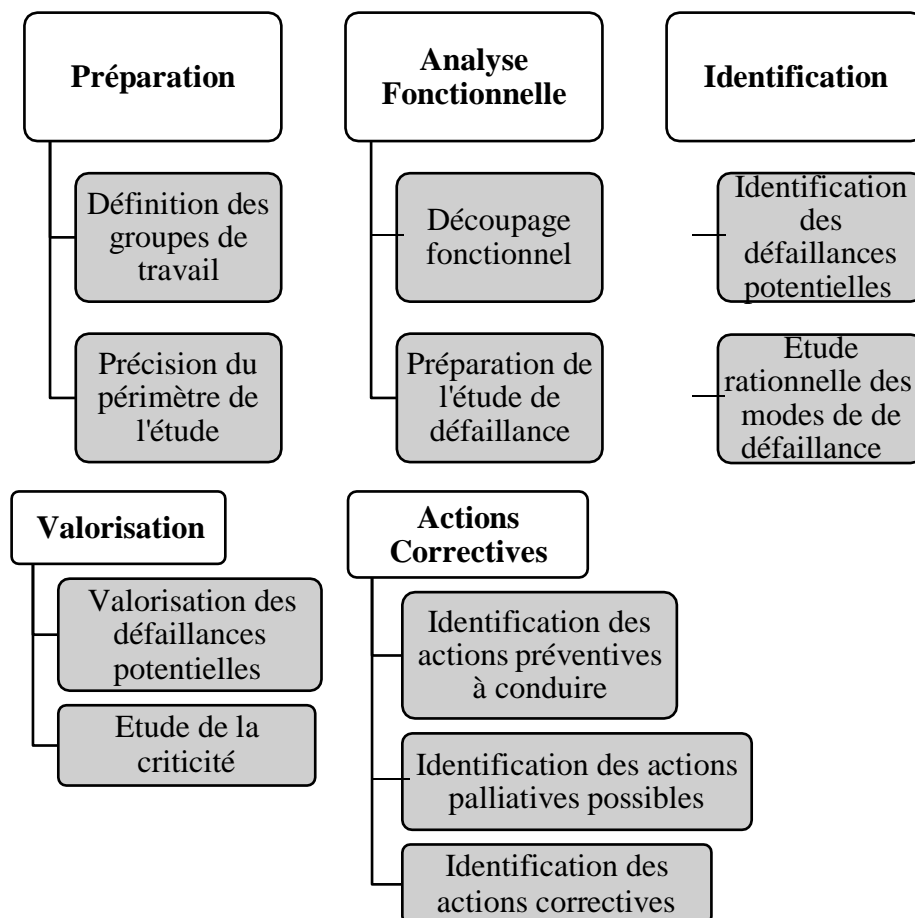
✓ **La Méthode 'AMDEC'**

AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, leur Effet et la Criticité), est une méthode allouée à l'identification des modes de défaillance d'un processus, ainsi les conséquences liées à la mise en œuvre de ce dernier.

La criticité se calcule comme suit : (indice de fréquence) x (indice de gravité) x (indice de détection),

Ces indices sont définis par la clientèle, par ailleurs, l'entreprise met en place un seuil d'acceptation de la criticité, au-dessus de ce dernier, le contrôle de gestion agit par des actions correctives, on va synthétiser puis expliquer au-dessous le déroulement de cette démarche :

Figure n°35: La méthode « AMDEC ».



CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

✓ La préparation :

La phase de préparation est cruciale pour la suite de la démarche, d'abord on doit choisir l'équipe de travail selon des critères précis (la compétence, l'implication, la disponibilité, etc..), ensuite on va tracer le cheminement de la démarche en fixant les objectifs attendus.

✓ L'analyse fonctionnelle :

Afin qu'on puisse identifier les parties du processus responsables d'un dysfonctionnement potentiel, il faut qu'on procède à un découpage des fonctions ou étapes du processus concerné.

✓ Identification :

Cette étape d'identification dépend largement sur le découpage fonctionnel, ici, on va essayer de cerner les modes de défaillance possible en identifiant les causes et les effets en conséquence, pour faire cela, il faut mobiliser toutes personnes ayant une expérience utile sur une des fonctions à découper.

✓ Valorisation :

Valoriser une défaillance possible c'est mesurer l'indice de la criticité, en mettant une échelle de 1 à 4 comme suit :

- **Mineure à grave** pour la gravité potentielle.
- **Exceptionnelle à certain** pour l'indice de fréquence.
- **Evident à indétectable** pour l'indice de détection.

✓ Actions correctives :

Après qu'on termine tous les étapes précédentes, on va agir selon le résultat obtenu en fin de démarche, pour cela il existe trois manières différentes de se comporter (actions préventives, palliatives ou bien correctives).

➤ Contrôler :

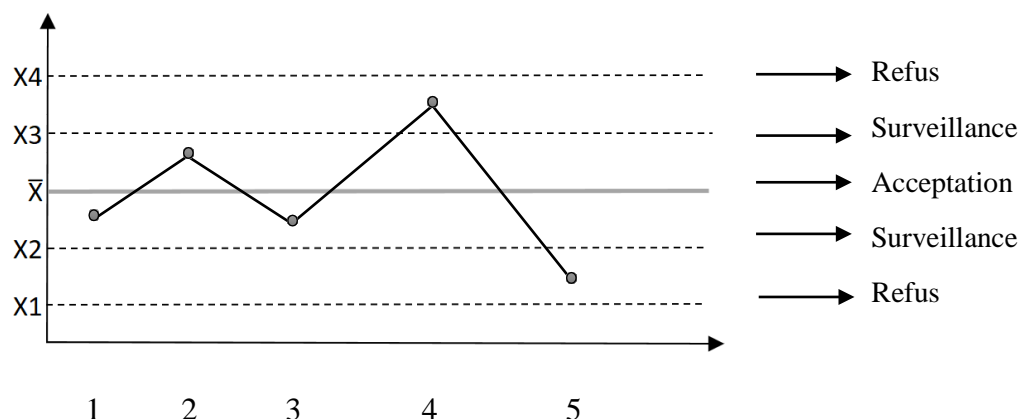
✓ La carte de control

Inventée par Walter A. Shewhart en 1931, la carte de contrôle s'impose comme un outil essentiel dans la démarche « Lean six sigma » pour sa finalité de bien visualiser en temps, surveiller la stabilité et la maîtrise d'un processus donné.

Donc on va analyser les sorties d'un processus en le comparant en même temps avec les attentes des clients, cet outil nous permettre d'améliorer puis vérifier la contrôlabilité de processus.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Figure n°36: La carte de contrôle de Walter A. Shewhart.



X1= Seuil inférieur de contrôle.

X4= Seuil supérieur de contrôle.

X2= Seuil inférieur de surveillance.

X3= Seuil supérieur de surveillance.

Source : Walter A. Shewhart (1931).

1.2.2 L'analyse des ressources.

Afin de bien identifier ses forces et faiblesses en terme de ressources et compétences du personnel, l'entreprise de service doit lancer un diagnostic des ressources touchant tous les aspects de son système de servuction.

On va détailler ci-dessous les différentes étapes de ce diagnostic en respectant l'importance de chacune de ces étapes.

1.2.2.1 L'analyse de la participation client.

Au fil du temps, plusieurs auteurs se convergent vers la grande importance d'étudier le comportement de la participation client vue qu'elle peut influencer d'une manière profonde l'entreprise de service, elle est génératrice de valeur, d'une part pour le client lui-même généralement en gain du temps, et d'autre part pour le prestataire pour faire baisser le cout global de la prestation en apportant de la productivité pour l'entreprise (Lovelock & Young, 1979), ainsi la création d'un avantage concurrentiel en améliorant la participation de la clientèle (Bendapudi & Leone, 2003), aussi la participation client peut influencer la qualité perçue de la satisfaction de ce dernier (Cermak & al, 1994; Ennew & Bink, 1999).

Bien que plusieurs auteurs s'accordent théoriquement sur l'influence de la participation client sur la satisfaction, ces déductions n'étaient pas fondées sur des études empiriques qui pourront confirmer cette théorie (Czepiel, 1990 ; Wind & Rangaswamy, 2000)

À partir de cette analyse, on va essayer de répondre à deux questions principales :

- Qu'obtient-il le client de sa participation dans le déroulement de la prestation ?

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- Qu'obtient-elle l'entreprise en faire participer le client dans le déroulement de la prestation ?

D'abord, on va mettre en évidence la différence entre les deux termes : relation de service et rencontre de service, ensuite on va évoquer les types de la participation client.

Eiglier & Langeard (1994) définissent la relation de service comme « *Une interaction entre le prestataire et son client, cette interaction à deux volets, un volet commercial dans lequel s'établit le contrat de la prestation, et un volet réalisation où se déroule la prestation elle-même* ».

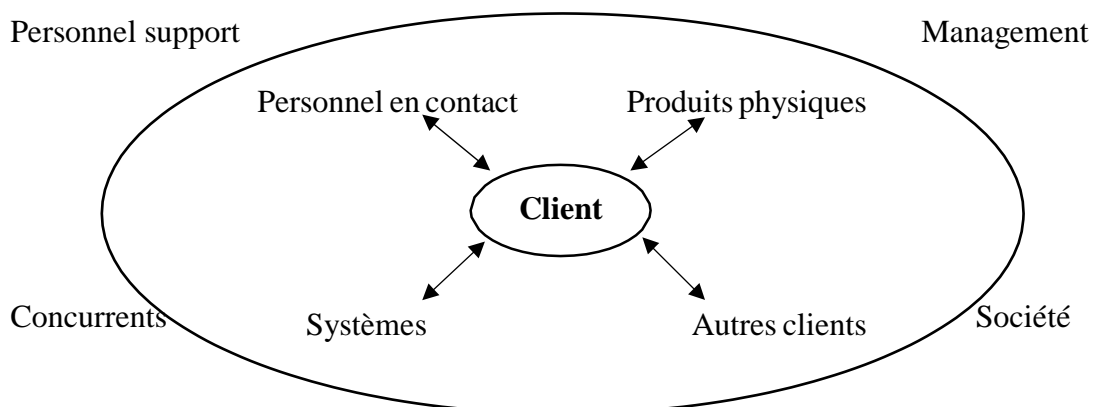
Shostack (1985) décrit la rencontre de service comme « *Période du temps durant laquelle un client interagit directement avec un service* ».

D'après ces définitions, on conclut que la relation de service dépend fortement de la rencontre de service vue que cette dernière est incluse dans le volet de réalisation de la prestation.

Après avoir éclairé les notions de relation et rencontre de service, on évoque la participation client, cette dernière ne se déroule pas toujours comme le souhaite l'entreprise, elle pourra être passive (juste la présence durant la prestation), ou active (faire quelques tâches) peu importe le temps passé par le client chez le prestataire, donc l'entreprise vise à rendre la participation la plus active possible, pour arriver à cela, l'entreprise doit essayer à maîtriser les interactions qu'il fait le client au sein de la rencontre.

Gummesson (1993) a schématisé la perspective client en montrant tous ses interactions comme suit :

Figure n°37: La perspective client de Gummesson (1993).



Source : Gummesson (1993).

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

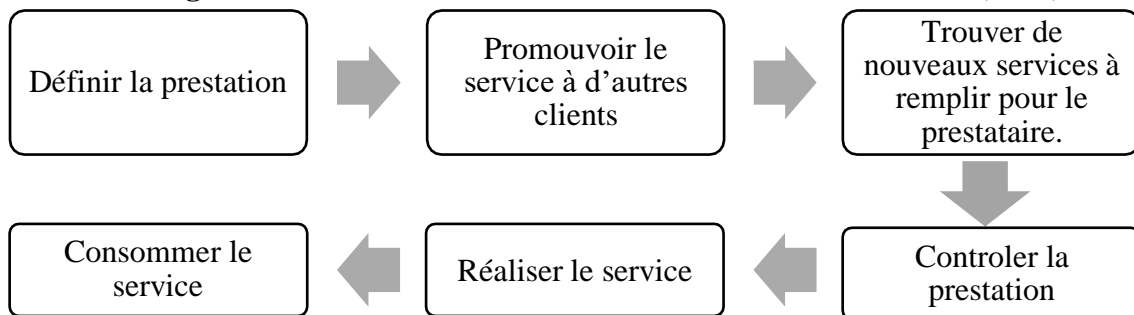
À partir de ce schéma, on déduit que le client a eu multiple interactions lors de la prestation, dans lesquels existe des interactions principales comme suit :

- **Personnel en contact** : coproduction de la prestation.
- **Autres clients** : dans la durée d'attente.
- **Support physique** : l'utilisation d'une machine par exemple.
- **Les systèmes** : une interaction avec les éléments de la servuction.

Il existe aussi des interactions indirectes avec le client (le personnel en base arrière, le management, les concurrents, la société, etc...).

Durant ces interactions le client a des rôles à remplir, pour Lehtinen (1985) y'a également six rôles différents comme suit :

Figure n°38: Les interactions indirectes avec le client Lehtinen (1985).

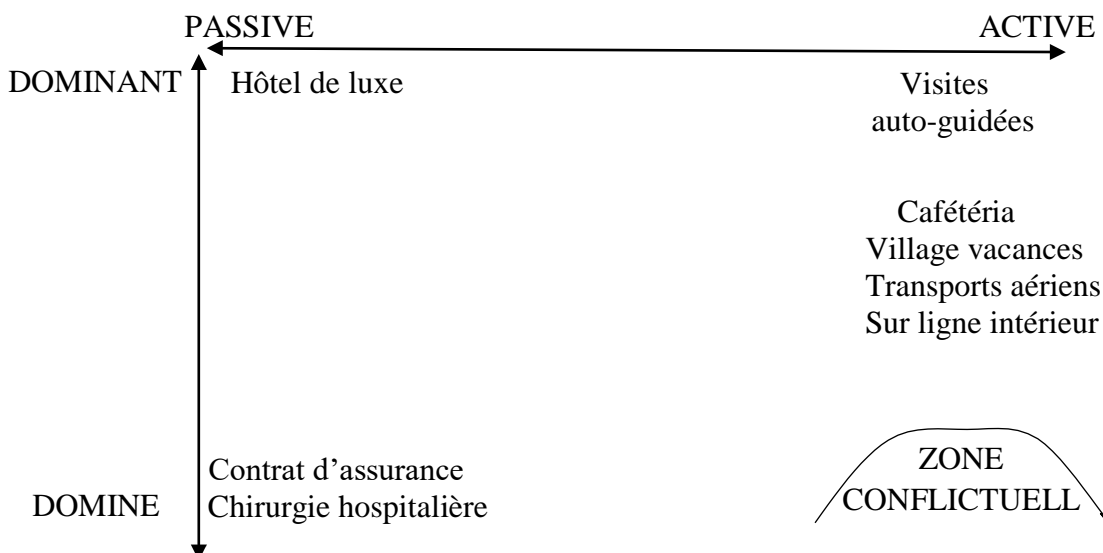


Source : Lehtinen (1985, p39).

« Un client qui accepte de participer activement à la réalisation du service ne va pas supporter longtemps d'être dominé par l'entreprise de service » Eiglier & Langeard (1987, P39).

À partir de cette observation Eiglier & Langeard (1987) ont créé un modèle pour étudier la relation entre la participation (active/passive) et la domination (dominant/dominé).

Figure n°39: La domination et la participation du client d'Eiglier & Langeard (1987).



CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Donc, il ne faut pas laisser le client à un point où il réclame le contrôle de la prestation elle-même.

- **Faire participer le client : Que bénéficie-t-elle l'entreprise ?**

Pour faire face aux réclamations de la clientèle à dominer le déroulement de la prestation, l'entreprise ajuste le niveau et le type de cette participation en anticipant bien sûr les conséquences d'une décision pareille, et cela toujours en cohérence avec la vision stratégique de l'entreprise.

Faire participer le client peut générer des avantages comme inconvénients, d'abord, la participation client sert à réduire les coûts de la prestation (moins de heures de travail pour le personnel), aussi cette réduction peut créer un avantage concurrentiel (la réduction des coûts permet à l'entreprise d'appliquer des prix bas que les concurrents).

Toujours avec les avantages de la participation client, cette dernière aide également à améliorer la qualité de la prestation, ainsi que réduire la charge qui va permettre au prestataire d'optimiser les ressources humaines de l'entreprise, faire participer le client crée aussi une certaine habitude chez lui qui va le fidéliser sans le ressentir (Éric Vogler 2004, p68).

En contrepartie, laisser la liberté aux clients mal informés, qui ne comprennent pas le processus ou bien les tâches qui leur sont attribuées peuvent générer des baisses de la qualité de service, qui va influencer négativement par la suite l'image de l'entreprise.

- **Participer à la prestation : Que bénéficie-t-il le client ?**

Le client de son tour à la recherche de son intérêt personnel, il comprend bien que sa coproduction doit se rémunérer, d'abord, le client attend toujours une diminution de prix en contrepartie de sa contribution, aussi le gain significatif du temps à une grande importance chez lui, ainsi, il évite la pression du personnel en contact en bénéficiant de l'autonomie offerte, finalement il va exploiter une valeur sociale en participant dans la prestation en augmentant son estime de soi, ainsi prendre connaissance de son rôle-clé et décisif dans le déroulement du service (Éric Vogler 2004, p71).

Il existe aussi pour le client des inconvénients s'il participe à la prestation, d'abord, il peut se sentir non qualifié à cause qu'il ne maîtrise pas les tâches qui lui sont attribuées, il peut aussi se sentir gêné, inconfortable, ennuyé à cause du suivi strict des procédures.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Selon Normann & Ramirez (2000), pour mieux diriger la participation de client, l'entreprise de service doit adopter une des deux logiques suivantes :

- **Logique libératoire** : dans cette démarche le client ne maîtrise pas sa participation (le client fait ce qu'il peut et le prestataire accomplit les tâches inachevées).
- **Logique adjuvante** : ici, le prestataire joue un rôle d'assistant en accompagnant le client à faire les tâches qui lui sont attribuées).

Dans la première démarche, le prestataire se trouve dans une position inconfortable, ou il a besoin de la participation client pour le bon déroulement de la prestation, en contrepartie le client n'est pas vraiment impliqué dans le processus, cela conduit le prestataire à fournir des concessions pour la préservation de sa participation.

Dans la deuxième démarche, le client maîtrise le processus et l'intervention du prestataire devient marginale.

Pour conclure, dans la phase de formulation, l'entreprise doit prendre en compte tous les avantages et les inconvénients de la participation client de point de vue prestataire et client en même temps pour bâtir un avantage concurrentiel solide et durable, pour achever cela Mills, Chase & Margulies (1983) proposent de considérer le client comme un « employé partiel », donc il faut le former Lovelock & Young (1977), le former ne suffit pas, il faut le motiver pour accomplir ses tâches Eiglier & al (1979).

1.2.3 L'analyse du personnel.

Malgré l'importance accrue destinée à la participation client par le prestataire, le personnel de l'entreprise reste toujours la pierre angulaire de la servuction, ce personnel est scindé en trois catégories reliées entre-eux comme suit :

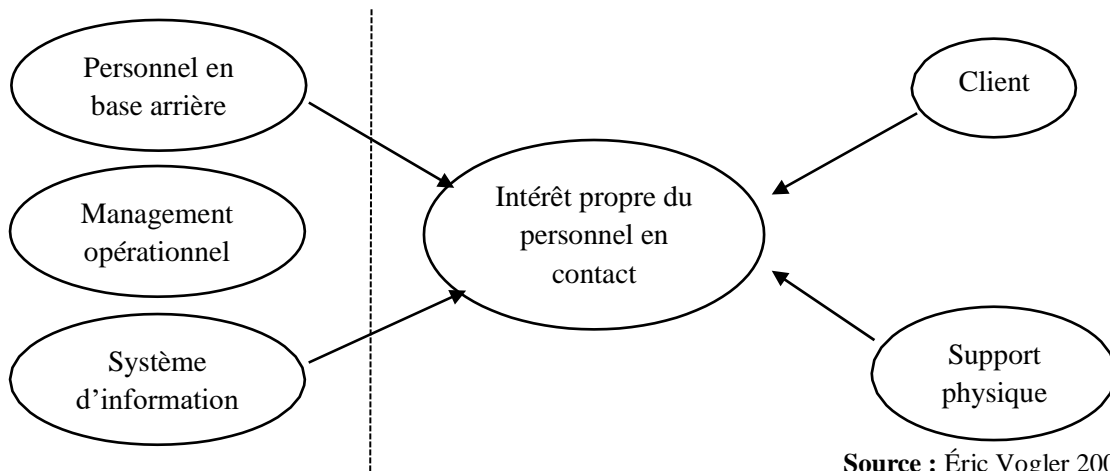
- **Le personnel en contact** (front-office) : chargé de la relation directe avec le client.
- **Le personnel en base arrière** (back-office) : assiste le front office en cas de dysfonctionnement.
- **Le management opérationnel** : chargé de la résolution des conflits opérationnels.

➤ Le personnel en contact :

Pour bien cerner l'avantage concurrentiel généré par le personnel en contact, l'analyste stratégique doit bien définir la position de ce dernier dans la servuction, les tâches qui lui sont assignées, ainsi les influences qu'il affronte quotidiennement pour accomplir ces tâches (Éric Vogler 2004, p82), ce dernier a schématisé ces influences comme suit :

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Figure n°40: Les influences du personnel en contact.



Source : Éric Vogler 2004, p82

Après avoir bien déterminer les influences exercées sur le personnel en contact, il faut le protéger contre ces influences, en même temps lui prévenir à former des complicités au sein de l'entreprise, que ce soit avec le client, le back office ou le management opérationnel, d'une façon à défavoriser les intérêts de l'entreprise de service au détriment de son complice, pour achever cela, le prestataire trace une ligne de conduite claire et précise destiné au personnel en contact contenant tous les cas possibles qu'il affronte quotidiennement et la façon appropriée de réagir, elle lui éclaire aussi son degré d'autonomie face aux exigences croissantes des clients et les contraintes exercées par le personnel en base arrière.

Malgré cet essai d'anticipation des influences et la mise en place du code de conduite, la complexité et l'instabilité de la rencontre avec le client (le rencontre est bien humain, on ne peut pas l'anticiper avec la précision souhaitée) rendre la gestion de ces influences compliquées voire difficiles.

- **Comment le personnel en contact peut-il crée un avantage concurrentiel pour l'entreprise de service ?**

D'abord, on se met d'accord que le personnel en contact doit posséder deux types de compétences afin de maitriser sa place au sein du système de la servuction : des compétences techniques qui lui permettent d'accomplir ces tâches avec efficience, ainsi des compétences relationnelles pour être capable d'une part à gérer le processus de coproduction de la prestation avec le client, et d'autre part, maintenir des relations saines avec sa hiérarchie, tout en préservant toujours les intérêts de l'entreprise en premier.

Éric Vogler (2004, p87) a proposé une carte d'analyse du personnel en contact, basé sur six compétences clés que ce dernier doit avoir, et en comparant ces compétences acquises par le personnel en contact avec la fiche du poste souhaité, par la suite un écart s'apparaîtra, on

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

va lui combler par des formations précises selon les besoins exprimés dans la carte comme suit :

Tableau n°12 : carte d'analyse du personnel en contact.

Compétences	Possédées par le personnel en contact	Requises par le poste	Formation pour corriger la différence
Relationnelle en externe Relationnelle en interne Commerciale Technique Pédagogique Organisation			

Source : Éric Vogler (2004)

À partir de cette carte, le prestataire peut savoir focaliser ses efforts pour promouvoir les compétences de son personnel en contact, ceci afin de créer ou renforcer un avantage concurrentiel durable.

➤ **Le personnel en base arrière :**

Décharger de la relation avec la clientèle (contraintes et avantages), le personnel en base arrière se voit comme des employés classiques, dont on n'applique des méthodes classiques pour les analyser (comparaison des compétences des employés contre les exigences du poste occupé, l'influence d'avoir les remplacer avec des machines sur la productivité et la performance, etc..), cette analyse est toujours orientée vers le respect rigoureux des procédures par le personnel en base arrière (notamment avec son carré d'influence ; le personnel en contact, le management opérationnel, etc..) , la maîtrise des couts, ainsi l'amélioration continue de la prestation.

Lovelock (1996) a proposé trois questions simples destinées au personnel en base arrière afin d'optimiser les ressources de l'entreprise et faire apparaître des écarts potentiels pour les corriger comme suit :

- Qu'attendez-vous de moi ?
- Que faites-vous de ce que je vous délivre ?
- Quels sont les écarts entre ce que je vous délivre et ce dont vous avez besoin ?

La réponse sur ces questions permettre à l'entreprise de bien identifier les besoins de son personnel, ensuite elle va répondre à ces besoins pour objectif d'améliorer la productivité du

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

back office, et cela va se refléter positivement d'abord sur la qualité de la prestation et puis sur toute l'entreprise de service.

➤ Le management opérationnel :

Le management opérationnel ou bien connu comme le management du terrain (que ce soit une agence, une unité ou une direction régionale), il se présente comme l'arbitrage final, il vise la résolution des conflits inévitables entre le back & front office (les contraintes de la production contre la demande et les exigences de la clientèle), ainsi entre le personnel en contact et le client, tout en préservant un certain équilibre entre le client, le personnel et la rentabilité de l'entreprise de service, c'est une tâche difficile qui nécessite des capacités managerielles importantes afin d'éviter une insatisfaction désagréable du client et sa réflexion sur la qualité perçue et l'image de l'entreprise.

Le management opérationnel travaille aussi sur la gestion d'une relation critique entre l'agence ou unité qu'il dirige et le siège qui représente sa hiérarchie, alors il est coincé entre les demandes croissantes de ressources supplémentaires de son personnel afin d'arriver au niveau de performance souhaitée, et d'une autre part, le siège qui veut bien unifier et bâtir une stratégie d'ensemble, applicable sur tout le réseau de l'entreprise, afin de gagner en homogénéité et centralisation qui facilite le contrôle de réseau, pour résoudre ce conflit, le manager opérationnel essaye toujours à négocier avec le siège afin d'imposer un taux élevé d'intégration de siège et différenciation de son agence.

1.2.4 L'analyse du support physique.

Le support physique se définit comme « *Le support matériel nécessaire à la production du service et dont se servent soit le personnel en contact, soit le client, soit les deux à la fois* » (Eiglier & Langeard, 1987, p10).

D'après cette définition, on conclut que le support physique est primordial pour le déroulement de la prestation, il est composé de deux volets dont le premier inclut tous les moyens nécessaires à la prestation (machines, techniques, objets, etc..), quant au deuxième comprend l'environnement où se déroule la prestation (immeuble, décor, ambiance, parking, etc..).

À partir de sa place cruciale dans le système de servuction et son influence directe sur la qualité de la prestation, on doit poser des questions qui nous semblent nécessaires pour comprendre le potentiel qu'il cache ce dernier comme suit :

- Quel est l'impact de la qualité du support physique sur la qualité perçue par le client ?

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- Comment pouvons-nous analyser le support physique d'une prestation donnée ?
- Comment pouvons-nous créer un avantage concurrentiel de ce support physique ?

D'abord, on se met d'accord que le support physique c'est l'endroit où se déroule la prestation, l'endroit où se forment des interactions sociales que ce soit entre le client et le personnel en contact, ou bien entre les clients eux-mêmes, ces interactions sociales causent une influence positive ou négative sur la qualité perçue par le client, le client qui passera des moments agréables durant la prestation (animation, bonne réception, des équipements faciles à utiliser, parking facile, bonne orientation) va automatiquement parler de son expérience à son environnement, en cas d'insatisfaction (salle d'attente sales et mal organisé, des équipements mal entretenus, longue durée d'attente, le non-respect des horaires d'ouverture, etc..) le client va probablement provoquer une dégradation de la qualité perçue, cela va toucher ensuite l'image de l'entreprise et notamment son chiffre d'affaire.

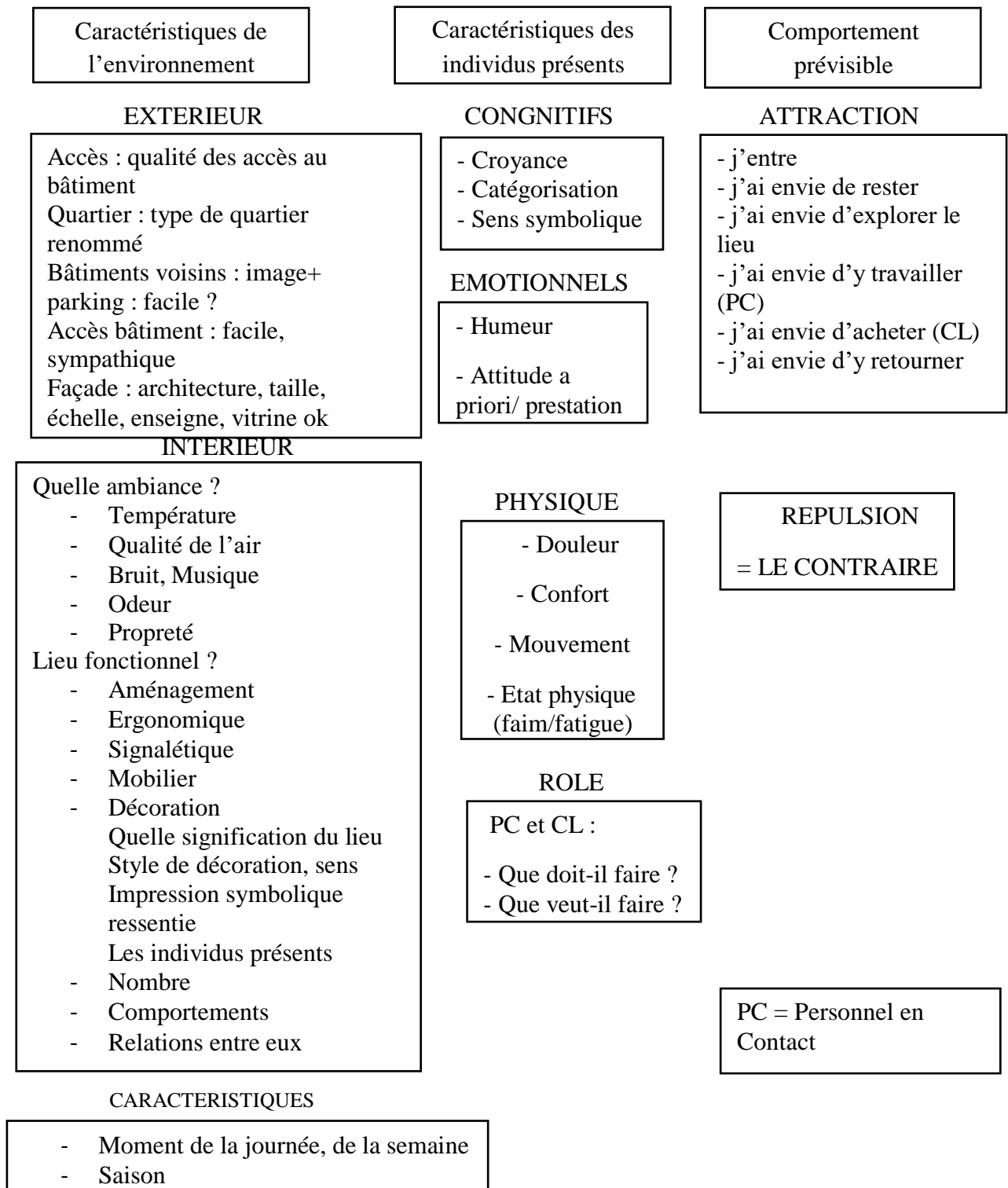
• Comment analyser le support physique d'une prestation ?

Comment peut-on analyser une machine ? une salle d'attente ? un décor ? sûrement que c'est difficile, pour cela on doit impliquer toutes les actions du client au sein de l'entreprise afin de comprendre si son support physique est bien adapté au déroulement de la prestation.

Bitner (1992) basé sur les travaux de Baker (1987) a créé un modèle d'analyse du support physique et son influence sur le personnel en contact et le client comme suit :

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Figure n°41: Modèle d'analyse du support physique (Bitner, 1992, cité par Éric Vogler, 2004, P101).



Ce modèle est conçu en trois parties, dont la première on analyse les caractéristiques extérieures puis intérieures de l'environnement, les dimensions intérieures sont composées de trois volets : l'ambiance générée, l'aménagement du lieu et la signalétique.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Dans la deuxième partie, on essaie d'identifier les manières de réagir du client, ainsi le personnel en contact, ces manières généralement ne sortent pas de ces trois catégories :

- Cognitif (basé sur les croyances, les connaissances de l'individu) ;
- Emotionnel (basé sur les sentiments) ;
- Physiologique (l'état physique de l'individu).

Les psychologues environnementaux suggèrent que les individus réagissent aux endroits de deux formes de comportements (l'approche et l'évitement), les comportements d'approches incluent toutes les manières positives telles que le désir de rester, explorer et adhérer (Mehrabian & Russell, 1974), les comportements d'évitement représentent l'opposé, le désir de ne pas rester, explorer et adhérer.

Donovan & Rossiter (1982) ont mené une étude sur les consommateurs, ils ont constaté que les comportements d'approches des consommateurs sont fortement influencés par la perception de l'environnement.

Donc, on conclut que la troisième partie arrive comme le résultat de la combinaison des deux premiers, en combinant les conditions de l'environnement avec la manière de réagir, on obtient une réponse positive (l'envie d'entrer, acheter (CL), travailler (PC)) ou négative (l'envie de retourner (CL), la passivité (PC)).

• Comment améliorer le support physique en faisant de lui un avantage concurrentiel ?

D'abord, l'entreprise de service doit prendre en conscience tous les variables qui influencent le déroulement d'une prestation, puis maîtriser ses effets notables sur la perception du client, en améliorant constamment le support physique, ce processus d'amélioration doit toucher tous les éléments du support physique (l'équipement matériel, l'aménagement intérieur, l'emplacement et l'accessibilité de l'entreprise, l'assistance du client lors de la coproduction de la prestation, etc..).

L'équipement occupe une position importante dans l'ensemble du support physique, à partir de là il doit remplir quelques conditions, d'abord il doit être facile à utiliser, accompagné avec des consignes claires, ainsi la présence d'un personnel en cas de demande d'information.

La gestion de l'espace doit être aussi optimisé (les équipements doivent être bien rangé pour que le client se déplace facilement durant sa coproduction en évitant un désordre au sein du lieu).

À noter que cette amélioration du support physique doit être accompagnée avec un bon recrutement et des formations périodiques du personnel en question.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Section II : La formulation et l'implantation d'une stratégie de service.

Après avoir finalisé un diagnostic stratégique réussi, qui englobe les aspects internes (diagnostic de ressources) et externes (l'environnement concurrentiel) de l'entreprise, se terminera donc le temps d'analyse (qu'on considère la base principale d'une stratégie réalisable) et débutera le temps de la décision stratégique qu'on doit utiliser pour la conception et la formulation de la stratégie d'ensemble ou d'activités, suivi par le temps d'action où on va déployer cette stratégie conçue par la direction.

2.1 La gestion de portefeuille d'activités de services.

Afin d'assurer une transmission souple et claire entre le temps d'analyse et de la décision, la matrice d'allocation de ressources arrive comme l'outil parfait pour cette séparation, elle fournit aussi une synthèse du diagnostic stratégique effectué et nous permet de répondre à la question : dans quelle activité investir ? ou désinvestir ?

En revanche, vue les particularités du service, l'application seule de la matrice nous ne permettons pas d'être vraiment efficient lors du choix d'allocation de ressources, donc on doit étudier profondément les synergies qu'on qualifie « fortes » entre les activités du service et les évaluer afin de choisir de manière efficiente les ressources allouées.

À noter que cette matrice est destinée plutôt pour le siège afin de bâtir une stratégie d'ensemble durable et solide, d'une autre part moins pertinente pour une agence qui ne dispose pas de l'autonomie nécessaire à faire ces choix-là.

• Comment analyser un portefeuille d'activités ?

Pourquoi analyser le portefeuille d'activité ? et puis pourquoi concevoir une matrice d'allocation de ressources ? la réponse est tellement simple, on veut arriver à une allocation optimale de ressources, savoir où investir ou désinvestir afin de bâtir une stratégie réalisable.

Cette matrice nous servira de plusieurs façons, d'abord elle nous fournira une synthèse du diagnostic qu'on a clôturé déjà, de plus, elle représente un outil de prise de décision que ce soit de la stratégie d'ensemble (l'allocation de ressources pour les activités) ou d'activité (le degré d'engagement dans telle activité).

La matrice de gestion de portefeuille d'activité nous permet de avoir une idée globale sur l'équilibre des activités de l'entreprise grâce à deux critères : l'attrait de l'activité (la taille, la croissance, la marge, chiffre d'affaire, les barrières à l'entrée, la concurrence, etc..), et la

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

position concurrentielle de l'entreprise sur cette dernière (la part du marché, fidélité des clients, le réseau de distribution, etc..).

Abbel & Hammond (1979) ont créé une matrice de gestion de portefeuille d'activités qui comporte trois zones et neuf cases, en combinant des critères qualitatifs et quantitatifs, elle permet la mesure de l'attrait et la valeur d'une activité donnée pour l'entreprise, elle nécessite un diagnostic stratégique conclusif afin de bien cerner les critères de la matrice, elle a comme avantage la capacité de prise en considération les synergies entre les DAS grâce à la variété des critères, par contre elle tellement subjective et difficile à élaborer.

Le choix des critères d'attrait se fait en fonction des objectifs stratégiques définis par la direction générale (Atamer & al, 2003), une fois les critères seront choisis, une moyenne pondérée est calculée sur la base de coefficient (de 1 à 3) et une note d'attrait de l'activité (de 0 à 5).

Concernant la position concurrentielle de l'activité, l'évaluation se diffère un peu, on doit évaluer chaque activité selon ses facteurs clé de succès c.-à-d. noter le contrôle de chaque facteur clé de succès par rapport à ses concurrents en calculant la moyenne pondérée puis la moyenne pondérée final.

Une fois les activités seront positionnées, la matrice est complétée, on peut l'interpréter pour avoir les prescriptions stratégiques nécessaire à faire.

Figure n°42: La matrice de McKinsey (Abbel & Hammond, 1979).

Attrait Position concurrentielle	Forts	Moyens	Faibles
Forts	Maintenir la position	Maintenir la position et suivre le développement	Rentabiliser
Moyens	Investir pour améliorer la position	Rentabiliser de façon sélective	Retraite sélective
Faibles	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Désinvestissement

Source : Abbel & Hammond (1979).

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- **Comment identifier les synergies entre les activités de service ?**

Pourquoi surveiller les synergies ? quel bénéfice pour l'entreprise de service ?

L'utilité principale à identifier les synergies entre les activités de service c'est de les exploiter afin de créer d'eux un avantage concurrentiel, de plus comme on a cité avant, le service de base est toujours accompagné de services périphériques, ces derniers peuvent influencer la position concurrentielle d'une activité stratégique sur la matrice, alors on doit bien cerner ces synergies avant de finaliser notre conclusion de la matrice de gestion de portefeuille d'activités.

Ansoff (1989), cité dans Éric Vogler (2004, p 167)) a défini une typologie des synergies entre les activités de l'entreprise comme suit :

- **Les synergies des ventes** : deux activités ou plus partagent des canaux de distribution, ou bien des points de vente (la baisse des frais de publicité, local, etc..) ;
- **Les synergies d'exploitation** : l'utilisation des mêmes équipements ou personnel (diminution des frais de formation du personnel) ;
- **Les synergies de direction** : l'utilisation de l'expérience acquise par la direction lorsqu'elle fait face à des problèmes dans un nouveau secteur.

Ansoff a suggéré trois manières de mesure des synergies :

- L'augmentation des bénéfices. - La réduction des besoins d'investissement.
- La diminution du coût d'exploitation.

En revanche Porter (1986) a classé ces synergies d'une autre façon comme suit :

- **Inter-relations tangibles** : le partage des activités à partir de la chaîne de valeur (acheteurs, technologies, canaux de distribution) ;
- **Inter-relations intangibles** : le transfert de savoir-faire au sein des chaînes de valeurs.
- **Inter-relations concurrentielles** : la présence d'un concurrent dans plusieurs secteurs génère des synergies entre ces secteurs.

Pour conclure, l'identification des synergies au sein d'une entreprise de service se fait en traçant un tableau croisé contenant les activités stratégiques de l'entreprise, et en montrant le sens de la synergie (de ---> vers) les synergies s'apparaîtront dans les cases d'intersection.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- Comment l'entreprise de service peut-elle évaluer ses synergies ?

Éric Vogler (2004, p171) en basant sur les travaux de Haspeslagh & Jemison (1991) sur la diversification externe notamment les deux notions : le besoin d'interdépendance stratégique (la synergie) et le degré d'autonomisation (la destruction de l'exploitation de la synergie) il est arrivé à adapter la matrice de Haspeslagh & Jemison (1991) selon les spécificités de service.

D'abord, on doit comprendre que l'objectif principale à identifier puis évaluer les synergies est de créer un avantage concurrentiel, mais comment se faire pour achever cela ? la réponse est bien le transfert de compétences, on doit bien gérer cette synergie afin d'éviter une tension durant le transfert entre les activités.

L'adaptation d'Éric Vogler (2004, p173) a pour objectif de reformuler la conclusion de la matrice de McKinsey comme suit :

Figure n°43: L'adaptation de la matrice de McKinsey par Éric Vogler (2004).

	+		
Besoin d'autonomie organisationnelle		Activité autonome	Activité dépendante en quête d'autonomie
			Activité liée
	-	Besoin d'interdépendance stratégique	+

En utilisant les résultats d'interdépendance entre les activités de service, certainement on va repenser les prescriptions stratégiques issues à partir la matrice de McKinsey, donc on va étudier l'interdépendance entre l'activité mal placée (désinvestissement) et l'activité bien placée (maintien de la position), si le sens de la synergie tend vers cette dernière (l'activité mal placée crée de la valeur pour la bien placée) on doit essayer de la sauver afin de maintenir ses effets synergétiques.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

2.2 La conception de la stratégie : quelle adaptation pour l'entreprise de service ?

Après avoir bien exploré puis évalué toutes les alternatives stratégiques de l'entreprise, c'est le temps d'établir un choix, un choix qui va exprimer profondément la vision stratégique de l'entreprise avec toutes ses valeurs, croyances, objectifs et mission.

Ce choix se fait en deux niveaux : l'ensemble de l'entreprise (corporate) et au niveau d'activités stratégiques de l'entreprise.

D'abord, on va commencer par la stratégie d'ensemble, c'est vrai qu'il existe des manuels de stratégie (des listes types de décisions stratégiques d'ensemble) mais ça ne marchera jamais pour chaque entreprise avec toutes ces originalités en matière de ses ressources, son positionnement, son contexte particulier, donc ces décisions stratégiques doivent être en adéquation avec les différenciations de l'entreprise elle-même.

2.2.1 Quelle utilité pour la stratégie d'ensemble ?

Théoriquement parlant, la stratégie d'ensemble joue un rôle très important de coordinateur entre les différentes activités de l'entreprise (DAS), aussi elle stimule la cohérence au niveau du réseau d'agences, malgré ces contributions qu'on juge positives, on est dans l'obligation de poser les questions suivantes :

- À quoi sert vraiment le siège ?
- Quelle valeur peut-elle créer la direction générale pour les activités stratégiques de l'entreprise ?

Pour le réseau, le siège n'est qu'un centre de coût, qui ne maîtrise pas vraiment le contexte local, il ne crée pas de valeur, il freine l'autonomie et donc prévenir l'agence d'être innovante, la lourdeur bureaucratique, faire ralentir les décisions, etc...

À partir de ces entraves (de point de vue du réseau) il s'émerge le conflit célèbre d'agence, où le siège (influencé par les actionnaires) focalise sur la marge en exerçant des pressions sur les managers intermédiaires afin de dégager plus de bénéfices, en contrepartie le réseau et sur sa tête le manager opérationnel préfère l'efficacité opérationnelle et la croissance au détriment de la rentabilité, car il ne voit pas l'utilité pour l'agence et pour lui d'abord de sacrifier sa carrière à faire remplir les poches des actionnaires.

Bien qu'il prenne ces accusations, le siège ne va pas baisser ces bras, il se voit comme le garant de la réussite d'une opération d'acquisition ou fusion, avec la vision globale qu'il

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

dispose, ça lui permet de optimiser les ressources de l'entreprise en aidant les activités ou bien les agences en difficulté.

À partir de la matrice d'allocation de ressources présentée au-dessus, le siège joue le rôle de l'entraîneur avec ses joueurs ! son objectif principal est de conserver l'équilibre de portefeuille d'activités en éliminant le maillot faible qui influence négativement ce dernier, aussi il exploite les synergies entre les activités et participe à mettre en place des normes et standards généralisée sur les activités (la politique GRH, les procédures de gestion, etc.) afin de garantir une certaine cohérence au sein du réseau de l'entreprise.

Éric Vogler (2004, p181) a proposé un canevas intéressant des décisions types de la stratégie d'ensemble comme suit :

- ✓ **Allocation de ressources aux différentes activités** : définir les activités sur lesquelles investir ou désinvestir en préservant toujours l'équilibre du portefeuille d'activités.
- ✓ **Identification et gestion des synergies entre activités** : le transfert du savoir-faire en exploitant les synergies fortes entre les activités de l'entreprise.
- ✓ **Définition des compétences distinctives et managériales de l'ensemble de l'entreprise** : grâce au diagnostic de ressources, on peut identifier puis renforcer les compétences clés susceptibles de devenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise de service.
- ✓ **Mode de développement souhaité pour l'ensemble de la stratégie et stratégies d'alliances** : le siège peut communiquer aux activités les modes de développements souhaités.
- ✓ **Stratégie financière** : la définition d'une limite des dépenses (investissement), cette limite définit le mode de développement interne ou externe.
- ✓ **Stratégie sociale et sociétale** : la direction générale doit mettre en place des guides GRH, qui gère tout ce qui est carrière et formation, afin de faciliter la mobilité des compétences entre les activités et même le siège, aussi la définition de la politique sociétale qui gère la relation avec les partenaires de l'entreprise (syndicat, la société civile), elle vise à promouvoir l'image de l'entreprise comme créatrice d'emplois, respectueuse de l'environnement, etc.
- ✓ **Communication institutionnelle** : elle est activée lors d'un changement stratégique comme une acquisition, ouverture du capital ou bien changement du métier de l'entreprise.

Issue de cette liste type, deux décisions très importantes s'émergent : la stratégie horizontale qui focalise sur l'exploitation des synergies entre activités et le management du réseau d'agence.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

➤ La gestion des synergies

Pour quel objectif on développe une stratégie horizontale ? et quelles sont les erreurs qu'on doit éviter ?

D'abord, on doit comprendre que la finalité d'une stratégie horizontale c'est stimuler et faire développer les synergies entre les activités sans détruire la valeur de chaque activité ou agence, mais comment faire pour achever cela ? Éric Vogler (2004, p184) nous a proposé de créer toute une structure chargée du développement de la stratégie horizontale en partageant quelques éléments de la chaîne de la valeur, ces synergies doivent être intégrées dans la stratégie d'activité en développant un programme d'échange du savoir-faire et en séparant les activités non reliées qui empêchent l'exploitation des synergies.

En revanche, on doit bien estimer l'apport de chaque activité et ses effets sur le reste pour ne pas tomber dans la sous-estimation d'une activité, ainsi on ne doit pas insister sur des synergies peu rentables ou très coûteuses sans contrepartie.

Parmi les obstacles qu'on va faire face durant l'exploitation des synergies une forte décentralisation (les activités aiment bien leurs autonomies et ne va pas l'abandonner si facilement pour une autre activité), ainsi des erreurs sont commises lorsqu'il n'existe pas une grande expérience dans la conception d'une stratégie horizontale. Afin de surmonter ces problèmes d'exploitation, Éric Vogler (2004, p186) a proposé de diviser la stratégie horizontale en quatre catégories comme suit :

- **Une structure horizontale** : (création des groupes d'activités, tasks forces, etc..) ;
- **Des systèmes horizontaux de management** : plan stratégique horizontal (la formulation), les procédures horizontales (politiques de prix, procédure budgétaire d'un projet en commun) ;
- **La gestion horizontale des ressources humaines** : rotation des postes de travail, les promotions internes, les formations, des séminaires interactifs) ;
- **Processus horizontaux de résolution des conflits** : prise en charge par le senior management ;

Donc c'est le rôle du siège de faire comprendre aux managers d'unités l'importance et les effets positifs de cette collaboration des efforts entre activités sur l'unité elle-même et puis sur l'ensemble de l'entreprise.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

➤ **Le management du réseau**

D'où vient l'importance de développement du réseau ? et quel équilibre entre le siège et le réseau ?

Pour déminer des conflits potentiels ?

La réponse est tellement simple, l'inséparabilité entre la production, la distribution et la consommation du service oblige le prestataire à être le plus proche possible aux clients, ça se traduit par le développement d'un nombre d'agences (unités) sur un territoire donné, mais qui va prendre le contrôle sur ce réseau ? et quel sont les conflits possibles issue de cette course au contrôle ?

Mintzberg (1982, cité dans Éric Vogler (2004, p188)) a défini le réseau de l'entreprise comme l'ensemble de cinq éléments :

- Le noyau stratégique (la direction au siège) ;
- La technostucture (les grandes fonctions de l'entreprise au siège) ;
- Le support logistique (informatique) ;
- Les niveaux intermédiaires (les directions régionales) ;
- Les unités de servuction (agences).

Ces éléments tendent vers la création des alliances naturelles entre eux, le noyau essaye d'imposer ces pensées sur la technostucture, vu la proximité géographique les directions régionales aussi tendent vers la protection des intérêts régionaux des agences, à un autre niveau la logistique se trouve dans un état critique entre la pression d'opérationnels qui exige une certaine flexibilité et la pression du siège qui cherche à maximiser la marge, la rentabilité et donc les intérêts des actionnaires.

Donc le siège doit choisir entre deux possibilités, soit il centralise la décision chez lui (stratégie imposée) et veille que la direction régionale a une faible résistance sur ses instructions toute en restreignant l'autonomie des agences du réseau, sinon le siège opte pour la deuxième option, où il accepte la différence et donc l'autonomie absolue au sein de son réseau et se limite dans la coordination entre les agences en essayant de faire des économies d'échelle au profit de l'ensemble de l'entreprise.

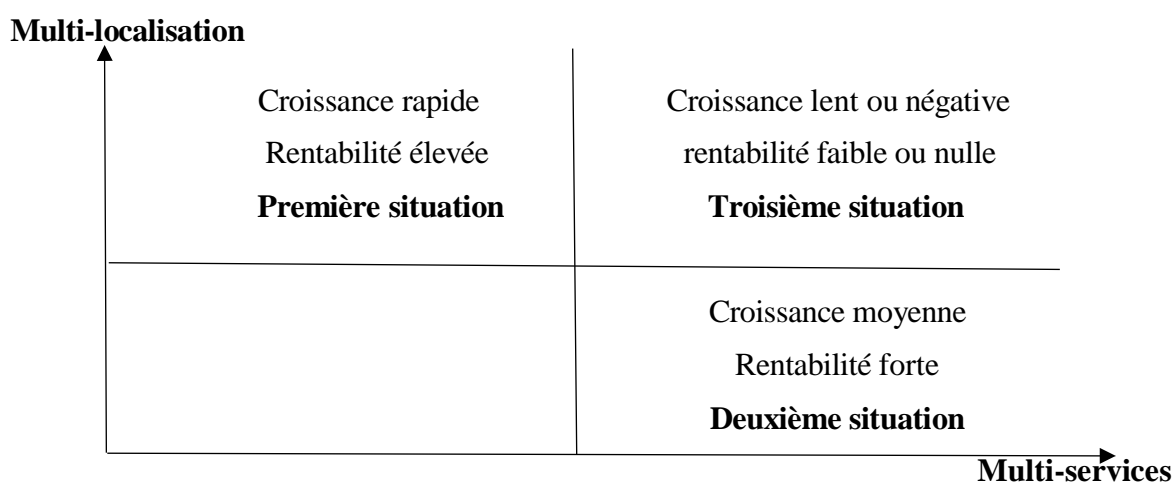
Comment développer le réseau de l'entreprise de service ?

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

On a mentionné au-dessus que l'utilité du développement d'un réseau c'est d'être le plus proche possible du client afin de le fidéliser, mais aussi pour atteindre le maximum des clients potentiels.

En (1987) Eiglier & Langeard ont essayé à analyser la croissance des entreprises de services en créant une matrice à deux axes : le développement multi-services et le développement multi-localisation, cette matrice nous fait sortir trois situations de croissance possible comme suit :

Figure n°44: Grille multi-localisation / multi-services (Eiglier & Langeard, 1987).



Source : Eiglier & Langeard (1987).

* **Situation 1 : nombre réduit de service et multi-localisation**

La première situation est caractérisée par des implantations rapides en se basant généralement sur des franchises afin d'achever la croissance et la rentabilité souhaitée, cette stratégie est destinée aux prestations faciles à standardiser (restauration rapide, etc.), les avantages du concept unique résident dans un chiffre d'affaire élevé et rentabilité forte, aussi la création d'une forte culture d'entreprise, faire des économies d'échelles, mais difficile à protéger (tu peux pas protéger un comportement du personnel ou le menu), donc il faut penser à diversifier en cas de saturation pour survivre.

* **Situation 2 : la diversification des services contre un réseau limité**

Sacrifier le développement du réseau et la croissance du chiffre d'affaire par souci d'offrir des services hauts de gamme grâce à son savoir-faire spécialisé, cette entreprise peut survivre facilement la concurrence en raison de son concept difficile à copier, sa stratégie est basée sur l'image de l'entreprise (la perception client), ainsi que la qualité de service, si l'entreprise de

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

service était capable à maîtriser ces deux critères, elle va achever un grand développement au fil de le temps.

*** Situation 3 : multi-services avec multi-localisation**

Cette situation est généralement évoluée à partir de la première situation, où l'entreprise diversifier ses offres après le développement de son réseau, clairement l'entreprise va faire face à des problèmes majeurs dans la gestion d'un réseau assez développé avec une multiplicité de services, le cas le plus clair c'est les centres commerciaux où ils affrontent des concurrents spécialisés avec leur caractère généraliste.

2.2.2 La stratégie par activité : à la recherche d'une cohérence souhaitée.

D'après son surnom stratégie concurrentielle on comprend la finalité de la stratégie par activité, cette dernière est majoritairement focalisée sur la concurrence, elle vise principalement à faire développer ou bien renforcer des avantages concurrentiels durables.

Comme c'était le cas pour la stratégie d'ensemble, on va présenter des décisions types pour la stratégie d'activité en prenant en compte la nécessité que cette dernière soit en cohérence avec la stratégie d'ensemble, cela peut semblera facile sur papier mais en réalité c'est différent, des conflits peuvent exister : une décision peut paraître efficiente sur l'ensemble de l'entreprise mais elle peut influencer négativement une autre activité de l'entreprise.

Éric Vogler (2004, p199) à proposer un canevas de quatre décisions stratégiques comme suit :

- ✓ **Le niveau d'engagement** : c'est une décision comme on a expliqué déjà basé sur la matrice d'allocation de ressources où le siège va déterminer le seuil d'investissement sur cette activité.
- ✓ **L'exploitation des synergies** : le fait qu'il existe plusieurs synergies entre activités faire montre la nécessité d'une opération d'isolation des synergies inutiles.
- ✓ **La segmentation stratégique** : ceci c'est une décision cruciale dans le parcours de l'activité elle-même où le siège va déterminer les trois variables de la segmentation stratégique (application, client, technologie), cette détermination va influencer la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise d'une sorte à assurer la cohérence souhaitée entre le deux niveaux corporate et business.
- ✓ **Les avantages concurrentiels** : le changement des facteurs clés de succès dû à la définition des variables de la segmentation,

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

2.2.3 La création d'avantages concurrentiels.

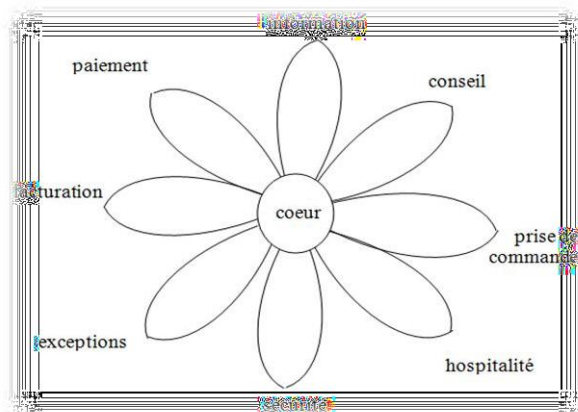
À partir d'une observation du comportement de la clientèle durant le choix d'une prestation, Porter (1986) a compris qu'il existe deux variables décisives lors de ce choix, soit le client sera influencé par le prix (il choisira le prix le plus bas), soit qu'il est influencé par la qualité perçue où il sentira la différenciation de la prestation.

Porter (1986) arrive donc à une conclusion que la création d'un avantage concurrentiel doit se passer par une des deux stratégies suivantes : domination par les coûts ou par la différenciation. Heskett (1986) a proposé quelques directives afin de bien maîtriser ces deux stratégies, concernant la stratégie des coûts le prestataire doit focaliser sur les clients non coûteux, la réduction progressive du personnel en contact, aussi l'optimisation du réseau de distribution (exploiter les synergies avec d'autres activités afin de réduire les charges des canaux de distribution).

Pour qu'une entreprise de service réussisse une stratégie de différenciation, elle doit d'abord identifier (à partir de l'analyse stratégique) puis maîtriser ses avantages concurrentiels : par exemple, si c'était le personnel, elle devrait identifier les compétences managériales distinctives (potentielles d'être un avantage concurrentiel) et de les préserver, elle devra aussi faire attention aux formations et recrutements tout en donnant aux personnels en contact une marge de manœuvre afin d'être plus flexible en face des besoins spontanés des clients, d'une autre part elle devra cerner les besoins non satisfaits du client, il faut que le prestataire essaie le maximum de tangibiliser et personnaliser son offre au profit du consommateur afin de le fidéliser.

Toujours dans le besoin d'être différent, le prestataire peut créer ou renforcer des avantages concurrentiels en utilisant le modèle de la fleur des services périphériques de Lovelock 1992.

Figure n°45: La fleur des services périphériques (Lovelock, 1992)



Source : Lovelock (1992).

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Ce modèle est composé de huit services supplémentaires afin de renforcer la différenciation d'une offre précise comme suit :

- ✓ **L'information** : tout ce qui concerne l'offre (prix, rendez-vous, etc.);
- ✓ **La prise de commande** : facilite la réservation du client ;
- ✓ **La facturation** : satisfaire le besoin du client en matière de facture (périodique, détaillée, etc.) ;
- ✓ **Le paiement** : diversifier les méthodes de paiement ;
- ✓ **Le conseil** : bien communiquer avec le client, l'avoir conseillé (nous nous soucions, on n'est pas là juste pour votre argent !);
- ✓ **L'hospitalité** : tout ce qui rend le client à l'aise chez le prestataire ;
- ✓ **La sécurité** : le client doit ressentir la sécurité (ses enfants, sa voiture, etc.);
- ✓ **Les exceptions** : cette rubrique couvre tous les problèmes spécifiques à un client donné (plaint, pratique religieuse, etc.).

2.3 La formulation d'une stratégie d'activité.

On a expliqué auparavant comment identifier et améliorer un avantage concurrentiel, mais pour l'opérationnaliser il faut qu'il entre dans une logique de coûts ou de différenciation (porter, 1986).

Formuler une stratégie d'activité, c'est prendre des décisions en créant un cadre cohérent qu'il rassemble la vision stratégique du siège et les requêtes opérationnelles qu'elle arrive du terrain.

Langeard (1987) a plaint de l'insuffisance des travaux réalisés sur le management stratégique des services en citant les travaux de trois auteurs jugés intéressants : la vision stratégique d'Heskett, le mix stratégique de Johnson et le système de management de service de Normann.

❖ La vision stratégique d'Heskett

La contribution majeure d'Heskett dans ce stade c'est la résolution du conflit entre deux fonctions principales de l'entreprise de service : le marketing et la gestion des opérations, il propose de déminer ce conflit par la création d'une nouvelle fonction appelé la vision stratégique de service rassemblant le marketing et les opérations, cette vision est composée des éléments suivants :

- L'identification du segment de marché-cible ;

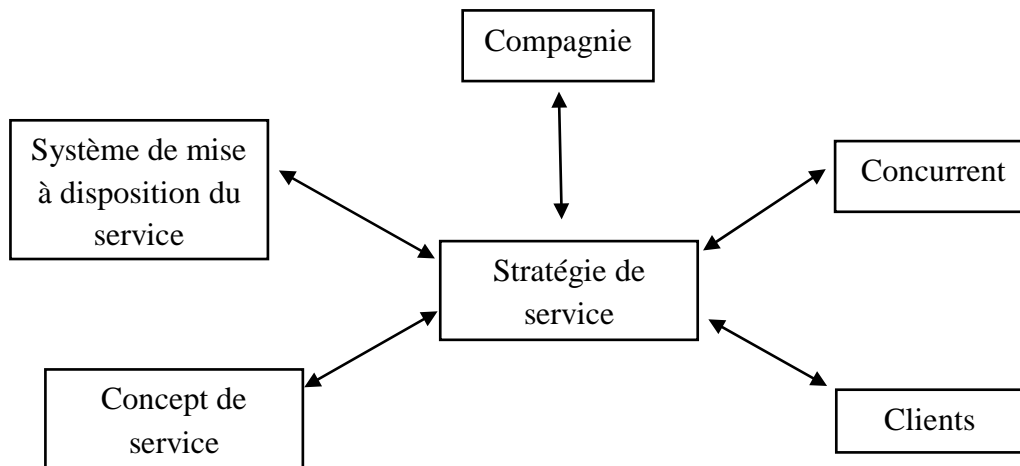
CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- L'élaboration du concept de service pour répondre aux besoins des consommateurs-cibles ;
- La codification de la stratégie des opérations ;
- La mise en œuvre d'un système de prestation de service aidant la stratégie adoptée.

❖ Le mix stratégique de Johnson

Johnson (1987) a créé un modèle appelé le mix stratégique permettant de faciliter la formulation d'une stratégie d'activité comme suit :

Figure n°46: Le mix stratégique de l'entreprise de service (Johnson, 1987)



Source : Johnson (1987)

D'abord, on doit définir le cadre du mix stratégique et cela à travers la définition de deux dimensions clés : le concept de service et le système de mise à disposition du service.

Concernant le concept de service, le prestataire doit définir l'image de service qui sera perçue par les clients, les employés et les actionnaires, Johnson propose trois dimensions pour le faire :

- Généraliste / spécialiste ;
- Standardisé / adapté aux consommateurs ;
- Produit / process.

Le système de mise à disposition du service c'est la partie visible de la servuction chargée de gérer la relation directe avec le client, cette partie est composée de cinq variables comme suit :

- Gestion de la capacité par rapport à la demande ;
- Management des ressources humaines (contact fort / faible avec le client) ;

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

- Localisation (mono/multi sites) ;
- Planification des opérations et contrôle (centralisé / décentralisé) ;
- Technologie (banalisée / pointue).

Après avoir bien déterminé le cadre du mix stratégique notamment le concept de service et le système de mise à disposition de service, on peut entamer la phase de formulation en respectant les cinq étapes définies par Johnson (1987) comme suit :

- ✓ Les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Une orientation de marché claire ;
- ✓ Le critère de différenciation ;
- ✓ Le concept de service ;
- ✓ Le système de mise à disposition de service.

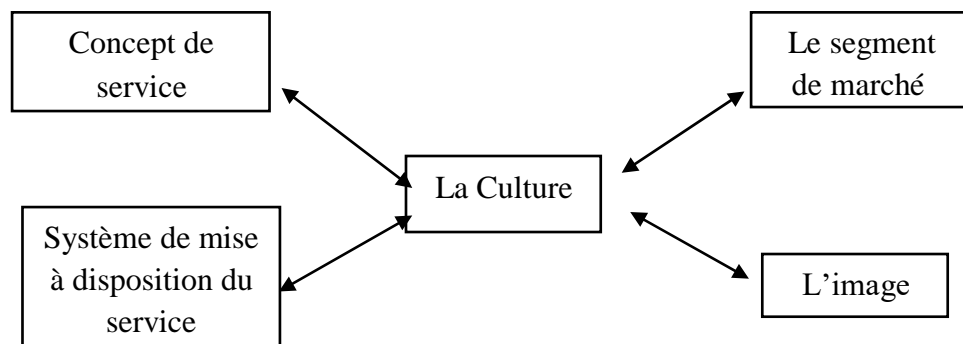
✓

❖

Le système de management de service de Normann

Normann (1984) a développé un modèle appelé le système de management de service incluant cinq variables interreliées, ces variables peuvent se transformer en avantages concurrentiels durant la formulation de la stratégie d'activité.

Figure n°47: Le système de management de service (Normann, 1984)



- ✓ **L'image** : c'est la perception du service par les clients, employés et actionnaires ;
- ✓ **Le concept de service** : la prestation offerte aux clients ;
- ✓ **Le système de mise à disposition de service** : la production et la distribution de la prestation ;
- ✓ **Le segment de marché** : la clientèle cible ;
- ✓ **La culture** : c'est l'ensemble des valeurs et normes partagées permettant la constitution d'une identité pour l'entreprise de service.

Finalement, avec Éric Vogler (2004, p211) où il propose lui aussi un canevas de décisions stratégiques en forme de questions qu'on doit les-répondre pour réussir à formuler une

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

stratégie d'activité adéquate avec le contexte local de chaque entreprise de service comme suit :

- Quel est le niveau d'engagement de l'entreprise dans cette activité ? de quels moyens dispose l'activité de service pour atteindre quels objectifs ? ;
- Quels sont les avantages concurrentiels sur lesquels investir ? domination par coûts ou différenciation ? ;
- Quelles applications servir (concept de service pour Normann) ? ;
- Quelles technologies choisir ? quels systèmes de servuction (système de mise à disposition pour Normann) construire pour cette offre de service ? ;
- Quels clients servir (segment de marche pour Normann) ? ;
- Quelles actions pour se positionner dans le marché ? ;
- Quelles actions contre les nouveaux entrants (barrières à l'entrée) et la substitution ? ;
- Quelles synergies à exploiter ou éviter ?.

Donc, en vue de formuler une stratégie d'activité réalisable, il faut qu'il existe une cohérence stratégique d'abord entre la stratégie d'ensemble et d'activité, puis une cohérence décisionnelle au sein de la stratégie d'activité elle-même.

Section III : l'implantation d'une stratégie de service.

Introduction :

Après avoir finalisé un diagnostic stratégique exhaustif (temps de réflexion) suivi par une prise de décisions stratégiques (temps de décision) arrive la mise en œuvre (le temps d'action) dont laquelle s'effectuera l'opérationnalisation des décisions stratégiques prises.

La difficulté de mettre en œuvre une stratégie d'activité réside dans une des spécificités du service, la nécessité du prestataire d'être le plus proche aux clients durant la co-production, ceci implique deux conséquences, d'abord, une extension du réseau d'agences sur tout le territoire cela va compliquer par la suite le déploiement d'une stratégie standardisée pour tout le réseau, ainsi la proximité géographique des agences par rapport aux clients les rendre plus autonomes, plus décentralisées et cela aussi va rendre difficile le déploiement de la stratégie délibérée, pour en faire face, le siège devra anticiper ces problèmes de déploiement en les intégrer dans la phase de réflexion, dans ce cas-là chaque agence peut communiquer sa position spécifique dans son contexte local afin de l'intégrer dans la stratégie d'ensemble, malgré l'importance accrue de cette dernière phase, elle n'est pas abordée de la façon méritée.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

On va éclairer ci-dessous le rôle du middle management dans cette mise en œuvre, ainsi comment l'entreprise de service va faire face aux micro-stratégies locales.

3.1 Le rôle du middle management.

Dans un environnement compétitif et en outre de son rôle traditionnel comme le garant de la stratégie délibérée venue du siège, le middle manager a un autre rôle dans la détection des alternatives stratégiques venues de son agence puis en mobilisant les ressources autour d'eux (Kanter,1982), le middle manager peut apporter ces nouvelles idées dans la lumière en les proposant lors des conversations stratégiques avec le siège, c'est un rôle que Eisenhardt (1989) le juge primordial pour l'accélération du processus de prise de décision et cela va impliquer une haute performance de l'entreprise.

Dutton (1997) a mené une étude impressionnante pour objectif d'étudier les facteurs sociaux et psychologiques poussant ou démotivant le middle manager à vendre les problèmes (issue selling) de son agence au siège, cela en souhaitant que ces dernières prises en considération durant la formulation de la stratégie, c'est un rôle critique qui exige des capacités managériales et communicatives significatives.

L'étude a été faite dans une entreprise de télécommunications appelé 'Telecom' dans le 'Midwest' avec un environnement très compétitif, l'échantillon consiste de 30 middle managers aléatoirement choisis (21 hommes, 9 femmes) avec un âge moyen de 45 ans, les entretiens ont été conduits en personne d'une période de 30 min à 1 heure, les interviewés ont répondu sur trois catégories de questions comme suit :

- Comment ils pourraient réellement vendre un problème hypothétique à leur entreprise ? ;
- Dans la deuxième catégorie de questions, les interviewés ont été censé à décrire leurs perceptions des caractéristiques favorables et défavorables de l'environnement pour la vente des problèmes aux cadres supérieurs ;
- La troisième catégorie est basée sur le contexte général de leur organisation.

Résultats :

Quand le middle manager juge l'environnement favorable, ceci offre la sécurité psychologique pour le vendeur de problème lui-même simultanément avec une fenêtre d'opportunité, on va illustrer ci-dessous en tableau les facteurs contribuant au contexte favorable et défavorable pour la vente d'idées :

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Tableau n°13 : Facteurs contribuant à la favorabilité / dévarobilité du contexte.

Contexte favorable	Contexte défavorable
La volonté du siège à écouter.	Peur de conséquences négatives.
La compétitivité et la pression économique.	Réduction du personnel.
Le changement organisationnel.	L'incertitude.
	La conservation de la culture.

Source : Dutton (1997).

Donc, le rôle du middle manager ne se limite pas dans la communication verticale, il est étendu vers l'horizontale à travers le dialogue et la confrontation des idées afin de bâtir des alternatives stratégiques dignes de la conversation stratégique avec le top management toujours en prendre en considération la cohérence entre la stratégie d'ensemble et les micro-stratégies, cette cohérence est peu abordée dans la littérature ou bien les pratiques d'où viens sa difficulté (par ex : une des agences peut confronter un concurrent local bien placé et non le concurrent national de la marque)

Pour une mise en œuvre réussite le stratège doit être flexible durant la mise en œuvre, il est susceptible de revenir en arrière pour réajustement des décisions stratégiques en vue de déminer les conflits apparus entre les grandes fonctions, il devrait aussi être original ! il faut qu'il adapte toujours ses outils d'analyse au contexte particulier de l'entreprise de service.

CH III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management.

Conclusion :

Du fait de la particularité des services tels que : l'intangibilité, la coproduction de service par le client et donc la forte relation entre le prestataire (notamment le personnel en contact) et le client, le contrôle de gestion se trouve dans une nécessité d'adaptation de ses outils afin qu'il peut jouer son rôle, ceci va nous conduire à poser la question suivante : Quel rôle pour le contrôle de gestion dans une entreprise de service ?

La revue de la littérature incluse dans ce présent chapitre nous apprend que le contrôle de gestion peut jouer plusieurs rôles simultanément, d'abord son rôle classique comme le garant de la mise en œuvre de la stratégie délibérée venue du siège, mais ce processus de mise en œuvre est généralement interrompu par le contexte local avec toutes ses variables (il va jouer sur la proximité géographique avec le client), du fait il va réclamer une intégration de sa situation locale dans la stratégie d'ensemble, cet obstacle va obliger le siège à faire participer le middle manager durant la phase de formulation (il existe dans quelques cas d'entreprise de service où le contrôleur de gestion joue le rôle du middle manager) afin qu'il puisse faire passer les propositions stratégiques de l'agence locale vers la direction du siège.

À la fin de ce processus, le middle manager avait joué trois rôles : les difficultés constatées dans la mise en œuvre amènent à la participation dans la formulation de la stratégie et ceci donne la possibilité au middle manager à cultiver et stimuler les initiatives individuelles afin de proposer des alternatives stratégiques qui valent la peine à débattre devant la direction générale au niveau du siège.

Chapitre VI :

**Méthodologie de recherche et
posture épistémologique.**

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Chap 4 : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Introduction :

Une des rares cas où les chercheurs en contrôle de gestion ont été en consensus, c'est bien que le contrôle de gestion doit mettre en place et améliorer constamment ses outils de suivi de la performance d'une organisation, de ce fait le contrôle de gestion doit répondre à deux exigences principales : la conformité aux objectifs fixés et l'amélioration continue.

Cette nécessité d'adaptation semble plus importante dans le « service » avec toutes ses particularités et différences par rapport aux entreprises de production, dans un cas pareil le contrôle de gestion doit mobiliser plus que ses trois outils traditionnels (calculs des coûts, budget et tableaux de bord) afin de bien s'adapter à son environnement.

À partir de ce constat apparaît le modèle des quatre leviers du Simons (1994) comme une réponse potentielle à ce double défi (conformité vs innovation) que le contrôle de gestion fait face quotidiennement.

Donc, l'objectif de ce chapitre est double, il consiste en premier lieu à identifier l'état actuel des leviers du contrôle (mise en place et fonctionnement) au sein des entreprises algériennes, et en deuxième lieu à déterminer l'impact de la stratégie sur ces derniers, la difficulté majeure dans une tentative pareille c'est bien la capacité à bien cerner la définition de nos deux variables principales (la stratégie et le contrôle).

Afin de bien mener cette étude on a divisé ce présent chapitre en trois sections, dont la première se focalise sur la présentation de notre posture épistémologique (4.1), quant à la deuxième va éclairer nos choix méthodologiques, la méthode de collecte des données ainsi que le questionnaire utilisé (4.2), et en finir par l'analyse et discussion sur les résultats obtenus (4.4) et (4.5).

Section I : Posture épistémologique.

4.1 L'épistémologie : la philosophie de la science.

Pour bien cerner le concept de « L'épistémologie » on va en premier lieu présenter les définitions de l'épistémologie, ensuite les paradigmes principaux ou bien les courants de l'épistémologie, puis on va synthétiser notre recherche en schémas, à la fin de cette section on va identifier notre positionnement épistémologique par rapport aux courants existants.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Le départ du concept « épistémologie » c'était bien le besoin d'une branche de la philosophie qui s'intéresse aux théories de la connaissance, ce concept à évoluer au fil du temps en devenant une nécessité absolue dans les recherches en science de gestion.

Piaget (1967, p6) a défini l'épistémologie comme « *L'étude de la constitution des connaissances valables* ».

Donc, l'épistémologie s'interroge d'abord sur la connaissance elle-même, puis son processus d'élaboration et finalement les critères de validité de cette connaissance, l'existence de ces trois éléments nous permet de bien identifier notre positionnement épistémologique ainsi que nos choix méthodologiques, d'un autre côté le paradigme c'est défini comme « *Une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p175) et pour ne pas confondre entre méthodologie et épistémologie, la méthodologie est définie comme « *L'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* ».

4.1.1 Paradigmes épistémologiques.

Afin de cerner notre positionnement épistémologique on va en premier lieu, présenter les différents courants épistémologiques existants, par la suite on va préciser le courant qu'on a adopté en début de ce travail.

A partir d'une simple lecture de la définition de Piaget (1967) citée au-dessus, on conclut que l'épistémologie repose sur un système d'hypothèses, ce dernier compte trois dimensions principales Thiétart (2014, P15):

- ✓ **Hypothèse d'ordre épistémique** : on pose la question « qu'est-ce que la connaissance ? » ;
- ✓ **Hypothèse d'ordre méthodologique** : elle s'intéresse à la manière dont la connaissance est élaborée et la façon dont elle est justifiée ;
- ✓ **Hypothèse d'ordre ontologique** : cette dernière s'intéresse par le réel existentiel.

Donc, chaque paradigme épistémologique repose sur un système d'hypothèses fondatrices.

Une brève lecture de certains travaux en sciences sociales nous démontre la multitude des classifications et les critiques avérées concernant les paradigmes épistémologiques, à partir de là on va présenter les différents paradigmes et les principales critiques associées.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- **Paradigme épistémologique positivisme logique :**

Le positivisme logique considère l'observation comme la pierre angulaire de toute recherche scientifique, à partir de là le raisonnement inductif apparaît le plus adéquat comme mode d'élaboration d'une connaissance, ce dernier commence par l'observation des faits particuliers pour arriver à des lois générales. Marie-Laure Gavard-Perret & al (2012, P27).

Comme chaque paradigme le positivisme repose sur des hypothèses fondamentales comme suit :

La première hypothèse, qualifiée d'ontologie réaliste empirique, cette dernière postule qu'il existe un réel indépendant à l'intervention du chercheur, donc le chercheur va être capable à étudier le phénomène désiré en toute neutralité, ici les connaissances sont obtenus exclusivement par l'observation.

La deuxième hypothèse, appelée hypothèse de la détermination naturelle, à partir de l'observation que la première hypothèse considère comme l'origine d'une connaissance cette hypothèse nous permet de établir des lois immuables entre les faits observés et mesurés, donc on cherche ici à établir des lois pour les phénomènes étudiés.

La troisième hypothèse, dite d'épistémologie objectiviste dualiste, postule que le chercheur doit prendre toutes les considérations nécessaires d'être détaché et séparé complètement de son objet d'étude, donc, il doit être le plus objectif possible envers les faits observés.

Reste à noter que ce paradigme repose sur deux principes essentiels, d'abord, la décomposition analytique où on suppose que le réel connaissable peut être divisé en parties et ces dernières doivent être parfaitement connaissables aussi, selon (Leibniz, 1710) « *rien n'arrive jamais sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante* », c'est bien ce qu'on appelle le principe de la raison suffisante.

En vue de faire converger la recherche le plus possible vers la vérité ce paradigme isole le chercheur à son objet, cette manœuvre va causer des perturbations étant donné que l'interaction entre le chercheur et son objet va améliorer la compréhension du phénomène étudié, ces obstacles ont conduit les auteurs en épistémologie à développer d'autres paradigmes pour satisfaire d'autres besoins de la recherche notamment en sciences sociales.

- **Paradigmes épistémologiques post-positiviste :**

Deux courants majeures se sont apparus lors des critiques adressées au positivisme : le réalisme scientifique et le réalisme critique.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- **Le réalisme scientifique :**

D'abord, le réalisme scientifique avec Hunt & Hensen (2008, p117) qui repose sur quatre principes comme suit :

- ✓ Il existe toujours un monde indépendant de ce qui est perçu ;
- ✓ Une connaissance ne pourra jamais être certaine ;
- ✓ Les dispositifs mobilisés pour vérifier la fiabilité d'une connaissance seront aussi vulnérables à une remise en cause à tout instant ;
- ✓ Selon le principe de « réalisme inductif » et afin d'essayer à expliquer des phénomènes observables les théoriciens peuvent s'appuyer sur des concepts non observables.

Donc, la différence par rapport au positivisme c'est bien que le réalisme scientifique inclut les concepts intangibles d'ordre métaphysique contrairement aux positivistes qui rejettent carrément ces derniers.

- **Le réalisme critique :**

De son tour le réalisme critique est basé sur trois hypothèses fondatrices comme suit :

D'ordre ontologique, cette hypothèse postule que le réel est composé de trois niveaux : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. Bhaskar (1998).

Le réel profond c'est bien le niveau où se trouve les structures et règles, se sont ces derniers qui contrôlent la survenue des actions et d'évènements, d'une autre part ces actions et évènements se manifeste dans le réel actualisé, ce qui nous reste c'est le réel empirique, ce dernier est composé des perceptions humaines du réel actualisé.

D'ordre épistémique, cette hypothèse postule que le seul connaissable c'est bien le réel empirique c'est-à-dire les perceptions humaines.

Méthodologiquement, la décomposition du réel en trois niveaux va permettre ce courant à dépasser le positivisme qui vise à chercher des régularités, le réel critique en mobilisant l'abduction il vise à dévoiler les mécanismes susceptibles à expliquer les régularités observées.

- **Paradigme épistémologique constructiviste radical.**

Selon Von Glasersfeld (1988, p27) « *Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la*

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

connaissance ne reflète pas une réalité ontologique “objective”, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l’organisation d’un monde constitué par notre expérience ».

Donc, ce courant ne nie pas carrément l’existence d’un réel indépendant du chercheur et ses intentions mais nie la possibilité de délimiter ce réel en extra de perceptions propres au observateur.

Comme les courants présentés au précédent ce dernier repose sur des hypothèses fondatrices comme suit :

La première hypothèse, postule que ce courant prend en considération que les expériences humaines du phénomène étudié, cette personnalisation à pousser ce courant à négliger les hypothèses d’ordre ontologique vu que personne ne peut confirmer une seule nature d’un réel en soi.

La deuxième hypothèse, postule qu’il existe une interdépendance entre le sujet étudié et le chercheur, c’est-à-dire que la connaissance élaborée est bien liée au chercheur et sa démarche de recherche.

La troisième hypothèse, postule que la démarche mobilisée pour identifier un réel influence d’une manière profonde l’expérience dédiée pour l’identification de ce dernier.

Dans ce courant il est reconnu que l’élaboration des connaissances sera sur la base d’interprétation et de traitement d’informations recueillies par les différentes méthodes de recherche.

- **Le paradigme épistémologique interprétativiste.**

Le paradigme épistémologique interprétativiste présente de grandes similarités avec le constructiviste radical avec une hypothèse en plus qui va faire différencier les deux courants comme suit :

La première hypothèse, présente l’expérience vécue comme seule démarche pour identifier le réel connaissable.

La deuxième hypothèse, postule que la connaissance élaborée liée directement au chercheur et sa situation.

La troisième hypothèse, postule que l’intention influence l’expérience menée.

La quatrième hypothèse, dans cette dernière réside la différence entre les deux courants, c’est vrai que le constructiviste ne nie pas l’existence d’un réel indépendant au chercheur mais ne génère pas des hypothèse d’ordre ontologique, par contre l’interprétativisme vise à

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

comprendre les significations que les différents acteurs participants à un même phénomène donnent à ce phénomène.

- **Le paradigme épistémologique constructive de Guba & Lincoln (PECGL).**

Ce courant est caractérisé par des hypothèses fondatrices d'ordre épistémique proches d'interprétativisme radical et constructivisme comme suit :

La première hypothèse, réclame l'inséparabilité entre le sujet étudié et ce qu'il veut connaître.

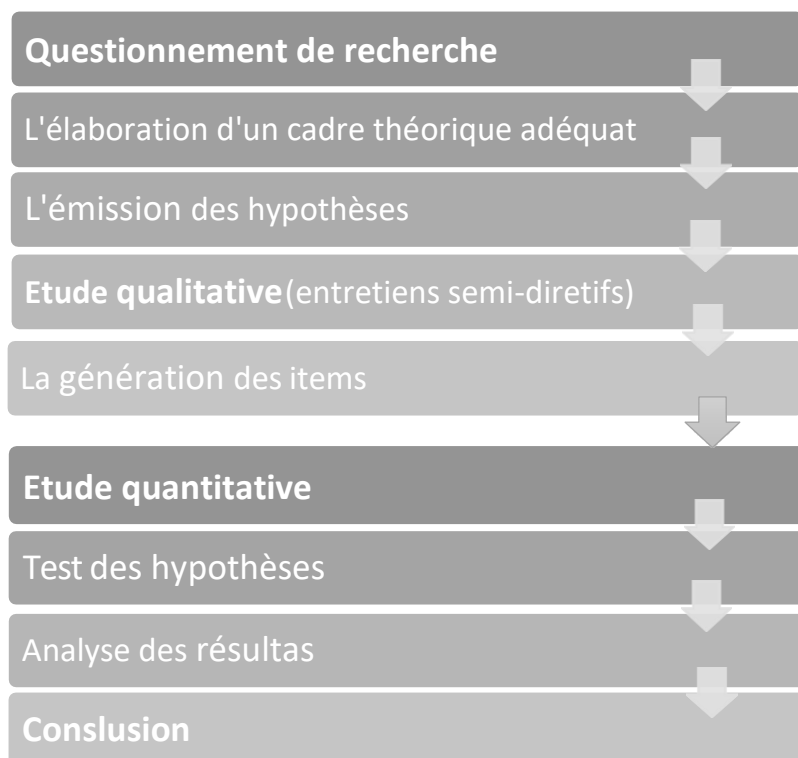
La deuxième hypothèse, postule que le sujet étudié ne peut pas s'enfuir de sa subjectivité qui joue un rôle clé dans la démarche d'élaboration de la connaissance.

La troisième hypothèse, contrairement au constructivisme pragmatique le PECGL a formulé une hypothèse d'ordre ontologique, cette dernière postule que la réalité est relative, multiple et socialement construite, c'est par les interactions entre les individus que sorte les significations qu'essaie les individus à les donner afin d'avoir un sens sur les expériences qu'ils vivent.

4.1.2 Le design de recherche.

Dans ce qui suit on va schématiser notre design de recherche pour éclairer les étapes qu'on a suivi afin d'élaborer cette étude.

Figure n°48: Le design de recherche.



Source : établi par l'auteur

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Concernant le design de recherche on a suivi un enchaînement logique commençons par la formulation d'une question de recherche à l'aide d'une revue de la littérature, ce processus vise à construire soigneusement un cadre théorique adéquat à notre problématique, à partir de là on a pu poser des hypothèses de recherche, la prochaine étape c'était l'opérationnalisation de nos variables d'étude, pour faire cela on a fait recours d'abord à la théorie en mobilisant le modèle de Simons (quatre leviers) pour la variable dépendante « contrôle », ensuite la typologie de Mille & Snow (1978) pour la variable indépendante « stratégie », après qu'on a choisis la méthode d'opérationnalisation on a commencé avec une phase exploratoire avec une étude qualitative dont l'objectif est de générer des items sur les deux variables, à partir de ces derniers on a pu construire un questionnaire qui va nous aider à tester nos hypothèses de départ et par la suite l'obtention des résultats qui nous sert à tirer des conclusions, donc ce processus nous permet de passer de la particularisation au généralisation.

Avant de passer à la section de la méthodologie de recherche, on doit préciser notre positionnement épistémologique mais avant d'entamer ça on va présenter brièvement les types de raisonnement (déduction, induction, abduction).

D'abord, le raisonnement déductif part d'une idée générale, une loi pour générer une conséquence particulière en passant par un cas, contrairement au déduction, l'induction part d'un cas particulier en cherchant à générer une loi ou bien une idée générale, quant à l'abduction cherche de générer une conséquence à partir d'une règle ou loi générale.

Afin de justifier le raisonnement utilisé on va présenter ci-dessous les combinaisons possibles de trois raisonnements :

Tableau n°14 : les combinaisons possibles de trois raisonnements.

Le raisonnement déductif	
<i>La règle</i>	Le comportement stratégique a un impact réel et significatif sur le systèmes des leviers de contrôle.
<i>Le cas</i>	Toutes les entreprises algériennes dispose d'un comportement stratégique.
<i>La conséquence</i>	Tous les systèmes de leviers de contrôle des entreprises algériennes sont influencés par le comportement stratégique.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Le raisonnement inductif	
<i>Le cas</i>	Toutes les entreprises algériennes dispose d'un comportement stratégique.
<i>La conséquence</i>	Tous les systèmes des leviers de contrôle des entreprises algériennes sont influencés par le comportement stratégique.
<i>La règle</i>	Le comportement stratégique a un impact réel et significatif sur le systèmes des leviers de contrôle.
Le raisonnement abductif	
<i>La règle</i>	Le comportement stratégique a un impact réel et significatif sur le systèmes des leviers de contrôle.
<i>La conséquence</i>	Tous les systèmes des leviers de contrôle des entreprises algériennes sont influencés par le comportement stratégique.
<i>Le cas</i>	Toutes les entreprises algériennes dispose d'un comportement stratégique.

Source : établi par l'auteur.

Concernant la phase exploratoire on a utilisé des entretiens semi-directif pour avoir une idée sur la réalité de deux concepts étudiés (stratégie et contrôle), par la suite on a entamer une étude quantitative avec l'objectif de vérifier si le comportement stratégique a un impact réel et significatif sur le système de leviers de contrôle (**règle**), à partir de là on a pris un échantillon d'entreprises algériennes possédant un comportement stratégique (**cas**), cet échantillon sert à confirmer ou infirmer l'influence de ce comportement stratégique sur les leviers de contrôle (**conséquence**).

Donc, on est inscrit dans une approche mixte (qualitative/quantitative) sous un raisonnement inductif/déductif basé sur le paradigme positiviste logique.

Section II : Méthodologie et design de recherche.

Introduction :

Afin d'opérationnaliser nos variables de recherche on a fait recours en premier lieu au cadre conceptuel du Simons (1994), concernant la deuxième variable indépendante (Stratégie) on a choisi la typologie de Miles & Snow (1978).

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Le choix du comportement stratégique comme variable indépendante pour étudier le contrôle est motivé d'abord par le rôle dit « stratégique » du contrôle (Anthony, 1988), ce rôle s'entend parfaitement avec les propos de Govindarajan & Gupta (1985), Govindarajan (1988), Govindarajan & Fischer (1990), ces derniers proclament le rôle principal de la stratégie dans l'élaboration des systèmes de contrôle.

4.2 Variables de recherche et méthode de collecte des données.

4.2.1 La variable dépendante : les leviers de contrôle.

L'absence d'un consensus sur la définition de contrôle de gestion et la difficulté de limiter son champ d'action avait provoqué l'émergence de nouvelles grilles d'analyse, ces dernières s'organise souvent en deux approches : approche analytique et synthétique.

Concernant l'approche analytique la multitude des outils de contrôle et la variété de l'utilisation d'un seul outil (Simons, 1994) rend l'adoption de cette approche peu convenable, par contre l'approche synthétique semble plus adapté avec la proposition de Ouchi (1979) qui décompose le système de contrôle en trois types : par résultat, comportement et contrôle clanique.

Cette adaptation n'a pas duré longtemps vu qu'on avait pas pu identifier strictement la dimension la plus pertinente, cela nous laissera avec une autre perspective qui prend en considération les finalités, dans cette perspective intervient le modèle de Simons (1994) avec deux utilisations : contrôle diagnostic pour veiller sur la conformité des outputs organisationnels par rapport aux objectifs fixés auparavant par la direction, et le contrôle interactif qui stimule l'innovation et l'amélioration continue des processus et procédures de l'entreprise.

4.2.2 La variable indépendante : la stratégie.

Il existe trois méthodes d'opérationnalisation de la stratégie généralement utilisées en étudiant la relation entre le couple (contrôle/stratégie): par positionnement, par mission et finalement par la typologie de Miles & Snow (1978), cette dernière est reconnue par plusieurs chercheurs à l'image de Gosselin & Dubé (2002).

Cette typologie identifie la stratégie par son comportement en proposant quatre comportements stratégiques différents :

- ✓ « **Les prospecteurs** » : sont les entreprises qui favorise et mettre en avant l'amélioration continue et l'innovation ;

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- ✓ « **Les défenderesses** » : sont les entreprises leaders dans leurs marchés et qui cherchent la protection de ce positionnement par la maîtrise des coûts ;
- ✓ « **Les analystes** » : une sorte de combinaison entre les deux premiers (un comportement hybride) ;
- ✓ « **Les réacteurs** » : sont les entreprises qui ne disposent pas d'une vision stratégique claire.

4.2.3 Méthode de collecte de données.

Des entretiens semi-directifs ont été menés afin d'identifier l'ampleur des pratiques des leviers de contrôle au sein des entreprises algériennes, mais aussi pour avoir une idée sur les indices qui va nous permettre à cerner le comportement stratégique d'une entreprise, cinq contrôleurs de gestion issus de deux secteurs (production et service) ont été interrogés pendant une heure afin de sortir avec des items adéquats avec l'objet de l'étude.

Le questionnaire a été validé par un groupe d'enseignants du domaine avant d'être envoyé puis il est pré-testé auprès d'un échantillon touchant différents secteurs économiques.

Le questionnaire final (Annexe 30) ensuite il été adressé au contrôleurs de gestion, directeurs financiers et directeurs d'entreprises en utilisant plusieurs méthodes (face à face, questionnaires postaux et via réseau professionnel), le nombre de questionnaire exploitable est de **142** sur **420** distribués avec un taux de retour de **33.8 %**, un taux respectable grâce à la clarté, la simplicité et la brièveté du questionnaire.

• L'échantillon.

Afin de constituer notre échantillon on a procédé à une méthode de « quotas renforcés » en croisant deux critères : le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

- ✓ **Secteur d'activité** : (Production, Service) ;
- ✓ **La taille de l'entreprise** : grandes entreprises et PME (ayant un effectif plus de 50 employés).

Caractéristique de l'échantillon :

- ✓ **Sexe** : Homme (78,17%), Femme (21,83%) ;
- ✓ **Poste occupé** : Contrôleur de gestion (61,97%), DFC (27,47%), Directeur (8,45%), Sous-directeur (2,11%) ;
- ✓ **Secteur** : Production (54,93%), Service (45,07%) ;

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- **Le questionnaire :**

Notre questionnaire a focalisé exclusivement sur les deux concepts (stratégie et contrôle), le questionnaire final a été divisé en trois parties, d'abord une partie destinée à l'extraction des informations sur nos critères de sélection (taille et secteur d'activité), ensuite une deuxième rubrique avec l'objectif d'identifier le comportement stratégique propre à l'entreprise en mobilisant une échelle de Likert de cinq points allant de « pas de tout d'accord » jusqu'à « Tout à fait d'accord », huit dimensions ont été construits, chaque dimension se compose de trois possibilités (on a exclu les réacteurs qui ne possèdent pas une vision stratégique claire) comme suit :

Tableau n°15 : les items destinés à l'identification du comportement stratégique.

<i>Items</i>	<i>Prospectrices</i>	<i>Analystes</i>	<i>Défenderesses</i>
<i>Le domaine d'activité</i>	Large et en développement constant.	À la fois stable et changeant.	Étroit (une seule activité).
<i>L'analyse de l'environnement</i>	Extensive.	Limitée juste en marketing.	Limitée.
<i>La croissance de l'organisation</i>	Le développement de nouveaux produits destinés aux nouveaux clients.	Une pénétration prudente du marché en développant un nombre limité de produits.	le développement des mêmes produits destinés aux mêmes clients.
<i>La satisfaction des clients</i>	La différenciation des produits pour couvrir la totalité de la clientèle.	Les deux à la fois.	La standardisation des produits pour gagner en expérience.
<i>La qualité des services offerts</i>	On cherche l'amélioration continu des services offerts.	On vise un développement modéré des services offerts.	On veut maintenir l'état actuelle des services.
<i>L'investissement</i>	Investissements risqués avec ROI (retour sur investissement) élevé.	Investissements prudents.	Investissements non risqués avec ROI (retour sur investissement) moyen.
<i>La stratégie</i>	Offensive (prendre l'initiative).	Les deux à la fois.	Défensive (attendre l'action des concurrents).

Source : établi par l'auteur.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

La troisième rubrique était bien destinée à la variable dépendante (contrôle), cette dernière est une essai de projection de modèle de Simons (1994) avec l'objectif de construire un état des lieux sur les leviers de contrôle en matière de mise en place et fonctionnement au sein d'un échantillon d'entreprises algériennes.

Cette rubrique est divisée en quatre parties (une pour chaque levier) et à l'aide d'une échelle de Likert de cinq points allant de « pas de tout important » jusqu'à « extrêmement important » les répondants étaient censés de répondre selon le degré d'importance des items dans leur système de contrôle, vingt items ont été construits (cinq items pour chaque levier) comme suit :

Tableau n°16 : les items des leviers de contrôle.

Levier de contrôle	Items
<i>Système de croyances</i>	La communication de valeurs de base.
	La recherche d'opportunités.
	La création de valeur.
	La vision stratégique.
	La reconnaissance publique.
<i>Système de limites</i>	L'établissement des limites sur le comportements des employés.
	L'analyse de risque associé à la stratégie.
	L'établissement de code de conduite.
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).
<i>Contrôle diagnostic</i>	La fixation des objectifs.
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.
	La surveillance des outputs organisationnels.
	L'existence d'un contrôle interne.
	L'existence d'un système de pilotage.
<i>Contrôle interactif</i>	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.
	L'existence d'un système d'information performant.
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.
	La présentation d'initiatives stratégiques.
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.

Source : établi par l'auteur.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Section III : Analyse de résultats et discussion.

Dans cette section, on va présenter d'abord le déroulement de l'étude (4.3) puis les résultats obtenus (4.4) en ouvrant la discussion sur ces dernières (4.5).

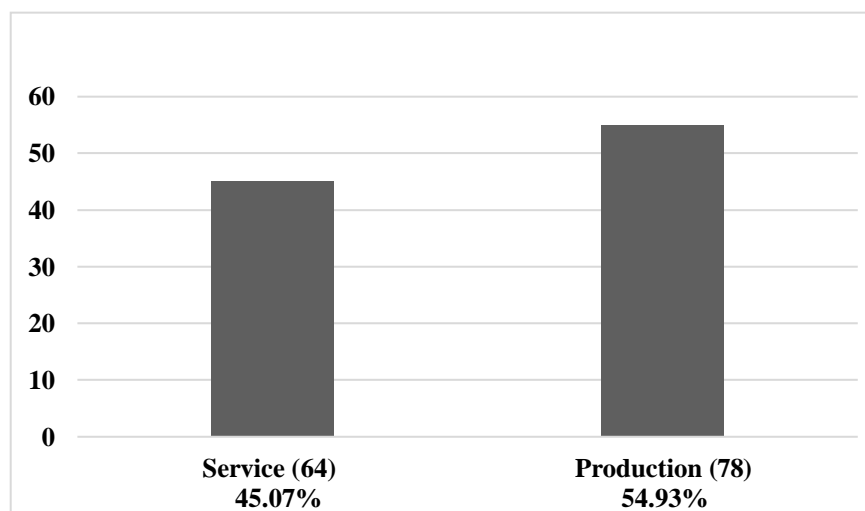
4.3 Le déroulement de l'étude.

Afin de réaliser notre objectif de cette recherche qui est l'identification de l'impact du secteur et le comportement stratégique sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle, on a procédé à une analyse en trois étapes, d'abord en utilisant l'analyse en composante principale (ACP) on a essayé à étudier l'impact d'un secteur donné (Production / Service) sur les leviers du contrôle, ensuite en mobilisant la typologie de Miles & Snow (1978) on a essayé à faire sortir des groupes homogènes d'entreprises possédant un comportement stratégique proche, après la construction de ces sous-échantillons on a procédé à une autre (ACP) pour le but d'analyser l'impact du comportement stratégique sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle.

4.4 Les résultats d'analyse.

Afin de mener une étude sectorielle et sur un échantillon de **142** entreprises on a divisé cette dernière en deux catégories : production (**78**) et service (**64**) comme suit :

Figure n°49: La répartition de l'échantillon en fonction de secteurs.



Source : établi par l'auteur.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

4.4.1 La première étape : l'analyse ACP.

Afin d'identifier l'impact d'un secteur donné sur la mise en place et le fonctionnement des leviers du contrôle on a divisé notre échantillon en deux catégories (production / service), en focalisant beaucoup plus sur la matrice de la corrélation on a procédé à une analyse en composante principale (ACP), cette dernière c'est une méthode qui va nous permettre de faire sortir les liens éventuels existants entre les variables, donne des indications sur la pertinence de ces liens en réduisant efficacement le nombre de variables à étudier, et pour une meilleure visibilité on va synthétiser les résultats dans un tableau récapitulatif.

❖ La matrice de corrélation:

✓ Système de croyances:

- **Production** (Annexe 5) : un maximum de **0.815** entre l'existence d'une vision stratégique et la reconnaissance publique des réalisations des employés, cette dernière va participer logiquement à amplifier le sens de responsabilité chez les employés qui se reflète ensuite sur la mobilisation des employés derrière une vision stratégique unifiée, et un minimum de **0.257** entre la création de valeur et la communication des valeurs de base.
- **Service** (Annexe 6) : un maximum de **0.738** entre la recherche d'opportunités et la création de valeur, afin de créer la valeur pour l'entreprise les employés seront mobilisés pour identifier le maximum d'opportunités à saisir, et un minimum de **0.361** entre la reconnaissance publique et la communication des valeurs de base.
- **Total** (Annexe 7) : un maximum de **0.7** entre l'existence d'une vision stratégique et la reconnaissance publique des réalisations des employés ainsi qu'un minimum de **0.342** entre la reconnaissance publique et la communication des valeurs de base.

✓ Système de limites:

- **Production** (Annexe 8) : un maximum de **0.547** entre l'analyse de risque associé à la stratégie et l'établissement de code de conduite, ce dernier va participer à neutraliser les risques stratégiques identifiés, et un minimum de **0.129** entre l'analyse de risque associé à la stratégie et l'établissement des limites sur le comportement des employés ;
- **Service** (Annexe 9) : un maximum de **0.639** l'établissement de code de conduite et l'établissement des limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée, cela dû peut être à l'intégration des limites stratégiques au sein de code de conduite, et un minimum de **0.174** entre l'établissement d'un système (sanction / récompense) et l'établissement des limites sur le comportement des employés ;

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- **Total** (Annexe 10) : un maximum de **0.585** entre l'établissement de code de conduite et l'établissement des limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée (expliqué au-dessus), et un minimum de **0.189** entre l'analyse de risque associé à la stratégie et l'établissement des limites sur le comportement des employés ;
- ✓ **Système de contrôle diagnostique:**
- **Production** (Annexe 11) : un maximum de **0.756** entre la surveillance des outputs organisationnels et l'existence d'un système de pilotage, ce qui est logique vue que ce dernier est responsable sur la surveillance de ces outputs en les comparant aussi avec les valeurs cibles ainsi que la correction des écarts potentiels, et un minimum de **0.411** entre la fixation des objectifs et l'existence d'un système de pilotage, ce dernier va piloter le quotidien de l'entreprise à travers des indicateurs de performance qui sont basés principalement sur les objectifs de l'entreprise à court, moyen et long terme;
- **Service** (Annexe 12) : un maximum de **0.793** entre la surveillance des outputs organisationnels et la communication des valeurs cibles des indicateurs de performance, ce qui est logique vue que les valeurs cibles seront définis au préalable de n'importe quelle opération de surveillance, et un minimum de **0.440** entre la fixation des objectifs et l'existence d'un système de pilotage (expliqué au-dessus) ;
- **Total** (Annexe 13) : un maximum de **0.698** entre la surveillance des outputs organisationnels et la communication des valeurs cibles des indicateurs de performance (expliqué au-dessus), et un minimum de **0.419** entre la fixation des objectifs et l'existence d'un système de pilotage (expliqué au-dessus);
- ✓ **Système de contrôle interactif:**
- **Production** (Annexe 14) : un maximum de **0.692** entre d'un côté l'innovation et l'apprentissage organisationnel et l'existence d'un système d'information performant, ce dernier va maintenir les compétences des employés à jour avec les mutations technologiques et managériales, et un minimum de **0.533** entre l'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie et le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques, et cela peut être expliqué par le fait que ce partage d'informations va inciter les employés à présenter couramment des initiatives stratégiques qui va par la suite ouvrir les canaux de discussion et dialogue avec la direction ;
- **Service** (Annexe 15) : un maximum de **0.826** entre le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques et la présentation d'initiatives stratégiques ce qui est parfaitement logique vue que ce partage va mobiliser les employés à trouver des solutions

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

en présentant des alternatives stratégiques à la direction générale, et un minimum de **0.596** entre d'un côté l'innovation et l'apprentissage organisationnel et l'existence d'un système d'information performant (expliqué au-dessus);

- **Total** (Annexe 16) : un maximum de **0.714** entre le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques et la présentation d'initiatives stratégiques (expliqué au-dessus), et un minimum de **0.591** entre l'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie et l'existence d'un système d'information performant, un système d'information performant va fournir une image globale très claire et en temps réel à la direction sur tous les activités de l'entreprise sur tous les niveaux (opérationnel et intermédiaire) et ceci va encourager un flux entre la direction et sa hiérarchie.

❖ **La variance totale expliquée :**

- **Production :**

- ✓ **Système de croyances :** une seule composante avec une valeur propre de 2,955 qui explique environ 59,099 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 59,099 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de limites :** une seule composante avec une valeur propre de 2,603 qui explique environ 52,069 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 52,069 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de contrôle diagnostique :** une seule composante avec une valeur propre de 3,382 qui explique environ 67,649 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 67,649 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de contrôle interactif :** une seule composante avec une valeur propre de 3,432 qui explique environ 68,649 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 68,649 % de l'information initiale ;

- **Service :**

- ✓ **Système de croyances :** une seule composante avec une valeur propre de 3,430 qui explique environ 68,593 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 68,593 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de limites :** une seule composante avec une valeur propre de 2,875 qui explique environ 57,492 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 57,492 % de l'information initiale ;

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- ✓ **Système de contrôle diagnostique** : une seule composante avec une valeur propre de 3,293 qui explique environ 65,856 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 65,856 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de contrôle interactif** : une seule composante avec une valeur propre de 3,814 qui explique environ 76,290 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 76,290 % de l'information initiale ;
- **Total** :
- ✓ **Système de croyances** : une seule composante avec une valeur propre de 3,152 qui explique environ 63,047 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 63,047 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de limites** : une seule composante avec une valeur propre de 2,734 qui explique environ 54,682 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 54,682 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de contrôle diagnostique** : une seule composante avec une valeur propre de 3,324 qui explique environ 66,486 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 66,486 % de l'information initiale ;
- ✓ **Système de contrôle interactif** : une seule composante avec une valeur propre de 3,608 qui explique environ 72,151 % de la variance, cela signifie que cette composante rétablie 72,151 % de l'information initiale ;
- ❖ **La fiabilité de l'échelle** :

Tableau n°17 : la fiabilité de l'échelle.

levier de contrôle	Nbr items	Production			Service			Total		
		Mean	Écart-type	Alpha de cronbach	Mean	Écart-type	Alpha de cronbach	Mean	Écart-type	Alpha de cronbach
Système de croyances	5	3.21	0,84	0,823	3.25	0,94	0,883	3.23	0,88	0,851
Système de limites	5	3.02	0,76	0,767	3.24	0,811	0,808	3.12	0,79	0,790
Système de contrôle diagnostique	5	3.66	0,88	0,879	3.68	0,84	0,867	3.67	0,86	0,873
Système de contrôle interactif	5	3.20	0,90	0,886	3.25	1,02	0,921	3.22	0,96	0,903

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Commentaire :

- ✓ Un indicateur alpha entre (0,76 et 0,921) sur les trois échantillons qui signifie une très bonne cohérence interne, donc la fiabilité de l'échelle est vérifiée ;
- ✓ Un écart-type entre (0,2 à 0,3) par rapport la moyenne qui signifie que les valeurs sont peu dispersées autours de la moyenne qui va nous donner une série homogène ;
- ✓ En comparant les moyens par levier de contrôle on a enregistré des résultats très proches.

Tableau n°18 : indice kmo et test de sphéricité de Bartlett.

Lever de contrôle	Production					Service				
	Nbr d'obs	Kaiser-Meyer-Olkin	Test de sphéricité de Bartlett			Nbr d'obs	Kaiser-Meyer-Olkin	Test de sphéricité de Bartlett		
		kmo	Khi-carré	ddl	Sig		kmo	Khi-carré approx	ddl	Sig
Système de croyances	78	0,743	174,066	10	0	64	0,847	169,070	10	0
Système de limites	78	0,76	99,057	10	0	64	0,772	113,400	10	0
Système de contrôle diagnostique	78	0,829	203,89	10	0	64	0,832	158,113	10	0
Système de contrôle interactif	78	0,859	195,57	10	0	64	0,884	229,236	10	0

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

Commentaire :

- ✓ L'indice kmo > **0.5** (entre 0,743 et 0,884) sur les deux échantillons qui signifie une qualité excellente de la corrélation inter items, donc l'analyse est pertinente ;
- ✓ Le degré de signification < **0.05** donc on rejette l'hypothèse nulle H_0 et on conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les items.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Tableau n°19 : récapitulatif d'indicateurs importants.

Levier	Système de croyances								Système de limites							
	corrélation		R-deux ajusté		Sig		Durbin-Watson		corrélation		R-deux ajusté		Sig		Durbin-Watson	
	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv
Système de croyances									0,587	0,724	0,336	0,517	0,00	0,00	1,488	2,253
Système de contrôle interactif	0,681	0,69	0,46	0,47	0,00	0,00	2,229	2,416	0,613	0,625	0,367	0,381	0,00	0,00	1,852	2,201
Système de contrôle diagnostique	0,704	0,764	0,489	0,577	0,00	0,00	2,009	2,065								
	Système de contrôle diagnostique								<p>Commentaire:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ On a enregistré de forte à très forte corrélations entre les leviers de contrôle notamment dans les entreprises de service par rapport les entreprises de production ; ✓ Service : un maximum de R-deux ajusté de 0,517 cela veut dire que 51,7 % des items de système de limites sont expliqués par le système de croyances, et un minimum de 0,381 qui veut dire que 38,1 % des items de système de limites sont expliqués par le système de contrôle interactif ; ✓ Production : un maximum de R-deux ajusté de 0,489 cela veut dire que 48,9 % des items de système de contrôle diagnostique sont expliqués par le système de croyances, et un minimum de 0,259 qui veut dire que seulement 25,9 % des items de système de limites sont expliqués par le système de contrôle diagnostique; ✓ Le test de Durbin-watson autour de 2 cela signifie que y'a pas une autocorrélation. 							
	corrélation		R-deux ajusté		Sig		Durbin-Watson									
	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv	Prod	Serv								
Système de limites	0,519	0,675	0,259	0,447	0,00	0,00	1,672	1,723								
Système de contrôle interactif	0,551	0,696	0,3	0,48	0,00	0,00	1,755	2,25								
Système de contrôle diagnostique																

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

4.4.2 La deuxième étape : la classification hiérarchique.

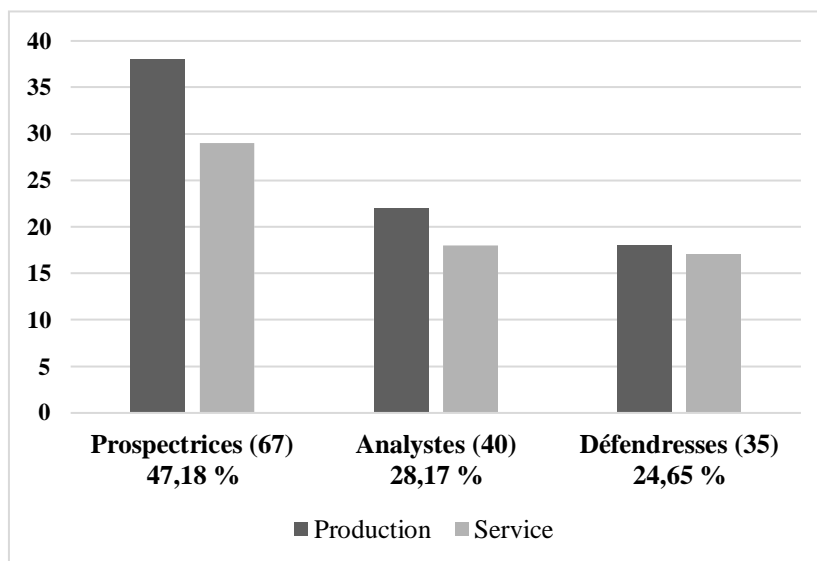
Après avoir étudié l'effet du secteur d'activité sur le fonctionnement des leviers de contrôle, on va entamer la deuxième étape de l'étude qui porte sur l'identification du comportement stratégique adéquat à chaque entreprise appartenant à notre échantillon. Pour achever ce but on a utilisé la méthode de classification hiérarchique, le principe est simple c'est bien de réunir les réponses selon un critère de ressemblance, cela va se manifester sous forme de matrice de distance, ensuite on doit choisir une méthode d'agrégation pour construire le dendrogramme (Annexe 17), pour cette dernière on a choisi l'algorithme de Ward qui sert à minimiser la variance intra-classe et la maximiser en inter-classe, par le biais de cette méthode on a pu construire un état sur les comportements stratégiques comme suit :

Tableau n°20 : la répartition des comportements stratégiques par secteur d'activité.

Secteur	Prospectrices	Analystes	Défenderesses	Effectif	Total %
Production	38	22	18	78	54,93%
	48,72%	28,20%	23,08%	100,00%	-
Service	29	18	17	64	45,07%
	45,31%	28,13%	26,56%	100,00%	-
Total	67	40	35	142	100,00%
	47,18%	28,17%	24,65%	100,00%	-

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

Figure n°50: la répartition de l'échantillon en fonction du comportement stratégique.



Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Commentaire :

- ✓ On a enregistré la présence de trois comportements stratégiques avec la prédominance des entreprises prospectrices (47,18%) qui se présente comme leader sur les deux secteurs (Production) et (service), ensuite les analystes et les défenderesses (28,17%) et (24,65%) respectivement.

4.4.3 La troisième étape : l'analyse ACP.

Après avoir divisé notre échantillon en fonction du comportement stratégique, on va procéder à la dernière étape de notre étude, qui va se porter sur l'identification de l'impact d'un comportement stratégique donné sur la mise en place et le fonctionnement des leviers du contrôle.

❖ La matrice de corrélation :

✓ Système de croyances :

- **Prospectrices (Annexe 18)**: un maximum de **0,576** entre l'existence d'une vision stratégique et la reconnaissance publique, cette dernière présente toujours un facteur très important dans la mobilisation des employés derrière une vision stratégique, et un minimum de **0,191** entre la communication des valeurs de base et la reconnaissance publique cela peut être justifié par le biais que les employés seront en position de récepteurs et non pas expéditeurs et qu'ils ne génèrent pas un output qui sera par la suite reconnu ;
- **Analystes (Annexe 19)** : un maximum de **0,591** entre l'existence d'une vision stratégique et la reconnaissance publique, et un minimum de **0,286** entre la communication de valeurs de base et la reconnaissance publique ;
- **Défenderesse (Annexe 20)** : un maximum de **0,708** entre la création de valeur de la reconnaissance publique qui est une réaction très logique qu'elle s'inscrit dans une approche de motivation des employés à créer de la valeur pour l'entreprise, et un minimum de **0,246** entre la vision stratégique et la recherche d'opportunité qui sera justifier peut-être par le fait que les entreprises défenderesses n'accordent pas une grande importance à la recherche d'opportunité dans sa vision stratégique.

✓ Système de limites :

- **Prospectrices (Annexe 21)**: un maximum de **0,544** entre l'établissement de code de conduite et l'établissement d'un système (sanction / récompense) ce qui semble logique vue que

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

l'entreprise va évaluer l'engagement des employés envers le code de conduite à travers un système de (sanction / récompense), et un minimum de **0,166** entre l'analyse de risque associé à la stratégie et l'établissement des limites sur le comportement des employés ;

- **Analystes (Annexe 22)** : un maximum de **0,687** entre l'établissement de code de conduite et l'analyse de risque associé à la stratégie, après que ces risques stratégiques seront identifiés le code de conduite sera mis à jour pour neutraliser ces risques, et un minimum de **0,09** entre l'établissement d'un système de (sanction / récompense) et l'établissement de limites sur le comportement des employés ;
- **Défenderesse (Annexe 23)** : un maximum de **0,794** entre l'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée et l'établissement de code de conduite, cette forte corrélation peut être expliquée par le fait que ces limites stratégiques seront incluses dans le code de conduite ;
- ✓ **Système de contrôle diagnostique:**
 - **Prospectrices (Annexe 24)**: un maximum de **0,702** entre la communication des valeurs cibles des indicateurs de performance et la surveillance des outputs organisationnels (expliqué au-dessus), et un minimum de **0,393** entre la fixation des objectifs et l'existence d'un système de pilotage (expliqué au-dessus) ;
 - **Analystes (Annexe 25)** : un maximum de **0,713** entre l'existence d'un contrôle interne et l'existence d'un système de pilotage, afin d'assurer les missions d'un contrôle interne et notamment l'optimisation des processus et activités de l'entreprise l'existence d'un système de pilotage semblerait très important, et un minimum de **0,368** entre l'existence d'un système de pilotage et la fixation des objectifs ;
 - **Défenderesse (Annexe 26)** : un maximum de **0,737** entre la communication des valeurs cibles des indicateurs de performance et la fixation des objectifs ce qui est très logique vu qu'après qu'on un objectif on doit le communiquer aux employés, et un minimum de **0,166** entre l'existence d'un contrôle interne et l'existence d'un contrôle interne qui est justifié peut-être que les défenderesses n'adoptent pas souvent un système de contrôle interne ;
- ✓ **Système de contrôle interactif:**
 - **Prospectrices (Annexe 27)**: un maximum de **0,649** entre le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques et son résultat logique qui est la présentation d'initiatives stratégiques, et un minimum de **0,497** entre l'innovation et l'apprentissage organisationnel

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

d'un côté et l'existence d'un système d'information performant qui joue un rôle important dans le processus d'apprentissage des employés ;

- **Analystes (Annexe 28)** : un maximum de **0,823** entre le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques et la présentation d'initiatives stratégiques (expliqué au-dessus), et un minimum de **0,206** entre l'existence d'un système d'information performant et l'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie ;
- **Défenderesse (Annexe 29)** : un maximum de **0,8** entre l'innovation et l'apprentissage organisationnel d'un côté et la présentation d'initiatives stratégiques qui est expliqué peut-être par le fait que les employés s'inscrivent dans une démarche d'apprentissage afin de présenter des initiatives stratégiques adéquates avec le contexte et la vision de l'entreprise, et un minimum de **0,608** qui reste une forte corrélation entre le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques et la présentation d'initiatives stratégiques.

❖ **La fiabilité de l'échelle :**

Tableau n°21 : la fiabilité de l'échelle.

levier de contrôle	Nbr items	Prospectrices			Analystes			Défenderesses		
		Mean	Écart -type	Alpha de cronbach	Mean	Écart -type	Alpha de cronbach	Mean	Écart-type	Alpha de cronbach
Système de croyances	5	3,635	0,88	0,851	3,32	0,70	0,793	2,36	0,83	0,803
Système de limites	5	3,310	0,76	0,790	3,2	0,65	0,755	2,65	0,82	0,765
Système de contrôle diagnostique	5	3,958	0,71	0,852	3,735	0,77	0,868	3,05	0,93	0,823
Système de contrôle interactif	5	3,594	0,79	0,869	3,255	0,77	0,836	2,48	1,03	0,917

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

Commentaire :

- ✓ Un indicateur alpha entre (0,755 et 0,917) qui signifie une très bonne cohérence interne, donc la fiabilité de l'échelle est vérifiée ;
- ✓ Un écart-type entre (0,17 à 0,41) par rapport la moyenne qui signifie que les valeurs sont peu dispersées autour de la moyenne qui va nous donner une série homogène.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Tableau n°22 : indice kmo et test de sphéricité de Bartlett.

Levier de contrôle	Prospectrices					Analystes					Défenderesses				
	Nbr d'obs	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin	Test de sphéricité de Bartlett			Nbr d'obs	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin	Test de sphéricité de Bartlett			Nbr d'obs	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin	Test de sphéricité de Bartlett		
			Kmo	Khi-carré approx	ddl			Sig	kmo	Khi-carré approx			ddl	Sig	kmo
Système de croyances	67	0,732	88,81	10	0	40	0,770	55,549	10	0	35	0,724	65,764	10	0
Système de limites	67	0,763	92,737	10	0	40	0,748	65,681	10	0	35	0,723	52,849	10	0
Système de contrôle diagnostique	67	0,787	146,290	10	0	40	0,709	103,396	10	0	35	0,686	79,756	10	0
Système de contrôle interactif	67	0,871	143,559	10	0	40	0,709	99,540	10	0	35	0,858	117,513	10	0

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

Commentaire :

- ✓ L'indice kmo > **0.5** (entre 0,686 et 0,871) sur les deux échantillons qui signifie une qualité excellente de la corrélation inter items, donc l'analyse est pertinente ;
- ✓ Le degré de signification < **0.05**, donc on rejette l'hypothèse nulle H_0 et on conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les items.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Tableau n°23: récapitulatif d'indicateurs importants.

Levier	Système de croyances											
	corrélation			R-deux ajusté			Sig			Durbin-Watson		
	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf
croyances												
contrôle interactif	0,626	0,535	0,717	0,382	0,267	0,50	0,00	0,00	0,00	1,812	1,812	1,620
contrôle diagnostique	0,452	0,658	0,733	0,192	0,419	0,523	0,00	0,00	0,00	2,139	2,521	1,959
Levier	Système de limites											
	corrélation			R-deux ajusté			Sig			Durbin-Watson		
	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf
croyances	0,00	0,573	0,676	-0,015	0,310	0,441	0,00	0,00	0,00	1,960	1,542	1,496
contrôle interactif	0,181	0,472	0,645	0,018	0,202	0,398	0,00	0,00	0,00	2,044	2,044	1,753
Levier	Système de contrôle diagnostique											
	corrélation			R-deux ajusté			Sig			Durbin-Watson		
	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf	Prosp	Ana	Déf
système de limites	0,230	0,464	0,469	0,038	0,194	0,196	0,00	0,00	0,00	2,306	2,306	2,039
contrôle interactif	0,567	0,623	0,541	0,311	0,372	0,271	0,00	0,00	0,00	1,708	1,923	1,736
contrôle diagnostique												

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Commentaire :

- ✓ Les prospectrices ont enregistré de moyenne à forte corrélations entre les trois leviers (croyances, contrôle diagnostique et contrôle interactif) et faible à inexistante entre le système de limite et les autres leviers, cela veut dire qu'il existe une harmonie entre les trois leviers d'un côté et une dissonance avec le système de limite, les entreprises possédant ce comportement mettre en place des systèmes de limites adaptés à leur nature prospectrice qui cherche toujours l'amélioration et l'exploration de nouveaux marchés ;
- ✓ Un maximum de R-deux ajusté de **0,382** cela veut dire que **38,2 %** des items de système de contrôle interactif sont expliqués par le système de croyances;
- ✓ Les analystes ont enregistré de moyenne à forte corrélations entre tous les leviers et cela peut être expliqué par la nature équilibrée des entreprises possédant ce comportement ;
- ✓ Un maximum de R-deux ajusté de **0,419** cela veut dire que **41,9 %** des items de système contrôle diagnostique sont expliqués par le système de croyances ;
- ✓ Les défenderesses ont enregistré de forte à très forte corrélation entre tous les leviers et notamment entre le système de croyances et le contrôle interactif et diagnostique (0,717 et 0,733) respectivement ;
- ✓ Un R-deux ajusté très fort (**50 %** des items de système de contrôle interactif et **52,3 %** des items de système de contrôle diagnostique sont expliqués par le système de croyances;
- ✓ Le test de Durbin-watson autour de **2** sur les trois échantillons cela signifie que y'a pas une autocorrélation.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Tableau n°24 : tableau résumé de l'étude (la première analyse ACP).

		La 1er Analyse "ACP"															
Levier de contrôle	L'indicateur	Moyenne		écart-type		Alpha de cronbach		kmo		corrélacion				R-deux ajusté			
		prod	serv	prod	serv	prod	serv	prod	serv	interactif		diagnostique		interactif		diagnostique	
										prod	serv	prod	serv	prod	serv	prod	serv
Système de croyances	La communication de valeurs de base.	3,37	3,39	1,02	1,14	0,823	0,883	0,743	0,847	0,681	0,69	0,704	0,764	0,46	0,47	0,489	0,577
	La recherche d'opportunités.	3,33	3,14	1,06	1,16												
	La création de valeur.	3,23	3,45	1,10	1,06												
	La vision stratégique.	3,19	3,32	1,19	1,14												
	La reconnaissance publique.	2,92	2,98	1,14	1,16												

Source : établi par l'auteur.

Levier de contrôle	L'indicateur	Moyenne		écart-type		Alpha de cronbach		kmo		corrélacion				R-deux ajusté			
		prod	ser	prod	ser	prod	ser	prod	ser	croyances		interactif		croyances		interactif	
										prod	ser	prod	ser	prod	ser	prod	ser
Système de limites	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	2,41	2,57	0,93	1,06	0,76	0,80	0,76	0,77	0,58	0,72	0,61	0,62	0,33	0,51	0,36	0,38
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	3,29	3,45	1,03	1,13												
	L'établissement de code de conduite.	3,20	3,37	1,15	1,10												
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	3,24	3,45	1,11	0,99												
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	2,92	3,35	1,09	1,08												

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

La 1er Analyse "ACP"

Levier de contrôle	L'indicateur	Moyenne		écart-type		Alpha de cronbach		kmo		corrélacion				R-deux ajusté			
		prod	ser	prod	ser	prod	ser	prod	ser	limites		Interactif		limites		interactif	
										prod	ser	prod	ser	prod	ser	prod	serv
Système de contrôle diagnostique	La fixation des objectifs.	3,39	3,54	1,06	1,02	0,879	0,867	0,829	0,83	0,519	0,675	0,551	0,696	0,259	0,44	0,30	0,48
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance	3,58	3,76	1,14	1,01												
	La surveillance des outputs organisationnels.	3,64	3,60	1,04	1,06												
	L'existence d'un contrôle interne.	3,65	3,53	1,10	1,09												
	L'existence d'un système de pilotage.	4,03	3,96	1,03	0,99												

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

La 1er Analyse "ACP"

Levier de contrôle	L'indicateur	Moyenne		écart-type		Alpha de cronbach		kmo	
		prod	serv	prod	serv	prod	serv	prod	serv
Système de contrôle interactif	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	3,01	3,10	1,08	1,18	0,921	0,859	0,884	
	L'existence d'un système d'information performant.	3,29	3,46	1,11	1,20				
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	3,17	3,18	1,06	1,06				
	La présentation d'initiatives stratégiques.	3,12	3,23	1,14	1,19				
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	3,37	3,28	1,07	1,21				

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Tableau n°25: Tableau résumé de l'étude (la deuxième analyse ACP).

		La 2ème Analyse "ACP"														
Levier de contrôle	L'indicateur	Moyenne			corrélation						R-deux ajusté					
		prosp	Ana	Déf	interactif			diagnostique			interactif			diagnostique		
					prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf
Système de croyances (alpha de cronbach 0,765/0,793/0,803) (indice kmo : 0,732/0,77/0,724)	La communication de valeurs de base.	3,59	3,40	2,94	0,626	0,535	0,717	0,452	0,658	0,733	0,382	0,267	0,50	0,192	0,419	0,523
	La recherche d'opportunités.	3,56	3,40	2,45												
	La création de valeur.	3,82	3,42	2,28												
	La vision stratégique.	3,74	3,35	2,20												
	La reconnaissance publique.	3,44	3,02	1,91												
				corrélation						R-deux ajusté						
				croyances			interactif			croyances			interactif			
				prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	
Système de limites (alpha de cronbach 0,790/0,755/0,756) (indice kmo : 0,763/0,748/0,723)	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	2,52	2,50	2,40	0,00	0,573	0,676	0,181	0,472	0,645	-0,015	0,310	0,441	0,018	0,202	0,398
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	3,73	3,47	2,54												
	L'établissement de code de conduite.	3,56	3,22	2,80												
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	3,46	3,35	3,08												
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	3,26	3,45	2,45												

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

		La 2ème Analyse "ACP"														
Levier de contrôle	L'indicateur	Moyenne			corrélation						R-deux ajusté					
					limites			interactif			limites			interactif		
		prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf
Système de contrôle diagnostique (Alpha de cronbach 0,852/0,868/0,823) (indice kmo 0,787/0,709/0,686)	La fixation des objectifs.	3,76	3,52	2,82	0,230	0,464	0,469	0,567	0,623	0,541	0,038	0,194	0,196	0,311	0,372	0,271
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance	3,95	3,70	3,08												
	La surveillance des outputs organisationnels.	3,89	3,67	3,05												
	L'existence d'un contrôle interne.	3,89	3,77	2,82												
	L'existence d'un système de pilotage.	4,28	4,00	3,48												

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

		La 2ème Analyse "ACP"											
Levier de contrôle	L'indicateur	Moyenne			écart-type			Alpha de cronbach			kmo		
		prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf	prosp	Ana	Déf
Système de contrôle interactif	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	3,56	3,02	2,11	0,94	0,94	1,05	0,869	0,836	0,917	0,871	0,709	0,858
	L'existence d'un système d'information performant.	3,73	3,47	2,57	0,94	1,01	1,31						
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	3,5	3,10	2,65	1,00	0,92	1,10						
	La présentation d'initiatives stratégiques.	3,52	3,27	2,40	1,04	1,03	1,16						
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	3,64	3,40	2,65	0,94	1,03	1,30						

* Les valeurs d'alpha de cronbach :(prosp/Ana/Déf) respectivement

Source : établi par l'auteur à l'aide de logiciel spss.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

4.5 Analyse et discussion :

En analysant les matrices de corrélation des quatre leviers en fonction de deux échantillons (production/service) et (prospectrices/Analystes/Défenderesses) on peut déduire les points suivants :

- ✓ Une forte corrélation entre les items des quatre variables avec un niveau de signification égale à 0 ;
- ✓ Le système de croyances a enregistré de fortes corrélations notamment entre la vision stratégique et la reconnaissance publique ainsi qu'entre la création de valeur et la recherche d'opportunités, avec une faible corrélation enregistrée concernant la communication de valeurs de base;
- La communication de valeurs de base semblerait avoir de faibles corrélations avec le reste des items et cela du peut être que les entreprises algériennes n'accordent pas une grande importance à cet aspect-là par rapport aux aspects opérationnels.
- ✓ Le système de limites de son tour a enregistré de moyennes à fortes corrélations entre l'analyse de risque associé à la stratégie et l'établissement des limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée d'une part et l'établissement de code de conduite ce qui est un cheminement logique vue que ce dernier va essayer à neutraliser les risques stratégiques que l'entreprise lui faire face.
- L'établissement des limites sur le comportement des employés semblerait avoir de faibles corrélations avec le reste des items et cela peut être expliqué par la présence de ces limites sur d'autres formes tel que le code de conduite.
- ✓ Le contrôle diagnostique a indiqué de très fortes corrélations entre le trinôme : l'existence d'un système de pilotage, la communication des valeurs cibles des indicateurs de performance et par la suite la surveillance des outputs organisationnels ce qui est un enchaînement très logique en mettant la surveillance en dernière étapes après la conception d'un système de pilotage et la communication des objectifs de l'organisation.
- Une moyenne corrélation a été enregistré entre l'existence d'un système de pilotage et la fixation des objectifs, ce qui est logique vu que cette dernière représente une étape primordiale dans l'établissement d'un système de pilotage performant.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- ✓ Le contrôle interactif a été caractérisé par très fortes corrélations entre le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques et la présentation d'initiatives stratégiques, ceci notamment dans les entreprises de services puisqu'elles semblent dotées de mécanismes avancés pour inciter la présentation des initiatives stratégiques, le top management de ces derniers accordent plus d'importance aux initiatives stratégiques qu'elles montent de tous les niveaux de l'entreprise ;

En comparant les données du tableau récapitulatif (le mean, le max et le min) de la première échantillon (production/ service) on peut extraire les éléments suivants :

- **Système de croyances** : on constate des résultats très proches avec un léger avantage des prestataires de service concernant la création de valeur et la disposition d'une vision stratégique ;
- **Système de limites** : un avantage des prestataires de services toujours sur la totalité des items et notamment sur l'établissement d'un système (sanction/récompense) et l'analyse des risques associés à la stratégie ;
- **Système de contrôle diagnostique** : ce levier a enregistré des résultats très proche entre les deux échantillons avec un léger avantage des entreprises de service concernant la fixation des objectifs et la communication des valeurs cibles des indicateurs qui seront sujet à une surveillance organisationnelle ;
- **Système de contrôle interactif** : le levier interactif aussi a enregistré des résultats proches avec un petit avantage concernant la présentation des initiatives stratégiques.

En comparant aussi les données du tableau récapitulatif de la deuxième échantillon (prospectrices/ analystes/ défenderesses) on peut extraire les éléments suivants :

- **Système de croyances** : ce levier a enregistré un avantage important des prospectrices par rapport les analystes notamment dans la création de valeur, l'existence d'une vision stratégique et la reconnaissance publique, et cela dû peut être au fait que ces entreprises avaient des mécanismes spéciaux pour traiter la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie, par contre les défenderesses ont enregistré des moyennes faibles (entre 1,9 et 2,9) sur les items de ce levier.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

- **Système de limites** : toujours avec la dominance des prospectrices sur la totalité des items et notamment sur l'établissement de code de conduite et l'analyse des risques associés à la stratégie, d'un autre côté les défenderesses ont préservé leurs moyennes faibles (2,4 à 3,08) ;
- **Système de contrôle diagnostique** : ce levier a enregistré de forte moyenne avec les prospectrices en premier toujours (un max de 4,28) et une légère augmentation pour les défenderesses (entre 2,82 et 3,48) ;
- **Système de contrôle interactif** : les données de ce levier n'ont pas sorti de l'habitude, les prospectrices en avant ensuite les analystes et les défenderesses qu'ont préservé leur classement (un max de 3.73,3.47 et 2.65) respectivement.

CH VI : Méthodologie de recherche et posture épistémologique.

Conclusion :

Dans ce présent chapitre on a essayé à concrétiser les différents concepts qu'on a abordé toute au long de la partie théorique, pour cela on a essayé à opérationnaliser deux concepts très difficiles à délimités à savoir le couple (stratégie / contrôle), pour faire cela on a fait recours à deux cadres théoriques : les leviers de contrôle de Simons (1994) pour le contrôle et la typologie de Miles & Snow (1978) pour la stratégie, ensuite on a procédé par une analyse en trois étapes, une analyse en composante principale (ACP), suivi par une classification hiérarchique et finalisé par une autre analyse en composante principale (ACP), ceci pour étudier en premier lieu l'effet du secteur économique sur le fonctionnement des leviers de contrôle, ensuite vérifier l'impact du comportement stratégique sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle dans les entreprises algériennes.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion générale:

Comme tout un travail de recherche qui vise à expliquer et comprendre un phénomène ou bien résoudre une problématique, on a essayé dans ce travail à dévoiler des aspects disant implicites du contrôle de gestion en Algérie, des idées sont reçues et acceptées comme des axiomes tels que l'association étroite entre le contrôle de gestion et la comptabilité analytique (on a limité le contrôle de gestion dans le calcul des coûts et le suivi du budget) malgré que ce concept est vivant, évolutif et touche plusieurs dimensions dans l'organisation au moins dans les pays fondateurs de ce concept.

Face à une situation pareille, on a essayé à étudié un lien potentiel entre le contrôle et la stratégie, une relation dit « compliquée » certainement par le fait d'absence d'un consensus sur la définition de ces concepts, cette ambiguïté nous a poussé à découvrir cette relation en posant la question suivante : *le comportement stratégique a-t-il un impact significatif sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle dans les entreprises algériennes ?*.

Pour achever les raisons de pertinence de cette recherche on a suivi une démarche stricte où on a consacré le premier chapitre à l'élaboration d'un cadre théorique adéquat pour l'étude des relations de couple (stratégie / contrôle), pour cette raison on est basé tout d'abord sur la définition d'Anthony (1965) qui valide la qualité de mise en œuvre de la stratégie et l'aide à la décision pour le contrôle, ces deux qualités ont poussé le contrôle vers son évolution par la deuxième définition d'Anthony (1988) qu'a ouvert le champ vers la participation du contrôle dans la formulation de la stratégie, pour prouver l'existence de ce rôle on s'est basé sur les travaux de Mintzberg (1978) qu'a prouvé l'existence de deux types de stratégies : délibérée et émergente, ensuite l'arrivée du modèle de Burgelman (1983) qu'a justifié ces stratégies émergentes, ce développement a poussé le contrôle vers la formulation de la stratégie en lui mettre devant un paradoxe (conformité vs autonomie), devant une situation pareille Simons (1994) intervenir pour solver ce dilemme en proposant son célèbre modèle à quatre leviers où il a focalisé sur l'usage de l'outil (interactif/ diagnostique) par rapport la nature de l'outil lui-même.

Dans le deuxième chapitre on a essayé de présenter d'une façon exhaustive le modèle de Simons (1994) en montrant ces notions fondamentales, ces hypothèses clés et les tensions potentielles générées lors d'une mise en place de ce modèle, après clarifier tout ça on a essayé à répondre à

Conclusion générale

la question suivante : comment les managers utilisent-ils les techniques de contrôle pour contrôler la stratégie ?.

Après qu'on a étudié les relations entre le couple (contrôle et la stratégie) et afin de servir nos choix empiriques, on a consacré le troisième chapitre à la présentation des différences potentiels du contrôle de gestion des entreprises de service ainsi que leur démarche stratégique par rapport à la vision classique du contrôle en Algérie, faire apparaître ces différences dans ce chapitre nous a semblé nécessaire avant de les tester empiriquement au sein de l'étude (service / production).

Comme résultat de tous qu'on a abordé au-dessus on a été capable à émettre des hypothèses de recherche, ces derniers on les a mis face à l'empirique pour qu'on puisse par la suite les confirmer ou les infirmer.

Après qu'on a émis les hypothèses de recherche, on est passé par l'opérationnalisation de nos variables (stratégie / contrôle), pour le contrôle c'était clair avec le modèle de Simons (1994) et pour la stratégie on a fait recours à la typologie de Miles & Snow (1978), ensuite on a entamé notre étude avec une phase exploratoire (qualitative sur un petit échantillon de cinq contrôleurs de gestion) avec l'objectif de générer des items sur les deux variables, après avoir fixé les items et pour passer de la particularisation à la généralisation on a poursuivi par une étude quantitative en trois étapes : d'abord on a étudié l'effet de secteur économique sur le la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle, ensuite une étape intermédiaire en utilisant la classification hiérarchique afin de diviser l'échantillon selon le comportement stratégique, pour qu'on puisse finalement à étudier l'impact du comportement stratégique sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle aussi.

En analysant les deux premiers chapitres et les résultats obtenus lors de l'étude empirique on a enregistré une forte relation simultanée mutuelle entre le contrôle et la stratégie, ce qui est adéquat avec la première hypothèse (H_1) qui stipule « *qu'il existe une forte relation réciproque entre le contrôle et la stratégie* », de ce fait on conclut que la première hypothèse est vérifiée.

Passant maintenant à la première phase de notre étude où on a essayé à analyser l'effet de secteur économique sur le fonctionnement des leviers de contrôle en divisant l'échantillon entre production et service, les résultats ont montré que les prestataires de service semblent avoir une présence plus claire mais reste faible des leviers de contrôle par rapport aux entreprises de

Conclusion générale

production, de ce présent constat on peut avancer que *l'impact du secteur sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle est très marginal et donc n'est pas significatif*, et donc on rejette la deuxième hypothèse. (**H₂**) qui stipule « *qu'il existe une différence significative entre les entreprises de service et les entreprises de production concernant le fonctionnement des leviers de contrôle* ».

Cette légèreté dans les résultats peut être justifiée par le fait que le contrôle de gestion en Algérie se trouve dans une phase disant prématurée et qu'il n'a pas atteint toutes ses dimensions d'une façon suffisante, l'existence du contrôle dans une telle situation rend l'exécution d'une enquête de cette ampleur plus difficile.

Cette légèreté se converti vers un écart réel et significatif lorsqu'on passe à la troisième étape d'analyse qui sera en fonction du comportement stratégique où on a enregistré une dominance des entreprises prospectrices sur les quatre leviers, cela est expliqué par la nature offensive de ces entreprises qui va nécessite l'existence d'un système de contrôle performant qui atteint tous ses dimensions et qui peut par la suite engendrer l'équilibre souhaité entre conformité et autonomie, entre exploration et exploitation des ressources, et entre stabilité et flexibilité face aux menaces d'un environnement concurrentiel, de ce constat on peut avancer qu'il existe un impact réel et significatif du comportement stratégique sur le fonctionnement des leviers de contrôle avec la prédominance des prospectrices suivie en deuxième position par les analystes, et ensuite de loin les défenderesses qu'ont enregistré de faible présence des leviers de contrôle.

à partir de là on conclut que la troisième hypothèse (**H₃**) qui stipule « *qu'il existe un lien direct entre le type de comportement stratégique adopté et le fonctionnement des leviers de contrôle* » est bien vérifiée.

En analysant notre étude toute entière, on peut avancer que les leviers de contrôle en Algérie existent beaucoup plus sous forme de pratiques au lieu d'un système mature et solide qui atteint tous ses éléments (croyances, limites, système de contrôle diagnostique et système de contrôle interactif), ces pratiques doivent être valorisées, organisées et regroupées sous l'ordre d'un seul système ce qui va lui donner la puissance nécessaire pour qu'il puisse remplir ses missions le plus parfaitement possible.

De ce constat on peut accepter la quatrième hypothèse (**H₄**) qui stipule « *l'existence modérée des pratiques des leviers du contrôle aux entreprises algériennes* ».

Conclusion générale

A partir de ces hypothèses on peut valider l'hypothèse principale qui stipule que : *le comportement stratégique a un impact réel et significatif sur la mise en place et le fonctionnement des leviers de contrôle dans les entreprises algériennes.*

Durant l'élaboration de ce travail on a été exposé à quelques obstacles disant logiques vue la nature du sujet traité et l'état actuel du contrôle de gestion en Algérie qui lutte pour avoir sa place dans l'entreprise algérienne, cette situation va ralentir le processus de familiarisation et d'intégration des notions du contrôle tel que les leviers du Simons (1994), aussi on peut citer la taille d'échantillon qui était suffisante (142 entreprises) mais après la division selon les critères de l'étude (secteur/comportement stratégique) elle devienne modeste ce qui va affecter peut être la capacité à généraliser les résultats de l'étude, de plus on a enregistré une difficulté à concevoir le cadre théorique de l'étude grâce à l'insuffisance des travaux portant sur le sujet traité.

Malgré ces difficultés on a pu fournir une modeste tentative de recherche sur le sujet traité, cette dernière va ouvrir la porte vers éventuels approfondissements qui sera un grand apport à la recherche scientifique, par exemple on peut étudier le comportement stratégique lui-même et les facteurs qui vont pousser une entreprise à adopter un tel comportement par rapport un autre, aussi avec une batterie d'indicateurs adéquat au contexte algérien on peut faire des études de comparaison entre les entreprises adoptant les leviers du contrôle et les entreprises qu'ont choisi de rester avec la vision classique perçue (basé sur le calcul des couts et le suivi du budget), on a besoin aussi d'explorer empiriquement la relation entre le contrôle et la stratégie dans la phase de formulation de la stratégie, une étape très sensible qu'elle risque à pousser ou faire ralentir l'évolution du contrôle de gestion vers ses dimensions, cette étude va nous fournir une idée sur le degré d'implication du contrôle dans le processus de la formulation de la stratégie, ainsi que le rôle des différents cadres intermédiaire dans ce cheminement, comme dernier point on peut explorer la dimension relationnelle du contrôle de gestion, une dimension qu'a pris de plus en plus d'importance ces derniers temps avec l'apparition du contrôle de gestion sociale, une étude pareille va nous montrer selon Bouquin (1996) l'implication du contrôle dans l'orientation des actions et des comportements des acteurs de l'organisation dont l'objectif est de faire connecter la stratégie avec le quotidien de l'entreprise en passant par la bonne adéquation entre les ressources et les moyens de l'organisation.

Bibliographie

Bibliographie

Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning, Prentice Hall.

Abell, D. F. and J. S. Hammond (1979). Strategic market planning: problems and analytical approaches, Prentice Hall.

Abernethy, M. A. and P. Brownell (1999). "The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study." *Accounting, Organizations and Society* 24(3): 189-204.

Ackoff, R. L. (1971). "Towards a system of systems concepts." *Management science* 17(11): 661.

Agasisti, T., M. Arnaboldi, et al. (2008). "Strategic management accounting in universities: the Italian experience." *Higher Education* 55(1): 1-15.

Agasisti, T., M. Arnaboldi, et al. (2008). "Strategic management accounting in universities: the Italian experience." *Higher Education* 55(1): 1-15.

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin), Inc.

Ansoff, H. I. (1989). "Stratégie du développement de l'entreprise." *Edition Hommes et Techniques in Eric Vogler (2004, page 167).*

Ansoff, I. (1965). "Corporate Strategy McGraw Hill New York." NY Google Scholar.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* [by], Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard

Anthony, R. N. (1988). *The management control function*, Harvard Business School Press.

Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*, Controllership foundation.

Argyris, C. (1962). "Interpersonal competence and organizational effectiveness."

Atamer, T. Caroli, R. (2003). *Diagnostic et Décisions stratégiques*, chap 4, Dunod.

Baker, J. (1987) "the role of the environnement in the service marketing: the consumer perspective in *The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage* , Czepiel J.A, Congram C, Shanahan J,." American Marketing Association, Chicago, USA.

Banker, R. D., A. Charnes, et al. (1984). "Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis." *Management science* 30(9): 1078-1092.

Bibliographie

Bartoli, A. (1990). Communication et organisation: pour une politique générale cohérente, Les Ed. d'organisation.

Bendapudi, N. and R. P. Leone (2003). "Psychological implications of customer participation in co-production." *Journal of Marketing* 67(1): 14-28.

Berry, L. L. (1980). "Services marketing is different." *Business* 30(3): 24-29.

Bhaskar R. (1998), The Logic of Scientific Discovery, dans Archer M., Bhaskar R., Collier A., Lawson T. et Norrie A., *Critical Realism Essential Readings*, New York, Routledge, p. 48-103.

Bitner, M. J (1974). "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees" in *An approach to environmental psychology*, Mehrabian, Albert Russell, James A., p 1-16, the MIT Press.

Bitner, M. J. (1992). "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees." *The Journal of Marketing*: 57-71.

Bitran, G. R., J.-C. Ferrer, et al. (2008). "OM forum—managing customer experiences: Perspectives on the temporal aspects of service encounters." *Manufacturing & Service Operations Management* 10(1): 61-83.

Bollecker, M. (2000). Contrôleur de gestion: une profession à dimension relationnelle? 21ÈME CONGRES DE L'AFC.

Bollecker, M. (2003). La dimension sociologique du contrôle de gestion par l'analyse des relations de coopération entre contrôleurs de gestion et responsables opérationnels, Institut d'Administration des Entreprises de Paris.

Bouquin, H. (2010). Contrôle de gestion et contrôle d'entreprise. *Ouvrage, Editions PUF.*

Bourguignon, A. (2003). « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure»: la dimension idéologique du «nouveau» contrôle de gestion." *Comptabilité-contrôle-audit* 9(3): 27-53.

Bromwich, M. (1994). "Management Accounting Pathways to Progress/Bromwich M., Bhimani A." Chartered Institute of Management Accountants. London..

Brouthers, K. D. and F. A. Roozen (1999). "Is it time to start thinking about strategic accounting?" *Long Range Planning* 32(3): 311-322.

Brunsson, N. (1982). "The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions." *Journal of management studies* 19(1): 29-44.

Burgelman, R. A. (1983). "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy." *Academy of management review* 8(1): 61-70.

Bibliographie

Burgelman, R. A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm." *Administrative science quarterly*: 223-244.

Burgelman, R. A. (1991). "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research." *Organization science* 2(3): 239-262.

Burlaud, A., A. Dayan, et al. (2004). "Manuel de Gestion, volume 2, 2 e édition." Ellipses Edition, Paris.

Burns, T. and G. Stalker (1961). "The Management of Innovation (London, Tavistock Publications)." *Burns The Management of Innovation* 1961.

Burrell, G. and G. Morgan (2006). "Sociological paradigms and organizational analysis." Aldershot, Gower.

Burrell, G. (1979). "Morgan. G.(1979). Sociological paradigms and organizational analysis." London: I-jeinemann.

Cadez, S. and C. Guilding (2008). "An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting." *Accounting, Organizations and Society* 33(7): 836-863.

Capiez, A. (2003). *Yield management: optimisation du revenu dans les services*, Hermès Science.

CHABROL, J. B. T. and L. von Bertalanffy (1973). *Théorie générale des systèmes*, Dunod

Chandler, A. D. (1962). "Strategy and structure: The history of American industrial enterprise." MIT Press, Cambridge, Mass.(1977) *the visible hand*, Harvard University press, Cambridge, mass.(1980) *the growth of the transnational industrial firm in the United States and the United Kingdom: A comparative analysis*. *Economic History Review* 33: 396-410.

Chanlat, J.-F. & F. Seguin (1988). *L'analyse des organisations une anthologie sociologique Tome I: les théories de l'organisation*.

Chapman, C. S. (1997). "Reflections on a contingent view of accounting." *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 189-205.

Charnes, A., W. W. Cooper, et al. (1978). "Measuring the efficiency of decision making units." *European journal of operational research* 2(6): 429-444.

Chenhall, R. H. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future." *Accounting, Organizations and Society* 28(2): 127-168.

Chester, B. (1938). "The functions of the executive." Harvard University Presse, Cambridge.

Bibliographie

- Chiapello, E. (1990).** "Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction?" *Echanges* 92(4): 7-36.
- Chiapello, È. (1996).** "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature." *Comptabilité-contrôle-audit* 2(2): 51-74.
- Chtioui, T. (2006).** *Le Paradoxe de la Communication / Contrôle de Gestion. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, Tunisia.
- Churchman, C. W. and M. Verhulst (1960).** *Management Sciences, models and techniques*, Pergamon.
- Cinquini, L. and A. Tenucci (2010).** "Strategic management accounting: exploring distinctive features and links with strategy. 2006." MPR Paper.
- Cravens, K. S. and C. Guilding (2001).** "An empirical study of the application of strategic management accounting techniques." *Advances in Management Accounting* 10: 95-124.
- Cyert, R. M. (1990).** "Defining leadership and explicating the process." *Nonprofit Management and Leadership* 1(1): 32.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963).** "A behavioral theory of the firm." Englewood Cliffs, NJ 2: 123.
- Czepiel, J. A. (1990).** "Service encounters and service relationships: implications for research." *Journal of business research* 20(1): 13-21.
- Daft, R. L. and S. W. Becker (1978).** *The innovative organization: Innovation adoption in school organizations*, North Holland.
- Dixon, R. and D. Smith (1993).** *Strategic management accounting*.
- Donaldson, L. (1996).** *For positivist organization theory*, Sage.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, et al. (1997).** "Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers." *Strategic Management Journal*: 407-423.
- Eiglier, P. and E. Langeard (1987).** *Servuction, le marketing des services*, éditions Mc GrawHill, London.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** "Making fast strategic decisions in high-velocity environments." *Academy of Management journal* 32(3): 543-576.
- Emery, F. E. and E. L. Trist (1960).** *Socio-technical systems. Management sciences, models and Techniques*. Churchman CW et al, Pergamon. London.

Bibliographie

Ennew, C. T. and M. R. Binks (1999). "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study." *Journal of business research* 46(2): 121-132

Farace, R. V., P. R. Monge, et al. (1977). *Communicating and organizing*, Addison-Wesley Reading, MA.

Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*, Dunod et Pinat.

Flipo, J. and C. Dumoulin (1991). "Entreprises de services: 7 facteurs clés de réussite." Paris, Éditions d'organisation.

Floyd, S. W. and B. Wooldridge (1994). "Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role." *The Academy of Management Executive* 8(4): 47-57.

Floyd, S. W. and B. Wooldridge (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*, Sage.

Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*, Addison Wesley Publishing Company.

Gane, M. and T. Johnson (1993). *Foucault's new domains*, Psychology Press.

Gavard-Perret, M.-L., D. Gotteland, et al. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France.

Gellerman, S. W. (1986). "Why good managers make bad ethical choices." *Harvard business review* 64(4): 85-90.

Geneen, H. (1984). *Managing*, Doubleday Books.

Gervais, M. and G. Thenet (2005). "Comment évaluer la productivité dans les activités de service?" *Comptabilité-contrôle-audit* 10(1): 147-163.

Giroux, N. (1994). "La communication interne: une définition en évolution." *Communication et organisation*(5).

Glaserfeld (von) E. (1998), « Introduction à un constructivisme radical », dans Watzlawick P., *L'Invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, p. 19-43.

Goold, M. and J. J. Quinn (1990). "The paradox of strategic controls." *Strategic Management Journal* 11(1): 43-57.

Goold, M., A. Campbell, et al. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*, Basil Blackwell Oxford.

Gosselin M. et Dubé T. (2002), Influence de la stratégie sur l'adoption des mesures de performance en vigueur dans le système de comptabilité de gestion, 23ème congrès de l'AFC,

Bibliographie

Govindarajan V. (1988), A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy, Academy of

Govindarajan V. et Fisher J. (1990), Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance, Academy of Management Journal, Vol. 33, no 2, pp. 259-285.

Govindarajan V. et Gupta A.K. (1985), Linking control systems to business unit strategy: impact on performance, Accounting, Organization and Society, Vol. 10, no 1, January, pp. 51-66.

Guilding, C., K. S. Cravens, et al. (2000). "An international comparison of strategic management accounting practices." Management accounting research 11(1): 113-135.

Gummesson, E. (1993). Quality management in service organizations: an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research. Isqa.

Guth, W. D. and I. C. MacMillan (1986). "Strategy implementation versus middle management self-interest." Strategic Management Journal 7(4): 313-327.

Haspeslagh, P. C. and D. B. Jemison (1991). Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal, Free Press New York.

Hawes, L. C. (1973). "Interpersonal communication: The enactment of routines." Exploration in Speech Communication. Columbus, OH: 71-90.

Hawes, R. (1973). Polarization interferometer, Google Patents.

Henri, J.-F. (2006). "Management control systems and strategy: A resource-based perspective." Accounting, Organizations and Society 31(6): 529-558.

Henri, M. (1982). "Structure et dynamique des organisations." Editions d'organisation.

Henriet, B. and F. Boneu (1990). "Audit de la communication interne." Collection audit.

Heskett, J. L. (1986). Managing in the service economy, Harvard Business Press.

Hofstede, G. H. (1977). Contrôle budgétaire: les règles du jeu. Trad. de l'anglais par maaike van den hoek. Hommes et techniques.

Hopwood, A. G. (1972). "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation." Journal of Accounting Research 10: 156-182.

Horovitz, J. H. (1979). "Strategic control: a new task for top management." Long Range Planning 12(3): 2-7.

Hugues, J. (1998). Planification et contrôle de gestion en France en 1998, HEC Paris.

Bibliographie

Hunt, S. D., & Hansen, J. M. (2009). The philosophical foundations of marketing research: For scientific realism and truth. *The SAGE handbook of marketing theory*, 111-126.

Jablin, F. M. and K. Krone (1994). "Task/work relationships: A life-span perspective." *Handbook of interpersonal communication 2*: 621-675.

Jarzabkowski, P., J. Balogun, et al. (2007). "Strategizing: The challenges of a practice perspective." *Human relations* 60(1): 5-27.

Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Blackwell.

Johnson, G., L. Melin, et al. (2003). "Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view." *Journal of management studies* 40(1): 3-22.

Jordan, H. (1998). *Planification et contrôle de gestion en France en 1998*. Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Judd, R. C. (1964). "The case for redefining services." *Journal of Marketing* 28(1): 58-59

Kanter, R. M. (1977). "Men and Women of the Corporation." New York: Basic
Kanter Men and Women of the Corporation 1977: 49.

Kanter, R. M. (1982). "The middle manager as innovator." *Harvard business review* 60(4): 95-105.

Kaplan, R. S. and S. R. ANDERSON (2008). "TDABC." *La méthode ABC pilotée par le temps*, Éditions d'Organisation, Paris.

Kaplan, R. S., D. P. Norton, et al. (2001). *Le tableau de bord prospectif: pilotage stratégique: les 4 axes du succès*, Les éd. d'organisation.

Khandwalla, P. N. (1972). "The effect of different types of competition on the use of management controls." *Journal of Accounting Research*: 275-285.

Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*, Academic Press.

Kotter, J. P. (1990). "How leadership differs from management." New York: Free Press 240: 63.

Krone, K. J., F. M. Jablin, et al. (1987). "Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives." *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* 18(1): 40.

Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. The University of Chicago Press, 2, 90.

Bibliographie

Langeard, E. and P. Eiglier (1994). "Relation de service et marketing." *Décisions marketing*: 13-21.

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*, Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.

Langfield-Smith, K. (1997). "Management control systems and strategy: a critical review." *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 207-232.

Laramée, A. (1989). *Communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique*. Quebec, Canada, Presses Univ Quebec.

Lawler, E. E. and J. G. Rhode (1976). *Information and control in organizations*, Goodyear Pub. Co.

Lehtinen, J. R. (1985). *Improving service quality by analyzing the service production process*. Service Marketing–Nordic School Perspectives, University of Stockholm, Sweden, 110-119.

Leibniz, G. W. (1710). *Reflexions Sur L'Ouvrage Que M. Hobbes a publié en Anglois, de la Liberté, de la Necessité et du Hazard*. Troyel.

Lorange, P., M. S. S. Morton, et al. (1986). *Strategic control systems*, West Group.

Lord, B. R. (1996). "Strategic management accounting: the emperor's new clothes?" *Management accounting research* 7(3): 347-366.

Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités* (Vol. 213). Paris: Dunod.

Lorino, P. (1998). "Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, les éditions d'organisation."

Lorino, P. and J.-C. Tarondeau (2006). "De la stratégie aux processus stratégiques." *Revue française de gestion*(1): 307-328.

Lovelock, C. (1992). "Seeking synergy in service operations: seven things marketers need to know about service operations." *European management journal* 10(1): 22-29.

Lovelock, C. H. (1999). *Developing marketing strategies for transnational service operations*. *Journal of services marketing*.

Lovelock, C. H. and G. S. Yip (1996). "Developing global strategies for service businesses." *California management review* 38(2): 64-86.

Lovelock, C. H. and R. F. Young (1979). "Look to consumers to increase productivity." *Harvard business review* 57(3): 168-178.

Bibliographie

Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1977). Marketing's potential for improving productivity in service industries. Marketing Science Institute.

Ma, Y. and M. Tayles (2009). "On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective." *Accounting and Business Research* 39(5): 473-495.

Management Journal, 31, pp.828-853.

March, H. S. O. i. T., J. (2003). *Organizations in Action*. New York: Routledge, New York.

March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization science* 2(1): 71-87.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* John Wiley & Sons. *New York*.

Maru File, K., D. S. Cermak, et al. (1994). "Word-of-mouth effects in professional services buyer behaviour." *Service Industries Journal* 14(3): 301-314.

Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation." *Psychological review* 50(4): 370.

Mayo, E. (1932). *The problem of working together*, University of Chicago Press.

Mayo, E. (1949). "Hawthorne and the western electric company." *Public Administration: Concepts and Cases*: 37.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.

Merchant, K. A. (1982). "The control function of management." *Sloan management review* 23(4): 43.

Meyer, H. H., E. Kay, et al. (1965). "Split roles in performance appraisal." *Harvard business review*.

Meyssonnier, F. (2012). "Le contrôle de gestion des services: réflexion sur les fondements et l'instrumentation." *Comptabilité-contrôle-audit* 18(2): 73-97.

Miles, R. E., C. C. Snow, et al. (1978). "Organizational strategy, structure, and process." *Academy of management review* 3(3): 546-562.

Miller, D. and P. H. Friesen (1982). "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum." *Strategic Management Journal* 3(1): 1-25.

Miller, P., & Rose, N. (1993). *Governing economic life, Foucault's New Domains*. In M.Gane, T. Johnson (Eds) *Foucault's New Domains*, Routledge: London.

Bibliographie

- Mills, P. K., Chase, R. B., & Margulies, N. (1983).** Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of management Review*, 8(2), 301-310.
- Mintzberg, H. (1978).** "Patterns in strategy formation." *Management science* 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H. (1982).** *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation, Paris; traduction de *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*, 1981, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987).** "The strategy concept I: Five Ps for strategy." *California management review* 30(1): 11-24.
- Mintzberg, H. (1988).** "Opening up the definition of strategy." *The strategy process*: 13-20.
- Mintzberg, H. (1990).** "Strategy formation: Schools of thought." *Perspectives on strategic management* 1968: 105-235.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985).** "Of strategies, deliberate and emergent." *Strategic Management Journal* 6(3): 257-272.
- Morgan, G. (1986).** *Images of Organization*. Newbury Park. Cal., Sage Publications.
- Morgan, G., F. Gregory, et al. (1997).** "Images of organization."
- Nobre, T. (2001).** "Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME." *Finance Contrôle Stratégie* 4(2): 119-148.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995).** *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press.
- Normann, R. (1984).** *Service management: strategy and leadership in service business*, New York: Wiley.
- Normann, R., Ramírez, R., & Crozier, M. (2000).** *Constellations de valeur*. Village mondial.
- O'Brien, P. and N. Woodbridge (1997).** "A study of the kinetics of the reduction of chromate by ascorbate under aerobic and anaerobic conditions." *Polyhedron* 16(12): 2081-2086.
- O'Reilly, C. and L. Pondy (1979).** "Organizational communication." *Organizational behavior* 119: 150.
- Ouchi, W. G. (1977).** "The relationship between organizational structure and organizational control." *Administrative science quarterly*: 95-113.
- Ouchi, W. G. (1979).** A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Readings in Accounting for Management Control*, Springer: 63-82.

Bibliographie

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.

Parker-Follett, M. P. (1937). *The process of control. Papers on the Science of Administration*, New York: Columbia University.

Payaud, M. (2003). *La contribution des middle managers à la formation des stratégies des entreprises de services de réseau. 2003, Thèse (Doctorat en Science de Gestion)-Université Jean-Moulin Lyon III, Lyon, 2003.*[Links].

Perrow, C. (1986). "Complex Organizations: A Critical Essay." New York: RandomHouse. *PerrowComplex Organizations: A Critical Essay*1986: 26.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard, 1967.

Porter, M. E. (1980). "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition." New York 300.

Porter, M. E. and P. de Lavergne (1986). "L'avantage concurrentiel."

Rathmell, J. M. (1966). "What is meant by services?" *The Journal of Marketing*: 32-36.

Redding, W. C. (1985). "Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study."

Regan, W. J. (1963). "The Service Revolution." *Journal of Marketing* 27(3): 57-62.

Robert, D. and R. John (1982). "Store atmosphere: an environmental psychology approach." *Journal of retailing* 58(1): 34-57.

Roslender, R. (1995). "Accounting for strategic positioning: responding to the crisis in management accounting." *British Journal of Management* 6(1): 45-57.

Roslender, R. (1996). "Relevance lost and found: critical perspectives on the promise of management accounting." *Critical Perspectives on Accounting* 7(5): 533-561.

Roslender, R. and R. M. S. Wilson (2013). *The Marketing / Accounting Interface*, Taylor & Francis.

Roslender, R. and S. J. Hart (2003). "In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives." *Management accounting research* 14(3): 255-279.

Saout, R. L. (2015). *Le contrôle de gestion des services: 10 étapes clés pour maîtriser les spécificités des activités de services*, Eyrolles.

Bibliographie

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). Management of service operations: Text, cases, and readings. Allyn & Bacon.

Selznick, P. (1957). "Leadership in administration: A sociological interpretation. Berkeley." Cal: 62.

Sfez, L. (1991). La communication, Presses universitaires de France.

Shank, J. K. and V. Govindarajan (1994). "Measuring the cost of quality: A strategic cost management perspective." Journal of Cost Management 8(2): 5-17.

Shewhart, W. A. (1931). Economic control of quality of manufactured product, ASQ Quality Press.

Shostack, G. L. (1977). "Breaking free from product marketing." The Journal of Marketing: 73-80.

Shostack, G. L. (1992). Understanding services through blueprinting. Advances in Services Marketing and Management, 1(1), 75-90.

Shostack, L. (1985). "Planning the service encounter." The service encounter: 243-254.

Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. Management accounting 59(4):26-29.

Simon, H. (1945). Administrative Behavior, The Free Press.

Simons, R. (1987). "Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis." Accounting, Organizations and Society 12(4): 357-374.

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

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

Simons, R. (1991). "Strategic orientation and top management attention to control systems." Strategic Management Journal 12(1): 49-62.

Simons, R. (1994). "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal." Strategic Management Journal 15(3): 169-189.

Simons, R. (1994). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard Business Press.

Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy, Prentice Hall.

Bibliographie

Skærbæk, P. and K. Tryggestad (2010). "The role of accounting devices in performing corporate strategy." *Accounting, Organizations and Society* 35(1): 108-124.

Sponem, S. (2010). "Diversité des pratiques de contrôle budgétaire: approches contingentes et néo-institutionnelles." *Finance Contrôle Stratégie* 13(3): 115-153.

Taylor, F. W. and L. Chatelier (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*, Dunod et Pinat.

Taylor, J. and N. Giroux (1993). *The rhetoric of management: Conversation and text.* annual meeting of the European Group Organization Studies, Paris.

Taylor, J. R. (1993). "La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications." *Communication et organisation* (3)

Teece, D. J., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*: 509-533.

Thenet, G. (2012). *Un modèle d'imputation des coûts à partir de l'approche Data Envelopment Analysis*, Economica.

Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.

Tillmann, K. and A. Goddard (2008). "Strategic management accounting and sense-making in a multinational company." *Management accounting research* 19(1): 80-102.

Tillmann, K. and A. Goddard (2008). "Strategic management accounting and sense-making in a multinational company." *Management accounting research* 19(1): 80-102.

Toulouse, 16 et 17 mai.

Tournebise, T. (1995). *Se comprendre avec ou sans mots*, Dangles, Saint-Jean de Braye

Trist, E.L & al. (1971) *Towards a New Philosophy of Management: The Company Development Programme of Shell UK Limited*, Gower Press.

Tushman, M. L., W. H. Newman, et al. (1986). "Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution." *California management review* 29(1): 44.

Vogler, E. (2004). *Management stratégique des services*. Paris, Dunod: 8-91.

Warren, D. L. (1984). *Managing in crisis: Nine principles for successful transition.* *Managing organizational transitions*, 85-106.

Bibliographie

Weatherford, L. R. and S. E. Bodily (1992). "A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing." *Operations research* 40(5): 831-844.

Westley, F. R. (1990). "Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion." *Strategic Management Journal* 11(5): 337-351.

Whittington, R. (1996). "Strategy as practice." *Long Range Planning* 29(5): 731-735.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Control and communication in the animal and the machine*, Wiley New York.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York (N.Y.): Free press.

Wind, J. and A. Rangaswamy (2000). *Customerization: The second revolution in mass customization*, eBRC working paper, eBRC Penn State University.

Wooldridge, B. and S. W. Floyd (1990). "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance." *Strategic Management Journal* 11(3): 231-241.

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Liste des tableaux	I
Liste des figures.....	II
Liste des abréviations	IV
Introduction générale.....	A
Chapitre I : Etude des relations entre le contrôle de gestion et la stratégie.....	01
Introduction	02
Section I: Le contrôle et la stratégie : une influence simultanée ?	03
1.1 Le contrôle de gestion comme un moyen de mise en œuvre de la stratégie.....	03
1.2 Contrôle de gestion et adaptation stratégique.....	04
1.2.1 Stratégie, contrôle et la théorie de contingence.....	05
1.2.2 Le contrôle de gestion stratégique.....	07
1.3 Le contrôle de gestion et les stratégies émergentes.....	09
1.4 Le middle management : un acteur de la réflexion stratégique	18
1.4.1 Le middle management et les opérationnels : des parties prenantes du processus stratégique	19
1.5 Les leviers du contrôle.....	22
Section II : La composante relationnelle du contrôle : vers une approche communicative....	26
Introduction	26
2.1 Information ou communication pour le contrôle de gestion ?.....	27
2.1.1 La communication	27
2.1.2 Information vs communication ?.....	29
2.2 La communication : outil d'aide à la réalisation des objectifs du contrôle	30
2.2.1 La communication : un outil de contrôle	30
2.2.2 La communication : un facteur de motivation.....	30
2.2.3 La communication : un instrument d'influence	31

Table des matières

2.2.4 La communication : un mécanisme de coordination	32
Conclusion	33
Chapitre II : Cadre conceptuel : Simon et le contrôle interactif.....	35
Introduction	35
Section I : Stratégie, organisation et contrôle	36
1.1 Les systèmes de contrôle dans l'organisation.....	36
1.1.2 Le contrôle de la stratégie d'activité.....	38
1.2 L'équilibre : tensions à gérer	39
1.2.1 Les dynamiques de création de valeur.....	39
1.2.2 Les dynamiques de formulation de la stratégie	40
1.2.3 Les dynamiques de la motivation humaine	41
1.2.4 Les dynamiques de contrôle de la stratégie d'activité.....	44
Section II : les leviers de contrôle	45
2.1 Le système de croyances	45
2.2 Le système de limites	46
2.3 Le contrôle diagnostic.....	50
2.3.1 Le contrôle diagnostique et l'attention organisationnelle.....	51
2.3.2 Objectifs et motivation	51
2.4 Le levier interactif du contrôle	52
2.4.1 Le contrôle interactif : rapprochement théorique.....	55
2.4.2 Le contrôle interactif : conception.....	57
2.4.3 Le contrôle interactif et le système de récompense.....	59
2.4.4 Le contrôle interactif et le middle management	60
Section III : Un cadre dynamique pour le contrôle de la stratégie.....	61
3.1 Les leviers du contrôle en action.....	61
3.1.1 Le Renouveau stratégique.....	63
3.1.2 Evolution stratégique.....	65
3.2 Les dynamiques du contrôle de la stratégie	75
3.2.1 Les leviers de contrôle pour guider la stratégie d'activité.....	75
3.2.2 L'implantation de la stratégie : des variables stratégiques clés à maîtriser	79
Conclusion	80

Table des matières

Chapitre III : La démarche stratégique d'une entreprise de service et le rôle de middle management	82
Introduction.....	82
Section I : Le diagnostic stratégique d'une entreprise de service	82
1.1 L'entreprise de service.....	82
1.1.1 Qu'est qu'un service?	83
1.1.2 Les fonctions d'une entreprise de service	87
1.1.3 Caractéristiques d'un modèle de servuction.....	88
1.1.4 Les enjeux du contrôle de gestion de service	89
1.1.5 Les préoccupations majeures du contrôle de gestion des services.....	91
1.2 La démarche stratégique d'une entreprise de service.....	94
1.2.1 Le diagnostic stratégique	94
1.2.1.1 Le diagnostic stratégique : pratiques et outils de contrôle de gestion	94
1.2.2 L'analyse des ressources	104
1.2.2.1 L'analyse de la participation client	104
1.2.3 L'analyse du personnel.....	108
1.2.4 L'analyse du support physique	111
Section II : La formulation et l'implantation d'une stratégie de service	115
2.1 La gestion de portefeuille d'activités de services.....	115
2.2 La conception de la stratégie : quelle adaptation pour l'entreprise de service ?	119
2.2.1 Quelle utilité pour la stratégie d'ensemble ?.....	119
2.2.2 La stratégie par activité : à la recherche d'une cohérence souhaitée.....	124
2.2.3 La création d'avantages concurrentiels	125
2.3 La formulation d'une stratégie d'activité	126
Section III : l'implantation d'une stratégie de service	129
Introduction.....	129
3.1 Le rôle du middle management	130
Conclusion	132

Table des matières

Chapitre IV : Méthodologie de recherche et posture épistémologique	134
Introduction.....	134
Section I: Posture épistémologique	134
4.1 L'épistémologie : la philosophie de la science	134
4.1.1 Paradigmes épistémologiques.....	135
4.1.2 Le design de recherche	139
Section II : Méthodologie et design de recherche.....	141
Introduction.....	141
4.2 Variables de recherche et méthode de collecte des données	142
4.2.1 La variable dépendante : les leviers de contrôle	142
4.2.2 La variable indépendante : la stratégie	142
4.2.3 Méthode de collecte de données	143
Section III : Analyse de résultats et discussion	146
Introduction.....	146
4.3 Le déroulement de l'étude.....	146
4.4 Les résultats d'analyse	146
4.4.1 La première étape : l'analyse ACP	147
4.4.2 La deuxième étape : la classification hiérarchique.....	153
4.4.3 La troisième étape : l'analyse ACP.....	154
4.5 Analyse et discussion	164
Conclusion	167
Conclusion générale	169
Bibliographie	
Annexe	

ANNEXE

Liste des annexes

Liste des annexes :

Annexe n 01 : premier levier : système de croyances

Quoi	Ensemble explicite de croyances qui définissent valeurs de base, objectif et direction, y compris comment la valeur est créée, le niveau souhaité de performance et les relations humaines.
Pourquoi	Fournir une orientation pour le comportement de la recherche d'opportunité.
Comment	Déclaration de : mission, vision, credo, objectif.
Quand	L'élargissement dramatique des opportunités Le désir du top management à changer la direction de la stratégie. Le désir du top management à dynamiser les employés.
Qui	Le top management se charge personnellement d'écrire le brouillon essentiel. Les subordonnés facilitent communication, feedback et les enquêtes de

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 02 : deuxième levier : système de limites.

Quoi	Règles formellement énoncées, limites, proscriptions liés à des sanctions définies et menaces crédibles de punition.
Pourquoi	Permettre la créativité individuelle dans des limites définies de liberté.
Comment	Code de conduite du business ; Systèmes de planning stratégique ; Systèmes d'acquisition d'actifs ; Des directifs opérationnels.
Quand	Les limites de la conduite du business quand les couts de réputation sont élevés ; Les limites stratégiques quand la recherche et l'expérimentation excessive risque à gaspiller les ressources de l'organisation.
Qui	Le top management formule avec l'assistance technique des subordonnés.

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

Annexe n 03 : troisième levier : système de contrôle diagnostique.

Quoi	Système de feedback qui surveille les outputs organisationnels et corrige les déviations par rapport aux standards de performance
Pourquoi	Pour permettre l'allocation effective des ressources ; Définir des objectifs ; Fournir de la motivation ; Etablir des directives pour les actions correctives ; Permettre l'évaluation ex-post ; Libérer l'attention managériale rare.
Comment	Etablir des standards ; Mesurer les outputs ; Lier les récompenses avec l'atteinte des objectifs ;
Quand	Les standards de performance capables à être pré-régulés ; Les outputs capables à mesurer ; Les informations du feedback capables à utiliser pour influencer ou corriger les déviations par rapport aux standards ; Processus ou outputs sont des variables critiques de performance.
Qui	Le top management établit ou négocie les objectifs, reçoit et révisé les rapports exceptionnels et suivre les exceptions significatives ; Les subordonnés maintiennent les systèmes, collectent data et préparent les

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 04 : quatrième levier : système de contrôle interactif.

Quoi	Un Système de contrôle utilisé par les managers pour s'impliquer régulièrement dans les activités de décision de leurs subordonnés.
Pourquoi	Pour concentrer l'attention organisationnelle sur les incertitudes stratégiques et provoquer l'émergence de nouvelles initiatives et stratégies.
Comment	Assurer que les informations générées par le système est devenue importante et discuter l'agenda avec les subordonnés ; Assurer que le système est dans le centre de l'attention organisationnelle ; Participer en face-à-face réunions avec les subordonnés ; Challenger continuellement les hypothèses et les plans d'actions.
Quand	les incertitudes stratégiques exigent la recherche des changements et opportunités perturbateurs
Qui	Le top management utilise activement le système et attribue subjectivement des récompenses basé sur l'effort ; Les subordonnés agissent comme facilitateurs.

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

Annexe n 05 : la matrice de corrélation (croyances) des entreprises de production.

		La communication de valeurs de base	La recherche d'opportunités	La création de valeur	La vision stratégique	La reconnaissance publique
Corrélation	La communication de valeurs de base	1,000	0,434	0,257	0,313	0,324
	La recherche d'opportunités	0,434	1,000	0,519	0,367	0,404
	La création de valeur	0,257	0,519	1,000	0,625	0,690
	La vision stratégique	0,313	0,367	0,625	1,000	0,815
	La reconnaissance publique	0,324	0,404	0,690	0,815	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 06 : la matrice de corrélation (croyances) des entreprises de service.

		La communication de valeurs de base	La recherche d'opportunités	La création de valeur	La vision stratégique	La reconnaissance publique
Corrélation	La communication de valeurs de base	1,000	0,609	0,578	0,578	0,361
	La recherche d'opportunités	0,609	1,000	0,738	0,632	0,646
	La création de valeur	0,578	0,738	1,000	0,670	0,671
	La vision stratégique	0,578	0,632	0,670	1,000	0,555
	La reconnaissance publique	0,361	0,646	0,671	0,555	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 07 : la matrice de corrélation (croyances) de l'échantillon (total).

		La communication de valeurs de base	La recherche d'opportunités	La création de valeur	La vision stratégique	La reconnaissance publique
Corrélation	La communication de valeurs de base	1,000	0,519	0,406	0,435	0,342
	La recherche d'opportunités	0,519	1,000	0,605	0,481	0,514
	La création de valeur	0,406	0,605	1,000	0,646	0,681
	La vision stratégique	0,435	0,481	0,646	1,000	0,700
	La reconnaissance publique	0,342	0,514	0,681	0,700	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

Annexe n 08 : la matrice de corrélation (limites) des entreprises de production.

		L'établissement des limites sur le comportements des employés.	L'analyse de risque associé à la stratégie.	L'établissement de code de conduite.	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	L'établissement d'un système (sanction / récompense).
Corrélation	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	1,000	0,129	0,271	0,314	0,325
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	0,129	1,000	0,547	0,353	0,505
	L'établissement de code de conduite.	0,271	0,547	1,000	0,544	0,539
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	0,314	0,353	0,544	1,000	0,367
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	0,325	0,505	0,539	0,367	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 09 : la matrice de corrélation (limites) des entreprises de service.

		L'établissement des limites sur le comportements des employés.	L'analyse de risque associé à la stratégie.	L'établissement de code de conduite.	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	L'établissement d'un système (sanction / récompense).
Corrélation	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	1,000	0,238	0,460	0,469	0,174
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	0,238	1,000	0,594	0,602	0,596
	L'établissement de code de conduite.	0,460	0,594	1,000	0,639	0,400
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	0,469	0,602	0,639	1,000	0,406
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	0,174	0,596	0,400	0,406	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

Annexe n 10 : la matrice de corrélation (limites) de l'échantillon (total).

		L'établissement des limites sur le comportements des employés.	L'analyse de risque associé à la stratégie.	L'établissement de code de conduite.	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	L'établissement d'un système (sanction / récompense).
Corrélation	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	1,000	0,189	0,363	0,386	0,262
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	0,189	1,000	0,570	0,465	0,549
	L'établissement de code de conduite.	0,363	0,570	1,000	0,585	0,482
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	0,386	0,465	0,585	1,000	0,393
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	0,262	0,549	0,482	0,393	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 11 : la matrice de corrélation (contrôle diagnostique) des entreprises de production.

		La fixation des objectifs.	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	La surveillance des outputs organisationnels.	L'existence d'un contrôle interne.	L'existence d'un système de pilotage.
Corrélation	La fixation des objectifs.	1,000	0,639	0,470	0,519	0,411
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	0,639	1,000	0,636	0,658	0,626
	La surveillance des outputs organisationnels.	0,470	0,636	1,000	0,635	0,756
	L'existence d'un contrôle interne.	0,519	0,658	0,635	1,000	0,579
	L'existence d'un système de pilotage.	0,411	0,626	0,756	0,579	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

Annexe n 12 : la matrice de corrélation (contrôle diagnostique) des entreprises de service.

		La fixation des objectifs.	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	La surveillance des outputs organisationne l s.	L'existence d'un contrôle interne.	L'existence d'un système de pilotage.
Corrélation	La fixation des objectifs.	1,000	0,719	0,652	0,472	0,440
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	0,719	1,000	0,793	0,553	0,527
	La surveillance des outputs organisationnels.	0,652	0,793	1,000	0,480	0,560
	L'existence d'un contrôle interne.	0,472	0,553	0,480	1,000	0,482
	L'existence d'un système de pilotage.	0,440	0,527	0,560	0,482	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 13 : la matrice de corrélation (contrôle diagnostique) de l'échantillon (total).

		La fixation des objectifs.	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	La surveillance des outputs organisationne l s.	L'existence d'un contrôle interne.	L'existence d'un système de pilotage.
Corrélation	La fixation des objectifs.	1,000	0,673	0,549	0,492	0,419
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	0,673	1,000	0,698	0,605	0,580
	La surveillance des outputs organisationnels.	0,549	0,698	1,000	0,564	0,669
	L'existence d'un contrôle interne.	0,492	0,605	0,564	1,000	0,537
	L'existence d'un système de pilotage.	0,419	0,580	0,669	0,537	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

Annexe n 14 : la matrice de corrélation (contrôle interactif) des entreprises de production.

		L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	L'existence d'un système d'information performant.	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	La présentation d'initiatives stratégiques.	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.
Corrélation	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	1,000	0,692	0,592	0,667	0,543
	L'existence d'un système d'information performant.	0,692	1,000	0,598	0,600	0,580
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	0,592	0,598	1,000	0,620	0,533
	La présentation d'initiatives stratégiques.	0,667	0,600	0,620	1,000	0,650
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	0,543	0,580	0,533	0,650	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 15: la matrice de corrélation (contrôle interactif) des entreprises de service.

		L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	L'existence d'un système d'information performant.	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	La présentation d'initiatives stratégiques.	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.
Corrélation	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	1,000	0,596	0,675	0,758	0,696
	L'existence d'un système d'information performant.	0,596	1,000	0,706	0,738	0,612
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	0,675	0,706	1,000	0,826	0,681
	La présentation d'initiatives stratégiques.	0,758	0,738	0,826	1,000	0,732
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	0,696	0,612	0,681	0,732	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

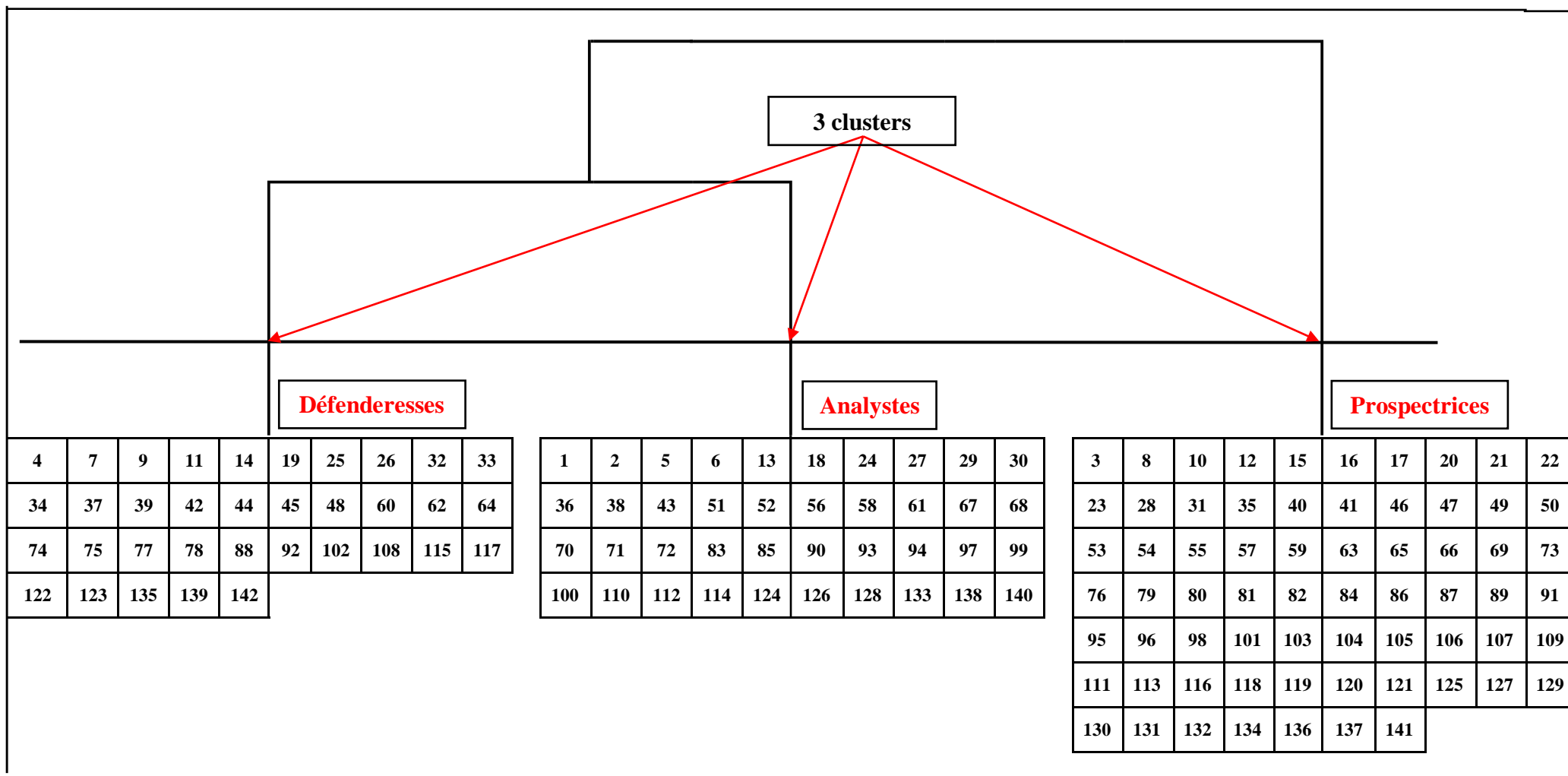
Annexe n 16: la matrice de corrélation (contrôle interactif) de l'échantillon (total).

		L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	L'existence d'un système d'information performant.	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	La présentation d'initiatives stratégiques.	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.
Corrélation	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	1,000	0,646	0,630	0,711	0,617
	L'existence d'un système d'information performant.	0,646	1,000	0,647	0,667	0,591
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	0,630	0,647	1,000	0,714	0,602
	La présentation d'initiatives stratégiques.	0,711	0,667	0,714	1,000	0,687
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	0,617	0,591	0,602	0,687	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Liste des annexes

Annexe n 17 : le dendrogramme du comportement stratégique.



Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 18 : la matrice de corrélation (croyances) des entreprises prospectrices.

		La communication de valeurs de base	La recherche d'opportunités	La création de valeur	La vision stratégique	La reconnaissance publique
Corrélation	La communication de valeurs de base	1,000	0,563	0,262	0,396	0,191
	La recherche d'opportunités	0,563	1,000	0,377	0,433	0,265
	La création de valeur	0,262	0,377	1,000	0,470	0,444
	La vision stratégique	0,396	0,433	0,470	1,000	0,576
	La reconnaissance publique	0,191	0,265	0,444	0,576	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 19 : la matrice de corrélation (croyances) des entreprises analystes.

		La communication de valeurs de base	La recherche d'opportunités	La création de valeur	La vision stratégique	La reconnaissance publique
Corrélation	La communication de valeurs de base	1,000	0,439	0,432	0,315	0,286
	La recherche d'opportunités	0,439	1,000	0,532	0,323	0,474
	La création de valeur	0,432	0,532	1,000	0,426	0,551
	La vision stratégique	0,315	0,323	0,426	1,000	0,591
	La reconnaissance publique	0,286	0,474	0,551	0,591	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 20 : la matrice de corrélation (croyances) des entreprises défenderesses.

		La communication de valeurs de base	La recherche d'opportunités	La création de valeur	La vision stratégique	La reconnaissance publique
Corrélation	La communication de valeurs de base	1,000	0,400	0,375	0,387	0,336
	La recherche d'opportunités	0,400	1,000	0,649	0,246	0,466
	La création de valeur	0,375	0,649	1,000	0,589	0,708
	La vision stratégique	0,387	0,246	0,589	1,000	0,572
	La reconnaissance publique	0,336	0,466	0,708	0,572	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 21 : la matrice de corrélation (limites) des entreprises prospectrices.

		L'établissement des limites sur le comportements des employés.	L'analyse de risque associé à la stratégie.	L'établissement de code de conduite.	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	L'établissement d'un système (sanction / récompense).
Corrélation	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	1,000	0,166	0,485	0,417	0,380
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	0,166	1,000	0,485	0,435	0,509
	L'établissement de code de conduite.	0,485	0,485	1,000	0,456	0,544
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	0,417	0,435	0,456	1,000	0,407
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	0,380	0,509	0,544	0,407	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 22 : la matrice de corrélation (limites) des entreprises analystes.

		L'établissement des limites sur le comportements des employés.	L'analyse de risque associé à la stratégie.	L'établissement de code de conduite.	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	L'établissement d'un système (sanction / récompense).
Corrélation	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	1,000	0,107	0,110	0,229	0,090
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	0,107	1,000	0,687	0,519	0,614
	L'établissement de code de conduite.	0,110	0,687	1,000	0,513	0,575
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	0,229	0,519	0,513	1,000	0,567
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	0,090	0,614	0,575	0,567	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 23 : la matrice de corrélation (limites) des entreprises défenderesses.

		L'établissement des limites sur le comportements des employés.	L'analyse de risque associé à la stratégie.	L'établissement de code de conduite.	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	L'établissement d'un système (sanction / récompense).
Corrélation	L'établissement des limites sur le comportements des employés.	1,000	0,289	0,478	0,436	0,244
	L'analyse de risque associé à la stratégie.	0,289	1,000	0,447	0,434	0,354
	L'établissement de code de conduite.	0,478	0,447	1,000	0,794	0,229
	L'établissement de limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée.	0,436	0,434	0,794	1,000	0,206
	L'établissement d'un système (sanction / récompense).	0,244	0,354	0,229	0,206	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 24 : la matrice de corrélation (contrôle diagnostique) des entreprises prospectrices.

		La fixation des objectifs.	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	La surveillance des outputs organisationnels.	L'existence d'un contrôle interne.	L'existence d'un système de pilotage.
Corrélation	La fixation des objectifs.	1,000	0,543	0,533	0,394	0,393
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	0,543	1,000	0,702	0,451	0,580
	La surveillance des outputs organisationnels.	0,533	0,702	1,000	0,591	0,560
	L'existence d'un contrôle interne.	0,394	0,451	0,591	1,000	0,659
	L'existence d'un système de pilotage.	0,393	0,580	0,560	0,659	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 25 : la matrice de corrélation (contrôle diagnostique) des entreprises analystes.

		La fixation des objectifs.	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	La surveillance des outputs organisationnels.	L'existence d'un contrôle interne.	L'existence d'un système de pilotage.
Corrélation	La fixation des objectifs.	1,000	0,650	0,525	0,439	0,368
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	0,650	1,000	0,641	0,581	0,628
	La surveillance des outputs organisationnels.	0,525	0,641	1,000	0,420	0,696
	L'existence d'un contrôle interne.	0,439	0,581	0,420	1,000	0,713
	L'existence d'un système de pilotage.	0,368	0,628	0,696	0,713	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 26 : la matrice de corrélation (contrôle diagnostique) des entreprises défenderesses.

		La fixation des objectifs.	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	La surveillance des outputs organisationnels.	L'existence d'un contrôle interne.	L'existence d'un système de pilotage.
Corrélation	La fixation des objectifs.	1,000	0,737	0,423	0,404	0,293
	La communication des valeurs cibles des indicateurs de performance.	0,737	1,000	0,640	0,656	0,423
	La surveillance des outputs organisationnels.	0,423	0,640	1,000	0,475	0,650
	L'existence d'un contrôle interne.	0,404	0,656	0,475	1,000	0,166
	L'existence d'un système de pilotage.	0,293	0,423	0,650	0,166	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 27 : la matrice de corrélation (contrôle interactif) des entreprises prospectrices.

		L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	L'existence d'un système d'information performant.	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	La présentation d'initiatives stratégiques.	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.
Corrélation	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	1,000	0,497	0,508	0,570	0,536
	L'existence d'un système d'information performant.	0,497	1,000	0,591	0,646	0,566
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	0,508	0,591	1,000	0,649	0,527
	La présentation d'initiatives stratégiques.	0,570	0,646	0,649	1,000	0,602
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	0,536	0,566	0,527	0,602	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 28 : la matrice de corrélation (contrôle interactif) des entreprises analystes.

		L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	L'existence d'un système d'information performant.	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	La présentation d'initiatives stratégiques.	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.
Corrélation	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	1,000	0,388	0,639	0,619	0,383
	L'existence d'un système d'information performant.	0,388	1,000	0,603	0,434	0,206
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	0,639	0,603	1,000	0,823	0,385
	La présentation d'initiatives stratégiques.	0,619	0,434	0,823	1,000	0,613
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	0,383	0,206	0,385	0,613	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 29 : la matrice de corrélation (contrôle interactif) des entreprises défenderesses.

		L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	L'existence d'un système d'information performant.	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	La présentation d'initiatives stratégiques.	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.
Corrélation	L'innovation et l'apprentissage organisationnel.	1,000	0,783	0,615	0,800	0,694
	L'existence d'un système d'information performant.	0,783	1,000	0,623	0,691	0,702
	Le partage d'information sur les incertitudes stratégiques.	0,615	0,623	1,000	0,608	0,729
	La présentation d'initiatives stratégiques.	0,800	0,691	0,608	1,000	0,710
	L'implication de la direction dans un dialogue avec la hiérarchie.	0,694	0,702	0,729	0,710	1,000

Source : établi par l'auteur à partir des données de logiciel Spss.

Annexe n 30 : Le questionnaire

La première étape : l'extraction d'information sur les critères de sélection.

Bonjour,

***Obligatoire**

Information de base

Quel est votre sexe ? *

Homme

Femme

Quel âge avez-vous ? *

20 - 30

30 - 40

40 - 50

50 - 60

> 60

Dans quel secteur économique s'inscrit-elle votre organisation ? *

Secteur primaire (agriculture, pêche, forêts, mines, gisements, etc.).

Secteur secondaire (Production, Industrie, Construction, etc.).

Secteur tertiaire (commerce, transports, activités financières, restauration, immobilier, information-communication, administration publique, enseignement, santé humaine, etc.).

Dans quel type d'entreprise s'inscrit-elle votre organisation ?

PME

Grande entreprise

Autre

Quel poste occupé-vous ? *

Votre réponse _____

La deuxième étape : l'identification du comportement stratégique.

L'identification du comportement stratégique

Comment décrivez-vous le domaine d'activité de votre organisation ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Large et en développement constant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À la fois stable et changeant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Étroit (une seule activité).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle importance porte-t-elle l'analyse de l'environnement dans votre organisation ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Extensive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitée juste en marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La croissance de votre organisation est basée principalement sur ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Le développement de nouveaux produits destinés aux nouveaux clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une pénétration prudente du marché en développant un nombre limité de produits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
le développement des mêmes produits destinés aux mêmes clients.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe n 30 : Le questionnaire

Que focalise votre entreprise afin de satisfaire les besoins des clients ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
La différenciation des produits pour couvrir la totalité de la clientèle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La standardisation des produits pour gagner en expérience.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les deux à la fois.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comment réagit-elle votre organisation concernant les investissements ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Investissements risqués avec ROI (retour sur investissement) élevé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investissements prudents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investissements non risqués avec ROI (retour sur investissement) moyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que pensez-vous des services offerts par votre organisation ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
On cherche l'amélioration continu des services offerts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On vise un développement modéré des services offerts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On veut maintenir l'état actuelle des services.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comment décrivez-vous la stratégie de votre organisation ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Offensive (prendre l'initiative).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Défensive (attendre l'action des concurrents).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les deux à la fois.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle importance accorde t-elle votre organisation au développement des processus de production ? *

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Établissement rapide de nouveaux processus de production.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduction modérée de nouveaux processus de production.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Établissement lente de nouveaux processus de production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe n 30 : Le questionnaire

La troisième étape : la construction d'un état des lieux sur les pratiques des leviers de contrôle.

Les leviers du contrôle: état des lieux					
Quelle importance votre système de contrôle accorde-t-il aux éléments suivants?					
Système de croyances *					
	1 (Pas du tout important)	2 (Peu important)	3 (Relativement important)	4 (Très important)	5 (Extrêmement important)
Il communique formellement les valeurs de bases, le niveau de la performance souhaité, la relation "client_prestataire".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il inspire et guide la recherche d'opportunités.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il encourage la recherche de nouvelles méthodes pour créer la valeur pour l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il unifie les employés derrière une vision stratégique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il encourage la reconnaissance publique et la récompense pour tous les succès de ses employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Système de limites *					
	1 (Pas du tout important)	2 (Peu important)	3 (Relativement important)	4 (Très important)	5 (Extrêmement important)
Il établit des limites sur la recherche d'opportunités et les comportements de ses employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il analyse les risques associés à sa stratégie d'activité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il établit des codes de conduite propre à l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il établit des limites stratégiques soutenant la stratégie délibérée (celle de la direction générale).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il établit des systèmes de récompenses et de sanctions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe n 30 : Le questionnaire

Système du contrôle interactif *

	1 (Pas du tout important)	2 (Peu important)	3 (Relativement important)	4 (Très important)	5 (Extrêmement important)
Il stimule l'innovation, la recherche d'opportunité et l'apprentissage organisationnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il établit un système d'information capable à identifier et communiquer efficacement en temps réel les changements critiques dans l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il favorise le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il encourage la présentation des initiatives stratégiques par ses employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il faire impliquer la directions générale via l'ouverture des dialogues sérieux avec la hiérarchie et le middle management (cadres intermédiaires).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Système du contrôle interactif *

	1 (Pas du tout important)	2 (Peu important)	3 (Relativement important)	4 (Très important)	5 (Extrêmement important)
Il stimule l'innovation, la recherche d'opportunité et l'apprentissage organisationnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il établit un système d'information capable à identifier et communiquer efficacement en temps réel les changements critiques dans l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il favorise le partage d'informations sur les incertitudes stratégiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il encourage la présentation des initiatives stratégiques par ses employés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il faire impliquer la directions générale via l'ouverture des dialogues sérieux avec la hiérarchie et le middle management (cadres intermédiaires).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>