



Master 2 Contrôle de gestion

Année 2008/2009

Bénédicte Lécuyer
Mémoire de fin d'études
Sous la direction de M.Danziger

Du rapport des contrôleurs de gestion au pouvoir

Remerciements

Je souhaiterais remercier chaleureusement M. Raymond Danziger ; en tant que Directeur de ce mémoire, il s'est toujours montré à l'écoute et disponible, il m'a accompagnée, soutenue et guidée tout au long de ce travail.

Je souhaiterais également exprimer ma gratitude à l'ensemble des personnes interrogées, pour le temps qu'elles ont bien voulu m'accorder et pour la qualité de leurs réponses qui m'ont fourni la matière première de ce mémoire.

Je n'oublie pas celles et ceux qui ont bien voulu lire et corriger ce mémoire, merci pour leur patience et leur gentillesse.

Sommaire :

Introduction	6
Partie I – Pouvoir et contrôleur de gestion dans la littérature.....	7
A. Pouvoir, influence et décision	7
1. Qu’entend-on par pouvoir ?.....	7
a) Définition du pouvoir et de l’influence	7
b) Le pouvoir, au cœur des organisations.....	9
2. Un pouvoir relationnel, relatif, subjectif et dans l’action	10
3. Le processus décisionnel comme vitrine du pouvoir	11
4. L’autorité comme première source formelle du pouvoir.....	11
5. Un pouvoir aux sources multiples.....	12
B. Du contrôle et du contrôleur	14
1. De quoi et de qui s’agit-il ?.....	14
a) Le processus « contrôle de gestion ».....	14
b) La fonction « contrôleur de gestion ».....	16
2. Les raisons à l’émergence et l’existence des contrôleurs	17
3. La contingence du contrôle, du contrôleur et de son pouvoir	18
4. Le contrôleur comme analyste de la technostructure	19
C. La problématique du pouvoir des contrôleurs	22
1. Typologies et dualité des rôles des analystes.....	23
2. L’autorité (ou la non-autorité) spécifique aux contrôleurs.....	24
3. Le contrôleur au cœur d’un paradoxe entre conseil et décision	24
4. Méthodologie employée pour une étude terrain.....	25
a) La pratique appréhendée par entretiens semi-directifs	26
b) Des limites à cette approche méthodologique.....	27
Partie II – Lectures du pouvoir, appliquées au contrôleur	30
A. Environnement de l’analyse	30
1. Dans quelle configuration de pouvoir se situe-t-on ?.....	30
a) Topfringues : l’instrument	31
b) Superauto et Coolagro : le système clos.....	32
2. Quelles sont les activités du contrôleur au quotidien ?.....	33
B. Les décisions du contrôleur de gestion	34
1. Un sujet inattendu	34
2. Le contrôleur dans les décisions d’entreprise	35
3. Le contrôleur dans les autres types de décisions	36
C. La face cachée du pouvoir	38
1. Percevoir le potentiel de pouvoir	39
a) Etre conscient des sources de pouvoir.....	39
b) Avoir recours à des moyens politiques	40
2. L’influence informelle du conseiller.....	40
D. Les sources du pouvoir : du légitime à l’illégitime	42
1. La typologie des influences de Mulder	43
a) Les influences exercées par les contrôleurs.....	43
b) Les influences subies par les contrôleurs.....	45
2. Les quatre systèmes de pouvoir de Mintzberg : présentation générale.....	46
3. Le système d’autorité.....	47

a)	<i>Pas de contrôle personnel</i>	47
b)	<i>Mais un contrôle bureaucratique</i>	49
4.	Le système d'idéologie	51
5.	Le système des compétences spécialisées	51
a)	<i>Des missions critiques assignées au contrôleur</i>	52
b)	<i>Le contrôle de gestion comme fonction partagée</i>	54
6.	Le système politique	57
a)	<i>Le jeu du parrainage</i>	58
b)	<i>L'accès privilégié à des personnes influentes</i>	59
c)	<i>Le jeu de la construction d'alliances</i>	60
d)	<i>Le jeu de la construction d'empires</i>	61
e)	<i>Le jeu de la budgétisation</i>	62
f)	<i>Les jeux des compétences spécialisées</i>	62
g)	<i>Le jeu de bataille entre la ligne hiérarchique et les analystes</i>	63
7.	L'information comme source de pouvoir	65
8.	L'incertitude comme source de pouvoir	68
Partie III – Pouvoir des contrôleurs : contingence, ressenti et stratégie		70
A.	Les déterminants du pouvoir du contrôleur	70
1.	Les facteurs classiques de contingence	70
2.	Le pouvoir expliqué par la rationalité dominante	72
a)	<i>Le groupe dominant dans l'organisation</i>	73
b)	<i>La sensibilité financière des acteurs</i>	76
c)	<i>La dimension pédagogique du contrôleur</i>	78
d)	<i>Dualité des missions et des clients</i>	79
3.	Le pouvoir expliqué par la personnalité	84
4.	Le pouvoir expliqué par l'image perçue par les opérationnels	86
a)	<i>Lorsque contrôleurs et opérationnels coopèrent</i>	86
b)	<i>Lorsqu'il y a asymétrie des attentes</i>	88
c)	<i>L'importance du rattachement hiérarchique</i>	89
d)	<i>La crédibilité et la confiance au cœur du jugement des opérationnels</i>	90
5.	Des typologies du pouvoir des contrôleurs	91
B.	Le ressenti et les réactions des contrôleurs	94
1.	Deux principaux facteurs de satisfaction et d'insatisfaction	95
a)	<i>La formation économique des opérationnels et des autres managers</i>	95
b)	<i>La lourdeur de la production d'information</i>	97
2.	La reconnaissance dans le regard des opérationnels	98
3.	La proximité avec le « business »	99
a)	<i>Une proximité terrain, facteur de satisfaction</i>	99
b)	<i>La frustration du fonctionnel par rapport à l'opérationnel</i>	100
4.	La relation du contrôleur à son organisation	101
a)	<i>La performance de l'entreprise comme facteur de satisfaction</i>	101
b)	<i>La contribution du contrôleur à l'atteinte des buts de l'organisation</i>	101
5.	Sentiment d'appartenance : fonction versus métier	103
a)	<i>Les contrôleurs frappés par le « nouveau taylorisme »</i>	103
b)	<i>Contrôleur avant tout</i>	104
c)	<i>L'aveuglement du culte de la technicité</i>	105
d)	<i>Une faible identification à l'entreprise ?</i>	105
6.	La réaction du contrôleur : faites vos jeux !	107
a)	<i>Contrôleur, quelle est ta stratégie ?</i>	108
b)	<i>Contrôleur, t'appuies-tu sur ta vision transversale ?</i>	110

c) Contrôleur, es-tu impliqué dans les grands enjeux de demain ?.....	111
d) Contrôleur, pour qui travailles-tu ?	112
e) Contrôleur, que veux-tu faire plus tard ?	113
f) Contrôleur, cap' ou pas cap' ?	113
7. Le Business partner, le vrai ?!?	114
Conclusion	116
Bibliographie	120
Annexes	121
A. Annexe – Guide d’entretien.....	122
B. Annexe – Retranscriptions.....	126
C. Annexe – Jeux politiques de la coalition interne	127

Introduction

La littérature en contrôle de gestion, de même que les formations académiques en la matière encensent le contrôleur de gestion, ou plutôt le business partner. A la fois financier et proche des opérationnels, à la fois proche de la direction générale et proche des entités de base, il fait le lien entre la stratégie et les opérations, etc. On s'attend alors à trouver à de tels postes des « super-hommes », capables de concilier les paradoxes, et éminemment puissants au sein de leur organisation.

La réalité montre un tout autre visage, et les contrôleurs sont souvent vus (pas toujours, heureusement) comme des improductifs, « empêcheurs de tourner en rond », espions du directeur, incapables de comprendre le business et l'activité de l'organisation. Pourtant dans certaines entreprises, le pouvoir est au contrôleur et la finance est reine. Pourquoi une telle hétérogénéité dans la pratique ? Qu'est-ce qui fait que le contrôleur sera tantôt puissant, tantôt un homme faible qui travaille dans l'ombre ?

Nous avons voulu nous intéresser au rapport du contrôleur de gestion avec le pouvoir. Nous allons voir d'abord dans une première partie l'importance du pouvoir dans les organisations et comment celui-ci est à la base de leur fonctionnement. Nous allons voir ce que recouvre la fonction de contrôleur de gestion et comment son rapport au pouvoir est bien spécifique. Puis dans une deuxième partie, nous approfondirons cette relation du contrôleur au pouvoir, en nous intéressant à son domaine de décision, ainsi qu'aux sources d'influence auxquelles il lui est possible de faire appel. Dans une troisième partie, nous nous attacherons à identifier les facteurs de contingence, et plus particulièrement les facteurs humains, qui influent sur le degré de pouvoir des contrôleurs. Enfin nous analyserons le ressenti des contrôleurs par rapport à cette question, en regardant les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction du métier avant de noter quelques éléments potentiellement source de pouvoir.

Nous nous baserons à la fois sur la littérature en contrôle de gestion, management et théorie des organisations, mais aussi sur des entretiens réalisés avec des contrôleurs de gestion.

Partie I – Pouvoir et contrôleur de gestion dans la littérature

Nous allons dans cette première partie nous intéresser d'une part à la notion de pouvoir, qui n'est pas un concept dépourvu d'ambiguïté, et d'autre part à la notion de contrôle de gestion, qui elle non plus est loin d'être clairement délimitée. Nous mettrons ainsi en exergue l'intérêt qu'il y a à rapprocher ces deux sujets et à s'interroger sur le pouvoir et l'influence du contrôleur dans une organisation.

A. Pouvoir, influence et décision

Si nous avons voulu nous intéresser à la question du pouvoir d'une certaine catégorie d'acteurs de l'entreprise, c'est parce que le pouvoir existe dans toute organisation et qu'il permet de comprendre nombre de ses jeux politiques. Sainsaulieu (1997, p.128) indique ainsi : « Une part cachée et souvent inconsciente des rapports d'entreprise, consiste à gagner du pouvoir et de l'influence sur le dos de ses partenaires de travail, la domination qui en résulte étant l'un des principaux gains à retirer de nos expériences socioprofessionnelles contemporaines ». C'est notamment ce que Michel Crozier a étudié, ce qui l'a amené à considérer l'organisation comme une « terre de commandement », c'est-à-dire un système technico-économique où des relations d'influence se développent au sein et au-delà de l'organigramme formel de l'ensemble.

Nous allons donc tenter de définir le pouvoir tel qu'on l'entendra par la suite, ainsi que quelques unes de ses caractéristiques et les sources du pouvoir. Puis nous nous pencherons sur les notions de décision et d'autorité de manière générale.

1. Qu'entend-on par pouvoir ?

a) Définition du pouvoir et de l'influence

Il nous faut en premier lieu définir la notion de pouvoir, ou du moins tenter de nous approcher de l'idée que nous nous en ferons pour la suite.

Lorsque l'on pense à la notion de pouvoir dans le langage commun, on peut faire référence à plusieurs de ses facettes. Ainsi le dictionnaire Larousse¹ nous donne déjà plusieurs définitions et nous ne citerons que celles-ci :

- « Propriété, capacité qu'a quelque chose de produire certains effets »
- « Faculté, possibilité que quelqu'un ou quelque chose a de faire quelque chose »
- « Puissance particulière de quelqu'un ou de quelque chose »
- « Ascendant de quelqu'un ou de quelque chose sur quelqu'un »
- « Droit pour quelqu'un de faire telle chose par son statut »
- « Autorité, puissance de droit ou de fait, situation de ceux qui gouvernent, dirigent »

On remarque donc que déjà dans le sens commun apparaissent plusieurs pouvoirs, et plusieurs sources de pouvoir. On remarque également que la notion de pouvoir semble relative et toujours à mettre en relation avec l'environnement, avec autre chose, ou avec quelqu'un d'autre.

Si nous nous intéressons à présent à la littérature en théorie des organisations, nous trouvons comme définition la plus répandue celle de Dahl R.A. (1957 *in* Hatch 2000, p.297) : «Le pouvoir de A sur B se résume en la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». Elle présente des similitudes avec la définition de Machanic : « Toute force qui résulte en un comportement qui n'aurait pas eu lieu si cette force n'avait pas été présente » (1962 *in* Rojot 2005, p.229). On remarquera que c'est aussi la définition donnée par l'une des personnes interviewées : « *L'influence c'est pour moi d'être capable de faire en sorte que l'autre accepte et en fait réalise ce que tu as envie de faire.* » (Contrôleur usine, SuperAuto)

Ces définitions sont cependant proches de celle de la manipulation, et à ces définitions nous préférerons une définition plus large. Nous reprendrons donc celle donnée par Mintzberg : « Le pouvoir se définit [...] comme étant tout simplement la capacité à produire

¹ Dictionnaire Larousse en ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pouvoir/63206>

ou modifier les résultats ou effets organisationnels. » (2003, p.39) Le pouvoir se confond alors avec l'influence, nous utiliserons donc ces deux termes indifféremment par la suite. D'ailleurs Katz et Kahn définissent le pouvoir comme « La capacité d'exercer de l'influence » (Rojot 2005, p.230). Enfin nous sommes ici dans le cadre de relations de micro-pouvoir telles que définies par Mintzberg, c'est-à-dire « jeu politique – le jeu du pouvoir illégitime ou a-légitime – à l'intérieur de l'entreprise [...], le fait d'acteurs internes, en conflit avec des collègues généralement pour la défense de leurs intérêts privés » (2005, p.241).

b) Le pouvoir, au cœur des organisations

Avant d'aller plus loin, il convient de rappeler en quoi le pouvoir occupe une place centrale dans les organisations. A cet effet, nous reprendrons les propositions de Bolman et Deal (1997 in Mintzberg 2005, p.245) :

- 1) « les entreprises sont des *coalitions* entre divers individus et groupe d'intérêts.
- 2) Entre les membres d'une coalition, il existe des *différends durables* concernant les valeurs, les croyances, l'information, les intérêts et la perception de la réalité.
- 3) Les décisions les plus importantes impliquent l'allocation de *ressources rares* (qui aura quoi).
- 4) La rareté des ressources et la permanence des différends donnent au *conflit* le rôle essentiel dans la dynamique de l'entreprise, et font que le *pouvoir* est la ressource principale.

Les objectifs et les décisions émergent du *marchandage*, de la *négociation* et de l'*intrigue* entre les diverses parties concernées. »

De même l'école du pouvoir accorde une grande importance au pouvoir dans l'élaboration et la réalisation de la stratégie. Selon ces auteurs, même si elle n'est pas la meilleure, la stratégie « reflètera plutôt les intérêts des groupes les plus puissants de l'entreprise – elle « cartographiera », si on veut, la structure de pouvoir existante. » (Mintzberg, 2005, p.245)

Nous allons à présent nous intéresser à quelques caractéristiques du pouvoir.

2. Un pouvoir relationnel, relatif, subjectif et dans l'action

La littérature en la matière est relativement abondante. Aussi nous n'allons ici nous intéresser uniquement aux caractéristiques principales du pouvoir, et surtout aux caractéristiques qui ont un sens par rapport à notre sujet d'étude.

Tout d'abord, Hatch souligne que la définition de Dahl caractérise un pouvoir dit relationnel, dans la mesure où le pouvoir est issu des « relations entre des acteurs sociaux plutôt qu'il n'est un attribut spécifique des acteurs » (2000, p.287). C'est aussi ce qu'indique Rojot (2005, p.232) : « Un acteur n'est pas puissant ou faible dans l'absolu mais par rapport à un autre. » Cela justifie le fait de s'intéresser par la suite au pouvoir du contrôleur de gestion au sein de son organisation, c'est-à-dire à son pouvoir par rapport aux autres acteurs internes ou externes. On notera que de ce caractère relationnel du pouvoir découle le fait que celui-ci est intransitif : le pouvoir de A sur B et de B sur C n'induit pas que A aura du pouvoir sur C.

Ensuite, Rojot distingue une autre caractéristique du pouvoir qui est sa relativité. Le pouvoir selon lui serait relatif aux situations, qui « détermine par ses caractéristiques les ressources et contraintes de chaque acteur » (2005, p.230). Le pouvoir dépendrait également des acteurs impliqués qui mobiliseront des capacités différentes. Et il serait enfin fonction des enjeux, qui n'ont pas la même intensité selon les acteurs. On peut rapprocher l'ensemble de ces points à la théorie de la contingence, sur laquelle nous reviendrons dans la troisième partie, et qui indique que notamment le contexte et la personnalité influe sur le degré de pouvoir de l'acteur.

Une autre dimension importante est la subjectivité du pouvoir. C'est-à-dire que le pouvoir n'existe qu'à partir du moment où il est perçu comme tel. C'est ce que décrit Rojot (2005, p.233) : « Quelqu'un qui est considéré puissant est puissant quelles que soient ses ressources réelles [...] C'est donc l'autre, dans la relation, qui nous confère notre pouvoir. Initialement, il ne dépend pas de nous mais des perceptions des autres. » Nous verrons par la suite que le pouvoir du contrôleur de gestion est très dépendant de l'image que les autres peuvent avoir de lui.

Enfin, il convient de souligner que le pouvoir est dans l'action. C'est-à-dire que le pouvoir n'existe pas en tant que tel mais seulement lorsqu'il est exercé. McCall traduit cette

idée en écrivant : « C'est une division irréaliste du phénomène que de vouloir séparer le pouvoir qu'une personne détient de celui dont elle fait l'usage réellement (McCall, *in* Mintberg 2003 p.40). Le pouvoir doit donc transparaître dans l'activité même des personnes.

On peut donc conclure de l'ensemble de ces caractéristiques, qu'un contrôleur de gestion, ou toute autre personne de l'organisation d'ailleurs, n'aura du pouvoir que relativement par rapport aux autres acteurs qui l'entourent, et relativement à la situation dans laquelle il se trouve, et dans le cadre de l'exercice d'une activité, d'une action. Aussi, sera-t-il intéressant d'étudier des cas variés de contrôleurs, tant au niveau de la personnalité que de l'entreprise.

3. Le processus décisionnel comme vitrine du pouvoir

Nous avons voulu, avant d'aborder les sources potentielles de pouvoir dans une organisation, nous intéresser à la notion de décision. En effet il apparaît que c'est notamment sur le processus décisionnel que le pouvoir s'exerce et c'est notamment ainsi qu'il se reconnaît dans la réalité. Hatch précise ainsi : « Parce que des intérêts divergents animent une organisation (différences entre unités, dans les approches des différents niveaux de la hiérarchie), chaque décision représente seulement une occasion de négociation et de renégociation dans un flux incessant de manœuvres politiques. » (2000, p.297). Mintzberg quant à lui définit la décision comme un « engagement pour l'action » (2003, p.270), même s'il convient de souligner qu'il peut y avoir un décalage important entre la décision et la mise en œuvre de la décision à partir du moment où ce ne sont pas les mêmes acteurs qui décident et qui mettent en œuvre.

Ainsi nous commencerons l'analyse du pouvoir du contrôleur (partie II-B) par l'étude de ses décisions et de leur impact au sein de leur son organisation. Intéressons-nous à présent aux sources de pouvoir, à commencer par l'autorité.

4. L'autorité comme première source formelle du pouvoir

La littérature fait clairement la différence entre le pouvoir et l'autorité. Comme l'écrit Sainsaulieu (1997, p.127) : « l'analyse sociologique de système rencontre ainsi la question

d'un pouvoir qui paraît coexister avec celui de l'autorité formelle que confère la position dans la hiérarchie ». D'après Mintzberg, l'autorité est un sous-ensemble du pouvoir, et il est lié à une fonction. Il s'agirait de la « capacité à faire faire des choses grâce au fait que l'on occupe un rang hiérarchique » (Mintberg, 2003, p.40). Il précise par la suite que « l'autorité correspond au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction. » (p.207).

Pfeffer (1978) indique que l'une des différences entre l'autorité et le pouvoir est l'objet sur lequel il s'exerce : « Il s'ensuit que l'une des principales différences entre l'autorité et les autres formes de pouvoir réside dans le fait que l'exercice de l'autorité est orientée vers les échelons inférieurs des organisation, alors que l'exercice des autres formes de pouvoir peut être multidirectionnels. » (in Hatch, 2000, p.299)

Une deuxième différence importante, et que Hatch (2000) décrit, est le coût lié à l'exercice de l'autorité. Selon elle, il « comporte moins de coûts vu son acceptation et le fait que l'on s'y attende. » Nous verrons par la suite que la faible autorité dont dispose le contrôleur l'amène à dépenser beaucoup d'énergie pour obtenir de l'influence d'une autre manière.

Hatch (2000, p.298) et d'autres auteurs tiennent à faire la distinction entre l'autorité et ce qu'ils considèrent comme « d'autres sources de pouvoir » (« les caractéristiques personnelles (la plus influente s'incarnant dans une personnalité charismatique), la compétence et l'« opportunité »). Il convient à présent de nous intéresser à ces autres sources de pouvoir.

5. Un pouvoir aux sources multiples

Les typologies en matière de sources du pouvoir dans la littérature sont nombreuses, et nous n'en retiendrons ici que deux.

Tout d'abord celle de French and Raven qui distingue cinq sources de pouvoir (French and Raven 1959 *in* Rojot 2005, p.237) :

- Le pouvoir légitime « issu de la position et équivalent au pouvoir hiérarchique » ;

- Le pouvoir de récompense (positive ou négative) ;
- Le pouvoir de l'expert « de celui qui sait et qui connaît les solutions » ;
- Le pouvoir de déférence « de celui à qui on défère par respect, tradition ou sympathie personnelle » ;
- Le pouvoir de coercition « celui qui peut obliger autrui à s'exécuter par la force directe ou indirecte »

Ainsi certaines de ces sources de pouvoir sont plus accessibles pour tel individu et moins voire pas du tout pour un autre. Nous verrons par la suite (dans la partie II-D-1) quelle peut être la position du contrôleur de gestion dans cette typologie.

Nous allons également faire référence à une deuxième typologie des sources de pouvoir qui sera plus largement étudiée dans la partie II-D-2 puisque c'est sur elle que nous avons appuyé en partie les entretiens. Il s'agit de la typologie de Crozier et Fiedberg. Crozier, repris par Rojot (2005) distingue ainsi quatre catégories :

- la maîtrise d'une compétence particulière, « qui [...] résulte de la spécialisation fonctionnelle » (p.237)
- la maîtrise du lien entre « l'organisation et une partie pertinente de son environnement (pouvoir à la frontière du marginal-sécant) » (p.236),
- la maîtrise de la communication et de l'information,
- la maîtrise des « zones d'incertitudes qui découlent de l'existence des règles organisationnelles, qui elles-mêmes créées pour réduire une incertitude en créent en retour automatiquement d'autres par leur seule existence et le jeu qui se crée autour de leur application stricte ou flexible. » (p.236)

Comme a pu l'écrire Mintzberg (2003) dans son ouvrage traitant du pouvoir dans les organisations, ce qui nous intéresse ici n'est pas tant de trouver une définition parfaite du pouvoir mais davantage de « savoir qui le détient, quand, comment et pourquoi » (p.35). Ce

même auteur indique par la suite : « du fait que les besoins de ces détenteurs d'influence diffèrent selon les uns et les autres, chacun s'efforce d'utiliser son ou ses leviers du pouvoir – moyens ou systèmes d'influence – pour contrôler les décisions et les actions. » (2003, p.59). Pour notre part, nous allons nous focaliser sur le contrôleur de gestion. Nous allons donc tenter de le caractériser et de rechercher ses spécificités, différentes des autres catégories d'acteurs dans l'organisation.

B. Du contrôle et du contrôleur

Ainsi, nous allons tout d'abord définir le contrôle de gestion et mettre cette notion en parallèle avec le métier de contrôleur de gestion. Nous verrons que de nombreux facteurs de contingence influencent l'activité et la place du contrôleur dans son organisation, puis nous verrons quelle est la place du contrôleur dans l'analyse de la structure organisationnelle de Mintzberg.

1. De quoi et de qui s'agit-il ?

Ainsi une différence fondamentale s'opère entre le contrôle de gestion et la personne du contrôleur de gestion. C'est ce que nous allons voir tout de suite en tentant de délimiter ces deux concepts.

a) Le processus « contrôle de gestion »

Le contrôle de gestion fait partie de ce que l'on appelle le contrôle organisationnel, que Bouquin définit comme « l'ensemble des dispositifs sur lesquels ils [les dirigeants] s'appuient pour maîtriser le processus de décisions-actions-résultats » ou encore comme « l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui relient les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation » (2006, p.53).

Pour définir le contrôle de gestion, nous reprendrons classiquement les définitions d'Anthony et de Simons. Tout d'abord, Anthony en 1965 définit le contrôle de gestion comme « 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 » (Berland, 2004, p.19). On note ici que le contrôle de gestion est vu comme un processus au service d'une certaine catégorie d'acteurs qui sont les managers, et que cela suppose une certaine liberté d'action et d'utilisation et par conséquent un certain pouvoir.

Ensuite, en 1988, Anthony élargit cette vision du contrôle de gestion en le définissant comme « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Berland, 2004, p.19). Selon Berland (2004) cette vision du contrôle de gestion est davantage managériale. Clairement, la dimension de pouvoir des managers est plus importante dans cette deuxième définition que dans la précédente, puisque la capacité à influencer d'autres acteurs de l'organisation (qui est, nous l'avons vu précédemment, l'une des définitions du pouvoir) est au cœur de la notion de contrôle de gestion.

Enfin, Simons en 1995 donne une autre définition : « les processus et les procédures fondées sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » (Berland, 2004, p.19). Cette troisième définition met en évidence le rôle de l'information comme source de pouvoir, afin d'exercer une action sur l'organisation. Bouquin reprend les propos de Farber concernant l'information : « Sloan avait compris que son travail consistait à maîtriser l'information qui le rendrait capable de manager les hommes, les capitaux, les machines et les marchés » (Farber, 2002, *in* Bouquin, 2006, p.103), ce qui traduit le fait que « celui qui contrôle, c'est celui qui sait » .

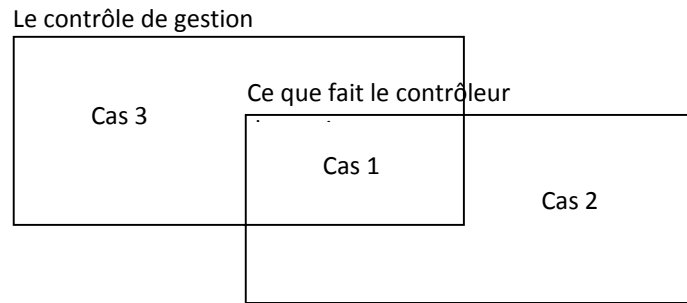
Ainsi par l'ensemble de ces définitions se dessine une relation étroite entre contrôle et pouvoir. Anthony (1993) indique que « le contrôle de gestion est fondamentalement une affaire de comportement. Les différents outils de contrôle ne sont efficaces que s'ils influencent ce comportement ». Ce pouvoir dans ce cadre se traduit tant par la capacité à définir les finalités que par la capacité à agir sur les autres.

Cependant, comme le précise Bouquin (2006, p.59), « le processus de contrôle fait en général intervenir plusieurs personnes et, par là même, il peut faire émerger divers types de pouvoirs, au sens des sociologues ».

Nous nous intéressons ici aux pouvoirs particuliers du contrôleur de gestion.

b) La fonction « contrôleur de gestion »

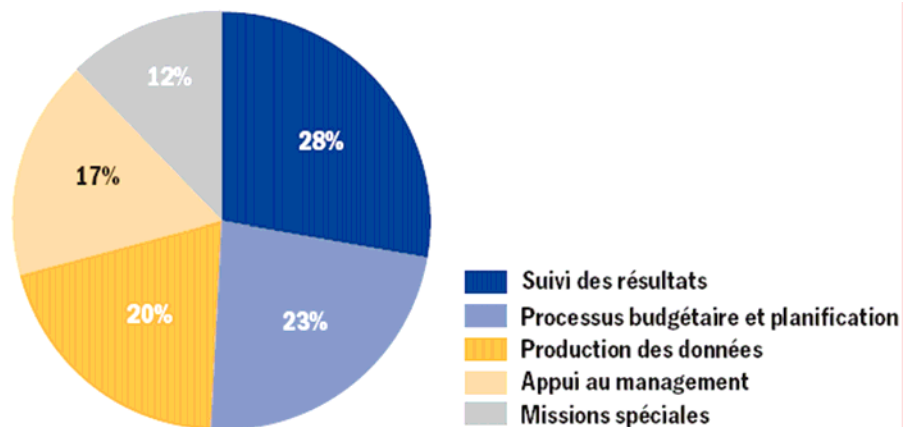
Si le contrôle de gestion est un processus, être contrôleur de gestion est un métier, et les deux ne se superposent pas, comme le montre la figure suivante :



Source : Bouquin, 2006, p.106

Ainsi, d’après Bouquin (2006), le contrôleur de gestion s’occupe de la construction et de l’animation du processus contrôle de gestion (cas 1), mais il s’occupe aussi de finance, d’informatique, de comptabilité (cas 2). Et enfin le processus contrôle de gestion existe aussi en-dehors de son contrôleur (cas 3), par les opérationnels, les managers, et par les concurrents du contrôleur de gestion. Anthony écrit également que « c’est commettre une grave erreur que d’imaginer que le contrôleur exerce le contrôle » (Anthony, 1965, p.28).

Nous nous intéressons donc ici uniquement à la personne du contrôleur. Une étude du cabinet Ernst&Young (Platet et Al., 2007) indique par le graphique qui suit la répartition du temps passé par le contrôleur de gestion sur différentes missions :



Source : Platet C. et al. (2007), Ernst & Young, Le contrôle de gestion : changer pour répondre aux enjeux de l’entreprise.

On peut donc distinguer les activités de base du contrôleur et les extensions selon le schéma qui suit. De plus, le contrôleur se place sur un continuum entre une approche « Business Partner » et une approche financière.

	<u>Activités</u>
<u>Base</u> Contrôle de gestion et management	Conseils, analyses, mises en place de nouveaux outils, production, animation.
<u>Extensions</u> Comptabilité, audit, trésorerie, fiscalité	Contrôle interne, audit, comptabilité, communication financière, trésorerie, management du BFR, fiscalité, etc.

2. Les raisons à l'émergence et l'existence des contrôleurs

Le fait de décrire les conditions d'apparition de la fonction contrôle de gestion permet d'apporter un nouvel éclairage sur sa mission, plus précisément sur la raison d'être du contrôleur de gestion.

Ainsi, la théorie néo-institutionnelle explique le développement de cette fonction uniquement en termes de légitimité. Lambert reprend ainsi la théorie de Fligstein selon laquelle l'« émergence et la prise de pouvoir de certains services fonctionnels [sont vues] comme un moyen pour les organisations d'apparaître comme légitimes aux yeux de l'environnement. Les fonctions financières [...] participent activement à la diffusion des principes de rationalité, de scientificité, et d'objectivité vis-à-vis des institutions sociales. » (2005, p.35) Le contrôleur serait ainsi en recherche permanente d'une double légitimité : en interne avec « l'apparente objectivité et scientificité du discours des experts fonctionnels » et en externe avec une professionnalisation pour l'environnement de l'organisation.

En parallèle à cette approche néo-institutionnelle, on trouve l'approche fonctionnaliste (Lambert, 2005) qui réalise deux lectures :

- Une lecture organisationnelle selon laquelle le contrôleur de gestion permettrait de maximiser l'efficacité de l'organisation (organiser le travail de l'atelier selon Taylor, assurer la légitimité rationnelle légale selon Weber)
- Une lecture économique selon laquelle le contrôleur de gestion permettrait de minimiser les coûts de transaction (incarner et créer des systèmes internes de contrôle visant à limiter l'opportunisme des agents en assurant une fonction de surveillance, et en limitant l'asymétrie d'information au sein de l'organisation (Williamson et Chandler), centraliser certaines fonctions spécialisées de façon à diminuer les coûts de fonctionnement par centralisation et décentralisation).

Ainsi nous reviendrons sur ces deux théories pour les confronter par la suite avec la réalité des personnes que nous avons interviewées.

3. La contingence du contrôle, du contrôleur et de son pouvoir

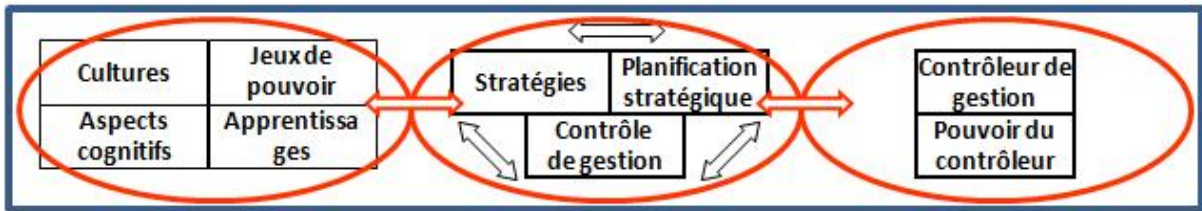
Si le processus de contrôle est un processus contingent pour lequel de nombreuses typologies existent (Bouquin, 2007, Chiapello 1996), la fonction du contrôleur de gestion va également dépendre d'un grand nombre de paramètres.

Bouquin (2006, p.107), établit une liste des principaux facteurs de contingence, dont nous ne reprenons ici qu'une partie :

- « La taille de l'entreprise »: elle détermine notamment le temps passé au reporting et aux opérations de consolidation comptable.
- « Le niveau hiérarchique »: le contrôleur de gestion peut se situer au niveau du groupe, d'une division, d'une fonction, d'une usine ou d'une unité commerciale. Les activités ne sont alors pas les mêmes.
- « L'environnement technique »: non seulement l'opposition entre services et industrie, mais surtout l'objet à contrôler (projets, séries, production en continu, etc.)
- « La place donnée au contrôle de gestion dans le gouvernement d'entreprise »

- « La culture et la formation des contrôleurs, la place que la direction alloue à ce type de poste dans un parcours professionnel »

Sans que les liens soient directs et superposables, les différents facteurs de contingence sont liés entre eux (cf. schéma qui suit). Nous reviendrons plus tard sur les facteurs de contingence susceptibles d’agir dans la définition du pouvoir du contrôleur de gestion.



4. Le contrôleur comme analyste de la technostructure

A présent nous allons nous intéresser à la place du contrôleur de gestion dans les différentes typologies de structures organisationnelles.

Si l’on veut commencer par opérer une distinction entre les opérationnels et les fonctionnels, il est évident que le contrôleur de gestion se positionne parmi les fonctionnels. Cela se retrouve d’ailleurs dans les propos des personnes interviewées :

« Je suis fonctionnel, ce que font de moins en moins les jeunes [...], c’est que le fonctionnel doit aider les opérationnels à atteindre leurs objectifs : si ils ont besoin de conseils, si ils ont besoin d’outils. » [CGS, SuperAuto]

Ensuite, on peut replacer le contrôleur de gestion dans le cadre de l’analyse de la chaîne de valeur de Porter (1986). Ainsi, l’activité du contrôleur de gestion se situera parmi les activités de soutien, et plus précisément dans l’infrastructure de la firme, comme le montre le schéma suivant :



Source : D'après Porter, 1993, p.44

Nous allons à présent nous intéresser à la typologie de Mintzberg. En effet nous nous appuierons par la suite largement sur ses travaux, et avant cela il convient de situer la place du contrôleur de gestion dans son cadre d'analyse.

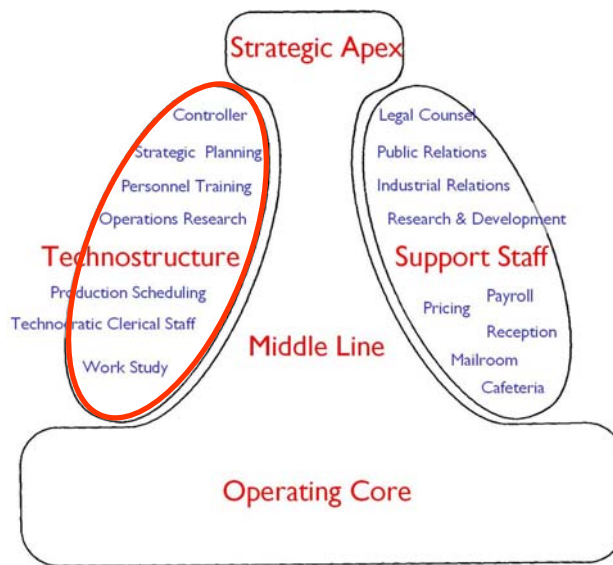
Ainsi, Mintzberg oppose tout d'abord la coalition externe à la coalition interne, chacune regroupant différentes catégories d'acteurs.

Le tableau ci-dessous reprend cette classification (Mintzberg, 2003, p.65) :

Coalition Externe	Coalition Interne
<ul style="list-style-type: none"> - Les propriétaires - Les administrateurs - Les regroupements de salariés (syndicats et organismes pro) - Les associés, fournisseurs des ressources d'énergie de l'organisation, les clients pour les services et les produits, ainsi que les partenaires commerciaux et les concurrents - Différents publics (groupes représentant des intérêts généraux ou particuliers du public en général) : familles, chefs de files et assimilés, groupes d'intérêt particulier comme les mouvements écologistes ou des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - La direction générale « coordinateur au sommet » - Les opérateurs - Les cadres « qui constituent l'autorité hiérarchique et qui se trouvent à différents niveaux de la ligne hiérarchique ; celle-ci va du PDG jusqu'aux agents de maîtrise de la première ligne de contrôle, auxquels les opérateurs rendent compte d'une manière formelle. - Les analystes de la technostructure, « ces spécialistes parmi le personnel fonctionnel qui s'occupent de la conception et de l'exploitation des systèmes pour la planification et le contrôle formel ; il s'agit de personnes telles que les analystes du bureau d'études ; les spécialistes du calcul des coûts, et les faiseurs de plans à long terme. » - Les fonctions de support logistique ; « les spécialistes de ce groupe fournissent un support indirect aux opérateurs et au reste de l'organisation » - L'idéologie de l'organisation, « agent qui est

<p>communautaires locales, le gouvernement sous tous ses aspects – national, régional, local, services et ministères, agences de réglementation et de contrôle.</p>	<p>techniquement inanimé mais qui en fait montre bien qu'il a une vie propre : l'ensemble de croyances partagées par les détenteurs d'influence internes, et cet ensemble se distingue de celui d'autres organisations. »</p>
---	---

Pour entrer dans le détail de la structure organisationnelle, Mintzberg (1982) propose la typologie suivante :



Source : Ebbe Munk, 2006.

Il ajoute également cela : « l'information doit être collectée et analysée avant la prise de décision. Et ceci demande souvent une compétence spécialisée que le PDG et l'encadrement ne possèdent pas, tout comme ils risquent de ne pas avoir de temps libre en dehors de leurs responsabilités opérationnelles. De plus, l'organisation a besoin d'une multitude de services pour soutenir ses activités. En d'autres termes, l'organisation nécessite toute une organisation de personnel – une organisation de personnes libres de toute responsabilité pour gérer les opérations de « production » (celle que concerne la production de produits essentiels.) Ce personnel, comme nous l'avons noté ci-dessus, se répartit en deux groupes. » (Mintzberg, 2003, p. 178)

Ainsi, selon Mintzberg (1982, p.36), les analystes de la technostructure « standardisent le travail des autres et, grâce à leurs techniques, aident l'organisation à s'adapter à son environnement » tandis que les fonctions logistiques « interviennent, indirectement et de

façon extérieure, dans le flux de travail ». L'intérêt de sa classification est notamment de distinguer les services fonctionnels selon leur client. Ainsi, la technostructure aurait pour client principal la direction générale, et les fonctions de support logistique auraient pour client principal la ligne hiérarchique. Lambert (2005) a résumé cette idée dans un tableau :

Fonctionnels ou staff	Rôle et positionnement	Sous-catégories
Technostructure	Analystes au service de la direction	<p>→ Analyste du travail (tels les spécialistes des méthodes), qui standardisent les procédés de travail ;</p> <p>→ Analystes de planification et de contrôle (planification à long terme, budget et comptabilité) qui standardisent les résultats</p> <p>→ Analystes du personnel (recrutement, formation, etc.) qui standardisent les qualifications</p>
Fonction de support logistique	Prestataires de services auprès des opérationnels	<p>Personnel peu qualifié. Ex : restauration, courrier, etc.</p> <p>Personnel qualifié. Ex : services juridique, comptable, etc.</p>

Source : Lambert (2005, p.62), *Les fonctionnels selon Mintzberg (1980)*

Les contrôleurs de gestion, de par la nature de leur activité, appartiennent donc principalement au groupe des analystes de planification et de contrôle. Comme chacune des catégories d'acteurs, celle des contrôleurs dispose d'une relation au pouvoir qui lui est spécifique, et c'est ce que nous allons étudier.

C. La problématique du pouvoir des contrôleurs

Nous avons vu ce que l'on pouvait entendre par la notion de pouvoir, puis nous avons vu la fonction de contrôleur de gestion et la place qu'il peut occuper au sein d'une structure organisationnelle. Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, il apparaît clairement que le

fonctionnel est dans une relation ambiguë tant par la dualité de ses missions que par sa position souvent paradoxale par rapport au pouvoir.

1. Typologies et dualité des rôles des analystes

On trouve tout d’abord l’approche taylorienne ; Taylor et ses contemporains, repris par Fiol (1991, *in* Malleret 1993, p.53) distinguent quatre rôles attribuables aux services fonctionnels :

- planifier
- informer et contrôler (dans une optique d’aide aux dirigeants)
- conseiller et former les opérationnels
- participer à la « convergence des efforts dans l’entreprise » (cas de l’activité de recrutement notamment).

Ensuite, Woodward, reprise par Lambert (2005, p.53-54), distingue quant à elle les fonctions périphériques qui sont des « parts intrinsèques du processus de gestion et sont dépourvues de buts propres » (personnel, planification, contrôle, maintenance) et les fonctions centrales qui peuvent être indépendantes : « financer l’entreprise, développer les produits, les produire et les vendre ».

Pour leur part, Malleret (1993, p.56) et Allen (1955 repris par Mintzberg, 1980, p.348) considèrent que les services fonctionnels assument deux rôles :

Malleret (1993)	Allen (1955, Mintzberg 1980)
« - Un rôle régalien/centralisateur : il définit des règles, des procédures, des points de passage obligés. Il collecte et consolide des informations à l’attention d’autorités internes ou externes. Il fait appliquer des règles définies au plus haut niveau, et participe de façon ‘légale’ à différentes instances représentatives. » On est alors dans un rôle de régulation, coordination et	« - Donner des avis, des conseils, des suggestions, intervenir pour guider la planification des objectifs, des politiques et des procédures qui s’appliquent aux opérations centrales de l’organisation (fabrication et/ou vente de produits et/ou de services), intervenir comme conseil dans la mise en œuvre des décisions »

centralisation.	
« - Un rôle de conseil et d'assistance : il participe à la définition de nouveaux systèmes de gestion, il diffuse des outils, des informations, il forme, stimule. Il peut se comporter comme un véritable prestataire de services. »	«- Accomplir pour les opérationnels des activités de services, par exemple mettre en place un système budgétaire, recruter du personnel, ce qui peut impliquer de prendre des décisions par délégation des hiérarchiques »

On note dans ces deux typologies et plus particulièrement dans celle d'Allen, une orientation client, le premier type d'activité étant davantage tourné vers la direction et le deuxième davantage tourné vers les opérationnels. Or, et nous reviendrons sur ce point dans la partie III-A, le contrôleur de gestion est souvent présenté comme tiraillé entre ses deux clients internes : la direction générale et les opérationnels.

2. L'autorité (ou la non-autorité) spécifique aux contrôleurs

Les analystes de la technostructure, de par l'ensemble de leurs caractéristiques dont nous avons vu une partie précédemment, ne sont donc pas dans un schéma classique dans leur relation au pouvoir. Concernant l'autorité, selon Koontz et O'Donnell (1974 *in* Lambert, 2005, p.64), l'autorité fonctionnelle est « le droit, délégué à un individu ou un département, de contrôler des procédés, des pratiques, des politiques particulières ou d'autres matières relatives à des activités dont la responsabilité appartient à d'autres départements ». Dans ce cas, l'analyste de la technostructure n'a pas d'autorité hiérarchique.

Il peut cependant avoir recours à d'autres sources de pouvoir, et c'est ce que nous allons approfondir dans un instant.

3. Le contrôleur au cœur d'un paradoxe entre conseil et décision

En tant qu'analyste de la technostructure, ce que nous avons démontré avant, le contrôleur de gestion est soumis aux mêmes ambiguïtés entre sa fonction et le pouvoir.

Ainsi, on peut lire dans les fiches-métier de l'Onisep (Office national d'information sur les enseignements et les professions) la remarque suivante² : « Détenteur d'informations précieuses et exclusives, il [le contrôleur de gestion] est sollicité pour assurer un rôle de conseil auprès des responsables opérationnels comme auprès de la direction générale. Toutefois, en aucun cas, il n'est investi d'un quelconque pouvoir décisionnel. » Si l'on veut mettre cela en parallèle avec les quelques sources de pouvoir que nous avons évoqués plus haut, on note que le contrôleur ne dispose d'aucune autorité directe, mais que les informations auxquels il a accès dans le cadre de l'exercice de ses fonctions l'amènent à disposer d'une source informelle de pouvoir et l'amènent à conseiller les dirigeants.

On lit également que le contrôleur de gestion doit être « capable de faire passer ses propositions et de convaincre, [qu'il] doit cependant rester neutre, impartial, objectif et avoir une forte autorité morale pour dialoguer avec tous types d'interlocuteurs » ou encore qu'il est « au carrefour de l'analyse et de la décision ».

Et c'est cette frontière entre l'analyse et la décision que nous nous proposons d'étudier de plus près.

4. Méthodologie employée pour une étude terrain

Pour clôturer cette première partie nous allons décrire la méthodologie utilisée, afin de comparer la littérature dont nous avons vu une partie précédemment, avec la réalité du terrain ou du moins une certaine partie de la réalité, vue sous un certain angle. Nous verrons également les limites de l'ensemble de cette approche.

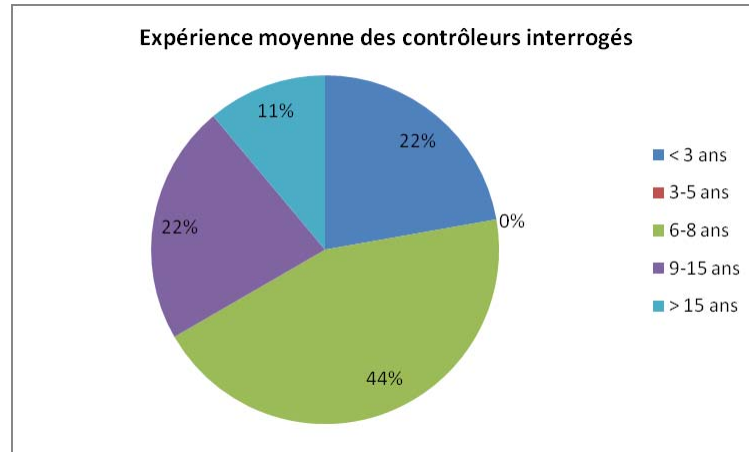
² Source : <http://portail.unice.fr/jahia/page447.html>

a) La pratique appréhendée par entretiens semi-directifs

Afin d'appréhender donc la partie pratique, nous avons mené une série de neuf entretiens avec différents contrôleurs de gestion, occupant des postes tantôt de contrôleur tantôt de contrôleur et manager de leur propre équipe, et travaillant dans des entreprises différentes et des secteurs différents. Le tableau ci-dessous synthétise ces informations :

Secteur	Entreprise	Poste	Abréviation
Industrie automobile	Superauto	1 contrôleur usine (*)	CGU Superauto
		1 contrôleur division corporate (*)	CGC Superauto
		1 contrôleur division support	CGS Superauto
Distribution Spécialisée	Topfringues	1 contrôleur opérationnel Périphère A	CGO Topfringues
		1 contrôleur opérationnel Périphère B	CGO Topfringues
		1 contrôleur opérationnel Périphère C	CGO Topfringues
		{ 1 contrôleur budgétaire / 1 contrôleur opérationnel (*)	CGB Topfringues
	CGO Topelec		
Topelec			
Industrie Agroalimentaire	Coolagro	1 contrôleur usine	CGU Coolagro
	Bonmoulin	1 contrôleur corporate/site	CGC Bonmoulin

Ainsi chacun des entretiens a été mené avec strictement le même guide, et ce à des fins de comparaison. On notera que trois d'entre eux ont une équipe à manager (*). De plus, l'ensemble des personnes interrogées dispose d'un Bac+5 ou équivalent, soit d'une école de commerce soit d'une université en gestion. Le graphique ci-dessous représente le nombre d'années d'expérience cumulées. On note que 6 d'entre eux avaient entre 6 et 9 ans d'expérience professionnelle.



b) Des limites à cette approche méthodologique

Bien sûr le choix de cette méthodologie comporte de nombreuses limites dont il convient de mentionner les principales.

→ Un échantillon non-représentatif

On rappellera tout d'abord qu'étant donnée la petitesse de l'échantillon il serait inapproprié de tirer de ces discussions des conclusions générales. Ce travail n'a en aucun cas la prétention d'être représentatif des relations entre pouvoir et contrôleurs de gestion de manière exhaustive et objective ; il sert seulement à appréhender ces relations dans le cadre des entretiens menés en comparant les informations recueillies les unes aux autres et avec la littérature en la matière.

De plus l'ensemble des facteurs de contingence qui influent sur la fonction contrôle de gestion et que nous avons vus précédemment entre en jeu également dans cette étude. Notamment les secteurs d'activité et les tailles des entreprises.

→ Cas de l'entreprise commerciale

On notera également que ce travail est orienté vers les contrôleurs de gestion exerçant leur métier dans des entreprises commerciales. Or il est évident que les conditions ne seront pas les mêmes dans d'autres types d'organisation, par exemple les administrations publiques, les associations, les fondations, etc. C'est d'ailleurs ce qu'a relevé l'une des personnes interviewées et qui a eu une expérience au sein d'une administration semi-publique :

« Il y a toute une ouverture sur le monde, différence de rythme aussi, [...] différence aussi de réactivité. [...] Et puis aussi une différence d'autonomie. Ca fait un choc des cultures mais c'est très intéressant. » [CGC, Superauto]

→ Le pouvoir des contrôleurs vu par des contrôleurs

Une autre limite importante est que le pouvoir des contrôleurs est ici appréhendé du point de vue des contrôleurs.

C'est d'ailleurs ce qu'indiquent les écrits de Rojot (2005, p.233) « Le pouvoir de négociation de chaque partie s'établit de manière indépendante par rapport à celui de l'autre partie. Ce qui signifie qu'un pouvoir de négociation fort pour l'une des parties n'implique pas obligatoirement que celui de l'autre partie soit faible ou fort. En d'autres termes, connaître le pouvoir de négociation d'une partie ne nous apprend rien sur le pouvoir de l'autre. [...] Le fait que le pouvoir de négociation des parties s'établisse de manière indépendante implique que la connaissance du pouvoir de négociation d'une partie n'est pas suffisante. Il est nécessaire de la comparer au pouvoir de négociation de l'autre. C'est l'équilibre des pouvoirs de négociation des parties, c'est-à-dire le rapport de forces qu'ils convient de prendre en considération. »

Ainsi, le fait de prendre uniquement le point de vue des contrôleurs ne nous donne pas d'indication sur le pouvoir des autres acteurs.

→ Le jugement du contrôleur sur lui-même

Le fait que les contrôleurs soient amenés à parler de leur propre pouvoir constitue aussi un biais important. En effet la notion de pouvoir n'est pas une notion neutre et semble en quelque sorte amener à émettre un jugement. Or il est assez évident que les gens ne veulent pas donner une image négative de leur métier. En effet, comme le souligne Hugues (1997, *in* Lambert 2005, p.122), « le métier est l'un des éléments pris en compte pour porter un jugement sur quelqu'un, et certainement l'un des éléments qui influence le plus la manière dont on se juge soi-même. » C'est donc la raison pour laquelle il rajoute que « les interlocuteurs peuvent avoir tendance, inconsciemment ou non, à transformer la réalité dans leurs discours » (Hughes 1997 *in* Lambert 2005, p.182).

En outre, la crainte du regard de l'intervieweur par l'interviewée est également légitime et a aussi sûrement biaisé les propos. De plus, si je ne connaissais pas

personnellement par avance toutes les personnes interrogées, je connaissais néanmoins la plupart des entreprises et par conséquent avais déjà des a priori quant aux réponses que j'étais susceptible d'obtenir, ce qui n'aura pas non plus manqué de biaiser mon propre regard.

* * *

Partie II – Lectures du pouvoir, appliquées au contrôleur

Dans cette deuxième partie, nous allons comparer les différents points que nous avons vus précédemment et qui proviennent de la littérature en la matière, avec les propos qui ont pu être recueillis à travers les différents entretiens. Nous nous attacherons d’abord aux contextes et activités des contrôleurs, avant d’aborder la question des décisions prises par eux dans le cadre de leur mission. Puis nous verrons comment la « face cachée du pouvoir » concerne particulièrement les contrôleurs de gestion. Ensuite nous nous attarderons longuement sur les multiples sources de pouvoir qui sont à leur disposition.

A. Environnement de l’analyse

Avant donc d’aborder le sujet du pouvoir des contrôleurs à proprement parler, il est nécessaire de comprendre les organisations dans lesquelles ils se situent, mais également de connaître les activités qui font leur métier.

1. Dans quelle configuration de pouvoir se situe-t-on ?

Tout d’abord, Rhenman (1973) repris par Mintzberg (2003) propose une typologie des organisations qui est la suivante :

<i>Organisations marginales</i> : ni centre stratégique interne, ni mission imposée de l’extérieur	<i>Grosses entreprises</i> : centre stratégique interne, mais sans mission imposée de l’extérieur
<i>Organisations annexes</i> : n’opèrent que pour des intérêts extérieurs – cas des sociétés ad hoc créées par les maisons mères	<i>Institutions</i> : centre stratégique interne et mission imposée de l’extérieur

Dans cette typologie, l'ensemble des personnes interviewées se situait dans de grosses entreprises. Nous allons nous interroger maintenant sur le type d'entreprise, à partir de la typologie de Mintzberg (2003).

Ainsi, dans son ouvrage sur le pouvoir au sein des organisations, celui-ci présente une typologie des entreprises en fonction de la situation dans laquelle se trouvent les coalitions internes et externes, qui est la suivante (Mintzberg, 2003, p.116) :

Coalition externe	Coalition interne	Configuration de pouvoir
Dominée	Bureaucratique	L'instrument
Passive	Bureaucratique	Le système clos
Passive	Personnalisée	L'autocratie
Passive	Idéologique	Le missionnaire
Passive	Professionnelle	La méritocratie
Divisée	Politisée	L'arène politique
Dominée	Personnalisée	Configurations probablement moins fréquentes et moins stables. Tendance à être : « Arènes Politiques » (parfois sous forme d'hybride fonctionnel, ou d'étape nécessaire dans une évolution)
Dominée	Idéologique	
Dominée	Professionnelle	
Dominée	Politisée	
Passive	Politisée	
Divisée	Bureaucratique	
Divisée	Personnalisée	
Divisée	Idéologique	
Divisée	Professionnelle	

Nous ne détaillerons pas l'ensemble de ce qu'il a appelé les configurations de pouvoir, mais seulement celles qui nous intéressent, à savoir l'instrument et le système clos.

a) Topfringues : l'instrument

Dans cette configuration, la coalition externe a beaucoup de pouvoir. Ainsi, chez Topfringues ce sont les deux actionnaires et fondateurs qui dirigent indirectement l'entreprise, via le directeur général. Ils sont à la base de toutes les orientations stratégiques du groupe.

« Ce vers quoi elle va s'orienter... je pense que ça dépend de la direction générale [...] Mais moi personnellement par rapport à mon poste, je vois que c'est la direction générale qui décide. Parce qu'elle a un aspect commercial,

financier et que... et les actionnaires, ils savent déjà vers quoi ils veulent s'orienter. » [CGO, Topfringues]

Dans cette configuration, le PDG ou le DG au sommet a peu de pouvoir par rapport à la coalition externe (les actionnaires) mais beaucoup par rapport aux membres de la coalition interne. En effet, toute l'information entre les deux coalitions passe par lui. Selon Mintzberg (2003, p.436) la « conséquence de son autorité et de sa position centrale, [est que] le PDG apparaît comme le centre du pouvoir formel aussi bien qu'informel dans l'organisation comme instrument. »

Les membres de l'encadrement quant à eux ont tendance à avoir peu de poids par rapport au PDG, et cela se ressent d'autant plus qu'on se situe bas dans l'organisation.

En ce qui concerne les analystes de la technostructure, catégorie qui nous intéresse plus particulièrement, il semble que ceux-ci aient peu de pouvoir formel, mais qu'ils disposent d'un pouvoir informel dans la mesure où ils « conçoivent les normes bureaucratiques qui régissent le travail de tous les autres » (Mintzberg, 2003, p.438). Or ces normes bureaucratiques sont très importantes dans le fonctionnement de l'« instrument », et elles sont contrôlées par les analystes. Il peut y avoir conflit entre les cadres supérieurs restreints dans leur action par ces normes, et les employés analystes qui en théorie ne sont pas censés disposer de pouvoir.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, on s'attend donc tout d'abord à ce que les contrôleurs de gestion de Topfringues soient au service du directeur général et par conséquent au service des actionnaires étant donné l'importance de leur influence dans l'organisation. En s'attend également à ce qu'ils utilisent les normes bureaucratiques pour acquérir de l'influence, et ainsi cadrer l'activité des opérationnels.

b) Superauto et Coolagro : le système clos

Dans la configuration du système clos, la coalition externe est passive ce qui laisse le pouvoir aux membres de la coalition interne. Cela contribue aussi à un pouvoir moins centralisé et donc à davantage de jeux politiques que dans la configuration de l'instrument. Les agents sont motivés par l'utilitaire (« sous forme de salaires, avantages en nature, postes intéressants, satisfactions d'ordre social avantageuses et autres » Mintzberg, 2003, p.450) et

non par l'idéologie (« le système clos existe non pas pour fournir un produit ou un service quelconque, mais pour se servir lui-même » Mintzberg, 2003, p.450). L'organisation est alors un système qui existe pour lui-même.

Dans cette configuration, le PDG a un pouvoir personnalisé. Il a plus de pouvoir absolu, mais il a moins de pouvoir relatif, car il doit partager son pouvoir avec les autres agents de la coalition interne.

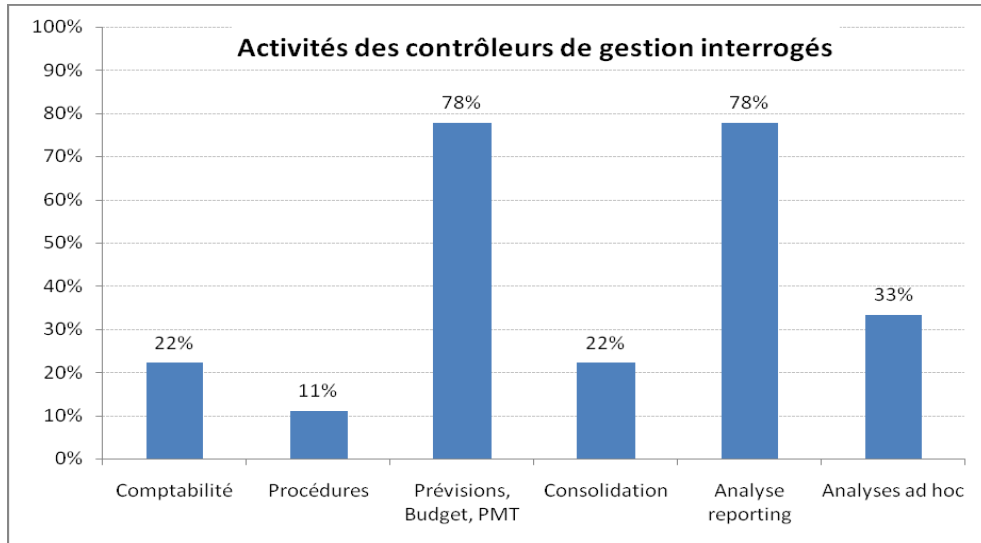
Ce pouvoir est notamment partagé avec les analystes de la technostructure qui gagnent dans cette configuration beaucoup de pouvoir informel. Les cadres ont également un pouvoir important via la chaîne d'autorité.

Ce type de configuration se retrouve souvent dans la grande entreprise diversifiée, étatique, dans les grandes organisations de bénévoles, les ministères et les gouvernements.

Par conséquent, chez Superauto et Coolagro, on devrait retrouver un pouvoir assez fort laissé aux analystes de la technostructure, et notamment aux contrôleurs de gestion, avec un système de contrôle bureaucratique assez imposant.

2. Quelles sont les activités du contrôleur au quotidien ?

Les activités des contrôleurs de gestion rencontrés sont relativement variables, selon le type de contrôle de gestion. Ainsi, les activités de reporting (reporting mensuel ou hebdomadaire voire quotidien) sont communes à la quasi-totalité des postes. Les opérations liées à la comptabilité ne concernent que le contrôle de gestion budgétaire ou sur site de production, la consolidation ne concerne que les activités corporate.



Les activités énumérées sont donc relativement classiques. On y retrouve « les services d'organisation administrative, l'informatique, les services budgétaires, les services comptables, l'audit interne, les études économiques et les statistiques, et le service du plan à long terme », conformément à la liste dressée par Bouquin (2001) et représentant le périmètre du contrôleur de gestion dans le cadre français. (*in* Lambert 2005, p.100).

Cela confirme bien que le contrôleur de gestion ne fait pas que du contrôle de gestion et ne le fait pas tout seul. Cela se retrouve aussi dans les propos tenus :

« La partie réelle pour moi c'est plus la compta, la partie prévisions, analyses, c'est le contrôle de gestion. » [CGU Superauto]

B. Les décisions du contrôleur de gestion

Nous l'avons dit dans la première partie, les décisions traduisent souvent un certain degré de pouvoir. Nous allons donc nous intéresser aux décisions que peut prendre un contrôleur de gestion dans le cadre de ses fonctions. Avant cela, il convient de rappeler que le contrôleur de gestion ne dispose normalement d'aucune autorité pour prendre des décisions.

1. Un sujet inattendu

La première chose que l'on remarquera est que le sujet de la décision du contrôleur est un sujet relativement inattendu. En effet les hésitations à répondre sont majoritaires.

« Décisions que l'on prend... On a une... comment dire ? [...] Alors controlling en termes de décisions, heu... » « Si j'en prends c'est toujours de concert. C'est jamais... j'vais pas encore prendre tout seul dans mon coin. Il y a toujours, enfin en tous cas il me semble j'ai toujours essayé de... En fait j'ai du mal à cerner la question... » « ... C'est un petit peu vague... Les décisions... » « Oui parce que forcément oui. Sur l'activité... tu parles de décisions.... » « Après... non je sais pas trop. »

Cela traduit bien le fait que le contrôleur de gestion n'est pas a priori un acteur qui prend des décisions, puisque les réponses ne viennent pas de manière évidente mais après réflexion. D'emblée la pratique confirme la théorie sur ce point.

2. Le contrôleur dans les décisions d'entreprise

Cependant, si les réponses ne viennent pas forcément d'emblée, cela ne veut pas dire qu'elles sont inexistantes.

Concernant les décisions qui engageraient le groupe ou l'entité organisationnelle, ce que l'on pourrait appeler des décisions opérationnelles, il est clair que le contrôleur de gestion n'a pas de poids :

« Après si tu me demandes si le service était en mesure de produire des éléments qui ont induit une décision commerciale, non » [CGO, Topélec]

« Mais c'est vrai qu'on n'est pas des décisionnaires... enfin on fait pas tourner l'entreprise non plus quoi. [...] Après moi te dire quel effort il faut faire, le côté commercial : ben oui il faut mettre en avant en table d'attaque les pantalons machin... moi j'donne des alertes c'est tout » [CGO, Topfringues]

« Alors en tant que responsable financier, pareil au niveau de l'usine je ne peux rien prendre comme décision. Que au niveau financier : donc avec les banques, les assurances, mais je ne peux pas influencer au niveau de l'usine. » [CGU, Coolagro]

De même, concernant les décisions d'investissement on remarque qu'il est très peu fait appel aux contrôleurs de gestion, à l'exception des contrôleurs de site :

« On intervient en amont. On a toutes les infos pour déterminer les conditions de rentabilité et puis ensuite on donne un avis. » [CGO, Topfringues] « Je suis arrivé chez Topfringues il y avait deux cent magasins, maintenant il y en a cinq cent, on m'a pas demandé pour ouvrir les trois cent autres hein, ça s'est fait sans moi quoi. » [CGB, Topfringues] « Pour les investissements, non. »

[CGO, Topélec] « *Non, c'est pas du tout dans mon périmètre* » [CGC, Superauto] « *Alors non, pas chez nous en tous cas. Le Capex etc. c'est la partie finance. Après moi je ne fais qu'une validation sur la partie retour sur investissement.* » [CGU, Coolagro]

« *Enfin ça l'a été quand j'étais contrôleur de site.* » [CGC, Superauto] « *On va recevoir la demande d'investissement, on va en discuter, le pourquoi du comment, aider à bien justifier leurs chiffres, à voir si les hypothèses sont bonnes, et ensuite on chiffre.* » [CGU, Superauto]

Cela donne l'impression que l'on tranche avec le modèle General Motors. Ainsi Lambert (2005, p.75) indique que la fonction finance était « devenue le centre névralgique de l'information, parfois même de la prise de décision. Ainsi, concernant les investissements, le département financier est systématiquement tenu au courant, et le comité des investissements juge, sur des critères industriels et financiers, le bien-fondé des demandes. » Bouquin, (2005, p.43) indique également à propos de l'organisation de General Motors sous Sloan que « tout choix important [passait] par son approbation (budgets et investissements) ». Il convient de se demander ici si un autre représentant de la fonction finance s'assure que la voix financière est entendue au sein des grandes décisions d'entreprises. Concernant la participation à l'élaboration de la stratégie, chez Superauto le contrôleur semble davantage jouer un rôle de garde-fou :

« *Oui parce que la stratégie c'est toujours lié à des coûts, donc il faut voir si les coûts sont réalistes ou pas. Et donc voir si la stratégie est réaliste. Tu vas pas la choisir ni y participer mais tu vas voir si elle est bien en phase.* » [CGU, Superauto]

En outre, on notera également que certains contrôleurs sont dans une situation (formellement) de fournisseur d'information pure :

« *Quand j'étais contrôleur de gestion ? Aucune. Aucune, aucune décision. Vraiment que du support et de l'information* » [CGU, Coolagro]

3. Le contrôleur dans les autres types de décisions

Cependant, le contrôleur de gestion prend tout de même des décisions. D'ordre financier et comptable d'abord, en accord avec les obligations légales et les procédures du groupe le cas échéant. Cela correspond à ce qu'indique Hatch (2000, p.286) : « Dans les

structures fonctionnelles, les décisions relevant du marketing sont prises dans les départements de marketing, les décisions de comptabilité par les départements de comptabilité et ainsi de suite. » Pour les contrôleurs de gestion, on pensera notamment au cas des passages de provisions :

« On est aussi assez puissants sur la partie Closing en ce qui concerne les provisions ou pas que l'on a à prendre. » [CGU, Superauto]

« Et puis je sors mon résultat comptable, mais je prends des décisions sur telle provision à passer ou à ne pas passer... Tout le domaine financier oui » [CGU, Coolagro]

« On prend des tonnes de décisions, quand on est contrôleur de gestion usine, on prend la décision de provisionner, de ne pas provisionner, donc certes c'est toujours en accord avec son patron hiérarchique. Bon c'est clair c'est pas la décision de fermer l'usine, ce sont pas des décisions aussi clinquantes. [...] La plupart du temps dans les tableaux de bord on met de petits smileys. Ces petits smileys souvent sont sous condition. Moins de 5% il fait la tronche, plus de 5% il est vert, etc. D'accord. Qui choisit les seuils à ton avis ? Ca c'est une décision. » [CGC, Superauto]

Il prend également des décisions quant à la construction des outils, soit des outils qu'il utilise, soit des outils créés à destination des dirigeants ou des opérationnels :

« Et bien si dans le système d'information, parce que lorsqu'on construit un budget, lorsqu'on construit un Forecast, lorsqu'on fait une analyse sur du réel [...] Donc si vous voulez il faut quand même créer des outils de présentation, pour qu'on présente de la même manière. Et il faudra décider de ce qu'on met dedans. Je veux savoir où on en est sur les impayés, il faut décider de ce que ça veut dire un impayé » [CGS, Superauto]

Cependant cela ne vaut pas pour tous les niveaux de l'organisation, surtout lorsque la taille de l'entreprise est importante :

« Non tu peux pousser en fait à faire changer les systèmes, mais c'est pas toi qui va décider. Tout est centralisé donc tu peux pas décider. » [CGU, Superauto]

On remarque aussi que le contrôleur a un poids concernant des décisions à orientation financière, ou à finalité de prévision.

« Le montage du budget, tout ça, c'est des décisions. » [CGO, Topélec] « On a une voix forte, on est assez puissants dans la partie budget. » [CGU,

Superauto] « *Ensuite quand il faut couper les coûts on intervient à ce niveau là. Donc à ce niveau là on est puissants aussi.* » [CGU, Superauto]

Enfin, le contrôleur de gestion peut aussi être un manager, en particulier s'il est directeur du contrôle de gestion :

« *A un certain niveau on prend quand même des décisions de management. On manage sa propre équipe donc moi je considère que je prends des décisions tous les jours. Car je prends des décisions de management.* » [CGC, Superauto]

« *En tant que manager, c'est toi qui chapeutes ton équipe, c'est toi qui organises la répartition des tâches, c'est toi qui choisis tes collaborateurs qu'il faut, c'est toi qui remanies l'organisation du travail, classique. C'est toi qui dis si il faut aller plutôt dans telle direction ou pas.* » [CGO, Topélec]

« *Ah oui tout à fait et aussi je gère mon équipe* » [CGU, Coolagro]

En conclusion, les contrôleurs de gestion interrogés ne semblent pas avoir un poids très important dans les décisions de l'entreprise, même si ce point sera à approfondir ultérieurement. Par contre ils restent les décideurs dans le périmètre de la comptabilité et de la finance. Ils prennent aussi parfois des décisions de manière officielle en ce qui concerne les outils de gestion.

Cependant le fait de prendre formellement des décisions ou non ne donne pas une information complète du pouvoir des acteurs, et c'est ce que nous allons voir maintenant.

C. La face cachée du pouvoir

Ainsi, les contrôleurs bénéficient plutôt de la face cachée du pouvoir organisationnel. Bacharach et Baratz (1962) repris par Hatch (2000, p.305) définissent ce qu'ils appellent les deux faces du pouvoir : « la première est celle que nous reconnaissons comme l'exercice du pouvoir, à savoir atteindre des résultats d'une manière directe et visible. C'est également ce qui correspond à la définition donnée par Dahl du pouvoir, vu comme une relation entre A et B qui permet d'influencer les actions de B. La deuxième face, toutefois, attire l'attention sur les tentatives conscientes ou inconscientes de créer ou de maintenir des barrières dans le

processus politique lui-même. Cet aspect est moins facilement observable parce qu'il se révèle seulement par le biais de ce qui n'est pas discuté ouvertement ou encore parce qu'il ne se révèle qu'indirectement. »

Il convient donc de s'intéresser non seulement aux indices formels et visibles de pouvoir (comme cela a été le cas des décisions précédemment), mais également à des aspects moins visibles a priori.

1. Percevoir le potentiel de pouvoir

Ainsi, les acteurs de l'organisation, et a fortiori ceux qui ne bénéficient que de peu de pouvoir formel en raison de leur statut ou du contexte de l'organisation, doivent d'une part prendre conscience de leur potentiel de pouvoir, et d'autre part savoir utiliser des moyens politiques comme source de pouvoir.

a) Etre conscient des sources de pouvoir

Cela découle des caractéristiques du pouvoir, et particulièrement de son caractère subjectif, mais le contrôleur n'aura du pouvoir que s'il perçoit dans sa fonction des sources potentielles de pouvoir. Ainsi, le pouvoir naît d'abord de la conscience des sources de pouvoir, ce qui demande un certain état d'esprit que les contrôleurs sont souvent à même d'avoir (diplômés et souvent relativement ambitieux, ils ont tendance à se rapprocher de la théorie Y de Mc Grégor et ont souvent un minimum d'implication dans l'entreprise). Rojot (2005 p.234) traduit cela quand il écrit : « une situation donnée peut contenir de multiples ressources pour un acteur. Si elles ne sont pas perçues, son pouvoir n'existera pas. »

Les contrôleurs rencontrés étaient en général conscients de la plupart des sources de pouvoir à leur disposition. Cependant, la volonté d'y avoir recours n'est pas toujours très forte, ou du moins les obstacles sont parfois considérés comme trop importants pour que l'individu tente d'y avoir accès :

« Parce que je trouve qu'aujourd'hui au stade du travail que je peux faire il y a beaucoup de production et on n'a pas encore suffisamment de recul pour avoir un esprit plus analytique. » [CGO, Topfringues]

b) Avoir recours à des moyens politiques

Ainsi, dans son analyse, Mintzberg n'oublie pas cette face cachée du pouvoir : « à une extrémité, il y a ceux, qui ne pouvant compter sur rien d'autre, se servent de leur volonté personnelle et de leur habileté politique ; à l'autre extrémité, il y a ceux qui disposent de systèmes d'influence tout à fait légitimes, mais qui s'efforcent de les utiliser à des fins politiques, c'est-à-dire, d'une manière illégitime. Et entre les deux, il y a ceux qui peuvent faire usage de renseignements confidentiels et de contacts privilégiés avec des personnes influentes, afin de rehausser leur pouvoir politique. » (2003, p.263)

Le contrôleur peut donc utiliser le politique : « la politique, en tant que système d'influence, peut, sur le mode darwinien, faire en sorte que les membres les plus forts de l'entreprise soient portés en position de pouvoir. [...] Les jeux politiques non seulement permettent de distinguer les stars, mais facilitent l'élimination de leurs rivaux plus faibles. » (Mintberg 2005, p.248)

On retrouve cela chez certains des contrôleurs interrogés :

« Et après au bout d'un moment tu peux faire un peu de politique, mais ça, ça viendra avec l'âge aussi. » [CGU, Superauto]

2. L'influence informelle du conseiller

Si l'on veut revenir vers le contrôleur de gestion, nous avons déjà vu précédemment que l'une de ses deux missions principales est l'activité de conseil, auprès des dirigeants et des opérationnels, catégories d'acteurs qui habituellement disposent d'un certain pouvoir formel.

Or Lambert (2005, p.77) nous indique que dans le modèle General Motors, « l'autorité de la fonction financière [...] est particulièrement importante. Le poids crucial de la dimension financière des décisions fait que, dans les faits, la ligne hiérarchique n'a quasiment d'autre choix que de suivre les « conseils » formulés par les financiers »

Ainsi, certains « conseils » semblent vraiment prendre la forme d'un support à la décision, en tant qu'information à l'attention du décideur :

« Le meilleur exemple c'est la décision de la création d'une ligne hot line pour les services informatiques. [...] Et on a fait des études pour ça, pour bien cadrer les coûts, pour centraliser, décentraliser, [...] notre travail a permis de pencher vers ce choix là, mais c'est une décision parmi d'autres. On a participé à la décision quoi. » [CGO, Supélec]

D'autres « conseils », par contre, sont clairement orientés dans une direction : la manière de présenter certains chiffres ou certaines analyses peut avoir un impact très fort sur la décision qui en découle. Cela est reconnu par la profession, dans la mesure où une publication de l'Apec (Association Pour l'Emploi des Cadres, 1996) indique : « le contrôleur doit se borner, par sa présentation des données et ses commentaires à induire une évidence de choix. Il ne doit, en revanche, en aucun cas prendre position pour une option précise. » (in Lambert, 2005, p.92). Les propos recueillis au cours des entretiens corroborent cette idée :

« Il va pas prendre la décision, mais il peut influencer la décision, en mettant plus en avant un écart à tel endroit, une analyse, mais on ne prend pas la décision. On influe dessus mais on ne la prend pas. [...] On peut faire des commentaires dessus, [...] mais on peut pas dire : il faut faire ça à la place quoi. On peut juste dire : « Ca n'a pas marché, il faudrait trouver autre chose. » Mais j'ai toujours pas le pouvoir d'aller voir le responsable de production et lui dire : ce chantier on arrête parce que ça marche pas. J'aimerais bien, mais je peux pas. Bon faut trouver des voies détournées quoi. Trouver des indicateurs qui mettent bien en avant un problème. [...] Donc du coup ça fait bouger les gens. Ce sont plus seulement les opérateurs qui s'en rendent compte, mais le responsable du service le sait, et le directeur le sait aussi. Parce que toutes les semaines on lui envoie des chiffres. On a eu notre rôle. Mais c'est toujours détourné... » [CGU, Coolagro]

« A des moments... on peut orienter les décisions mais en aucun cas on les prend... On les oriente dans les présentations, on va rentrer parfois un peu plus dans le détail et dire ce serait peut être bien de faire un effort là-dessus.[...] Jprends pas de décisions, j'oriente. » [CGO, Topfringues]

« Et ce n'est pas vrai qu'un contrôleur de gestion ne prend pas de décisions. Un contrôleur ne prend pas LA décision finale mais il influe sur la décision. » [CGC, Superauto]

Il en est de même pour les présentations budgétaires comme le montrent les propos ci-dessous, même si l'on voit que dans ces deux extraits les contrôleurs de gestion n'ont pas la même marge de manœuvre :

« Oui dans une présentation de budget c'est beaucoup de politique. Parce que de toute façon tu peux pas tout présenter, il y a beaucoup trop de chiffres. Donc c'est toi qui sélectionnes pour faire passer ton message. Donc oui. C'est surtout en présentation budget où en fait on montre le résultat, et tu vas filtrer ce que tu veux faire passer comme message. » [CGU Superauto]

« T'as quand même un cadrage global qui est extrêmement précis. Donc tu peux pas non plus faire n'importe quoi [...] enfin tu peux être plus agressif dans certaines présentations de chiffres ou plus prudent. » [CGC Superauto]

Concernant cette possibilité du contrôleur de gestion d'influencer les décisions, Lambert (2005, p.90) précise : « l'habileté du contrôleur consiste dès lors à orienter la décision sans que les managers se sentent dépossédés de leur pouvoir. » En réalité seuls quelques uns des contrôleurs de gestion rencontrés semblent réellement chercher à étendre leur influence de la sorte.

D. Les sources du pouvoir : du légitime à l'illégitime

Nous avons vu que les contrôleurs ne participent que peu aux décisions d'entreprise en tant que telles, mais prennent cependant des décisions comptables, financières et managériales. Nous avons vu aussi qu'en parallèle du pouvoir formel, l'influence informelle peut avoir un rôle à jouer, pour peu que les contrôleurs aient conscience et souhaitent utiliser ces sources de pouvoir. Nous allons à présent nous intéresser de plus près à chacune des sources de pouvoir et les rapprocher des réalités des contrôleurs interrogés. Ainsi, nous nous appuyerons d'abord sur la typologie de Mulder, puis sur les travaux de Mintzberg avec sa classification en quatre systèmes de pouvoir, avant d'entrer davantage dans les détails du pouvoir de l'information et de l'incertitude.

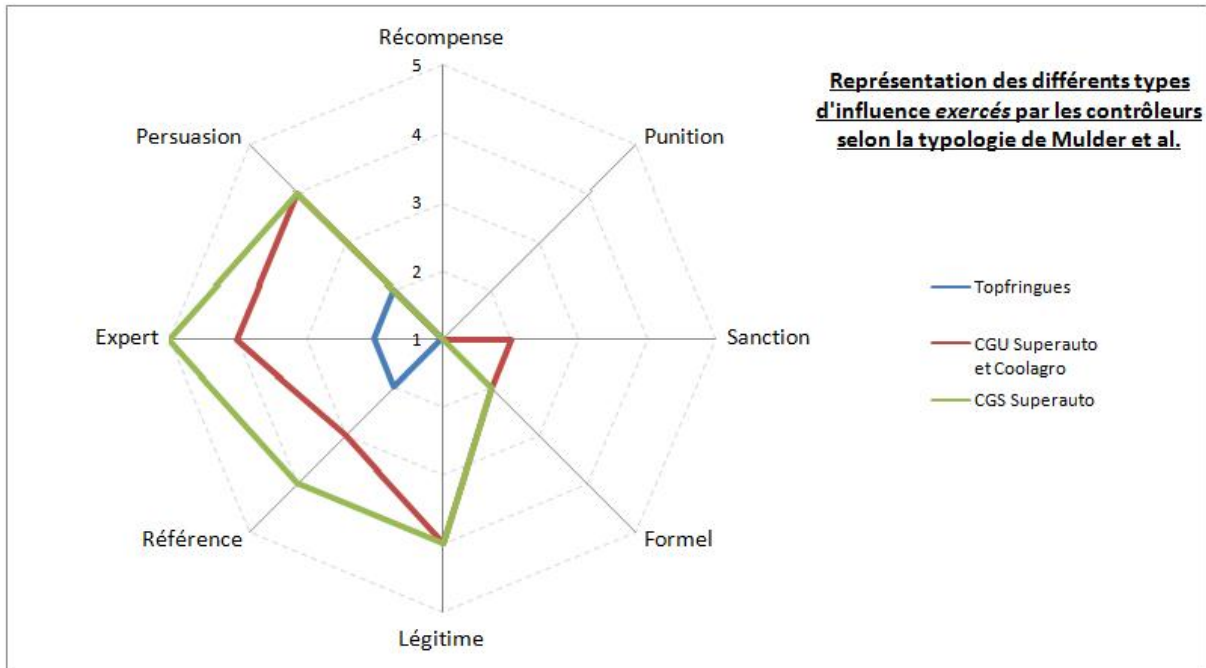
1. La typologie des influences de Mulder

Ainsi, dans leurs travaux, Mulder et al. (1986 *in* Sainsaulieu 1997 p.129) identifient huit catégories d'influences (une liste un peu plus complète que celle de French et Raven que nous avons vue dans la première partie) :

- « le pouvoir de récompense (sanction positive) : le comportement de B est déterminé par l'espoir d'une récompense s'il accomplit les désirs de A ;
- le pouvoir de punition (sanction négative) : le comportement de B est influencé par la crainte d'une punition s'il ne se plie pas aux exigences de A ;
- le pouvoir de sanction (positif ou négatif) ;
- le pouvoir formel : B suit son chef A puisqu'il est situé au-dessus de lui dans la hiérarchie ;
- le pouvoir légitime : il s'agit de situations où le pouvoir formel est assorti de justifications supplémentaires sur la légitimité de son exercice. On insiste sur le caractère plus ou moins correct du pouvoir ;
- le pouvoir de référence : B considère que lui et A sont du même genre, et que cela justifie son influence, à l'extrême cela peut conduire à une imitation totale ;
- le pouvoir d'expert : B reconnaît que A dispose de plus de connaissances et de compétence que lui ;
- le pouvoir de persuasion : chacun des partenaires de la relation de pouvoir est prêt à se laisser persuader par la supériorité des arguments de l'autre. L'un ou l'autre peut l'emporter ; cependant, il ne s'agit pas d'une absence de pouvoir, c'est une situation d'égalité de pouvoir. »

a) Les influences exercées par les contrôleurs

Nous avons repris ces huit axes en représentant pour chacun l'influence exercée par le contrôleur de gestion avec une notation sur une échelle de 1 à 5.



On constate tout d'abord que les influences de récompense, punition et sanction ne sont pas importantes dans les trois cas retenus.

Ensuite, l'importance de l'influence exercée par les contrôleurs par la persuasion, par l'expertise et par la référence est assez haute à l'exception de celle des contrôleurs de Topfringues.

Le pouvoir formel est presque inexistant également dans la mesure où les contrôleurs ne disposent d'aucune autorité hiérarchique. Par contre les contrôleurs de Superauto et Coolagro (et Topélec), contrairement aux contrôleurs de Topfringues sont considérés comme disposant tout de même d'une influence légitime, et ce principalement par la légitimité accordée à leurs données chiffrées. Les deux extraits qui suivent montrent la différence de poids accordée à ces données dans les deux types d'entreprises:

« Alors nous on n'explique pas les écarts. C'est à dire qu'on part du principe que ce sont nos chiffres qui sont corrects, et si eux nous sortent un autre chiffre: déjà ils n'ont pas à le faire, [...] Bon et bien là le chiffre officiel c'est le notre, s'il n'est pas d'accord c'est à lui de chercher. Et déjà d'expliquer pourquoi il fait ses calculs de son côté. Ah non la source d'information c'est le contrôle de gestion et il n'y a pas de raison qu'ils fassent leur truc de leur côté.[...] Chez nous, enfin au sein du groupe, la partie financière a toujours été très, très forte. » [CGU, Coolagro]

« Chez Topélec on avait bien : la compta, le contrôle de gestion, seuls diffuseurs de l'information. Il n'y avait pas un outil de consultation par tous comme ça peut être le cas aujourd'hui ici où tout le monde annonce son petit chiffre » [CGO, Topélec]

Ces deux discours tranchent largement avec le discours tenu par les contrôleurs de gestion de Topfringues :

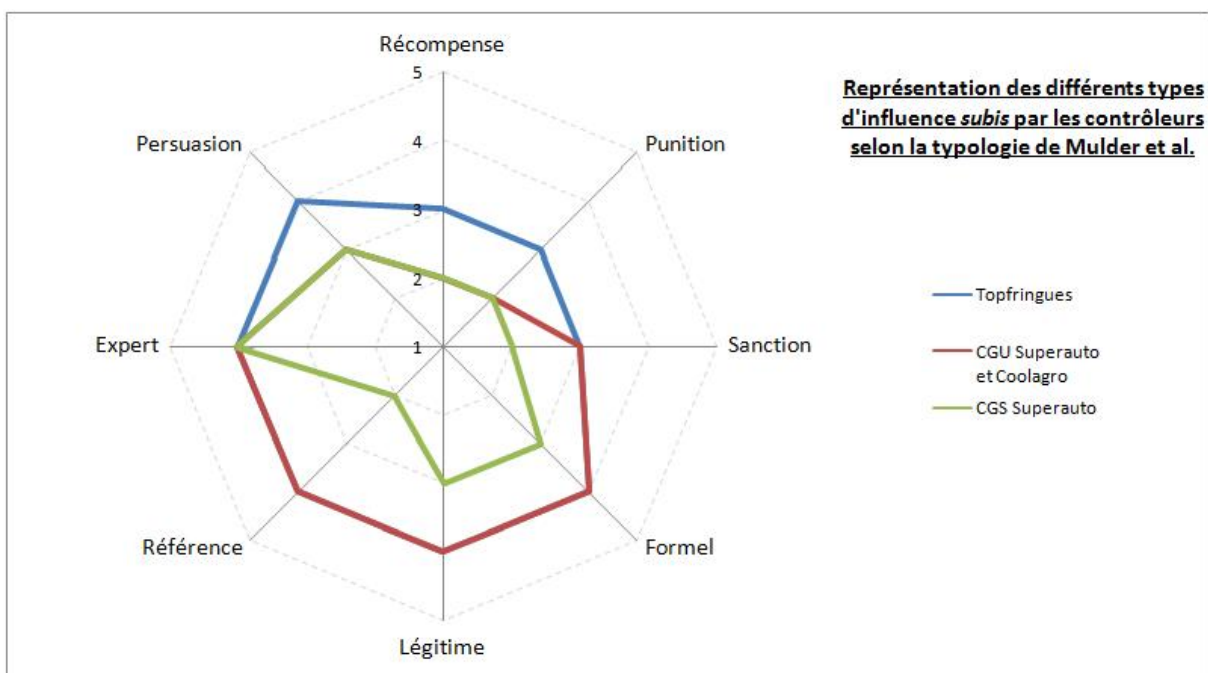
« Mais si on a produit beaucoup d'erreurs et si on a diffusé des tableaux faux, à un moment on dit bon, ils racontent n'importe quoi. C'est long à récupérer, dans l'esprit des gens, qu'ils reprennent confiance, et qu'ils disent : bon si le contrôle de gestion annonce ça, c'est qu'ils sont sûrs et c'est eux qui ont raison. » [CGB, Topfringues]

Ainsi, parfois ce sont en quelque sorte les valeurs de l'entreprise qui viennent donner un certain degré d'influence légitime aux contrôleurs de gestion.

Cette analyse indique donc clairement la faiblesse de l'influence que le contrôleur de gestion peut exercer chez Topfringues, principalement en raison de la culture d'entreprise. Elle met également en évidence le fait que l'influence des contrôleurs dans les autres organisations provient surtout d'influences que l'on peut qualifier d'informelles. Nous reviendrons sur ces points ultérieurement.

b) Les influences subies par les contrôleurs

Concernant les influences que le contrôleur de gestion peut subir, le graphique ci-dessous les représente en prenant la même typologie que précédemment :



On remarque que de manière générale l'influence subie est plus importante que l'influence exercée ; on pensera notamment à l'importance des influences formelle, légitime et d'expertise. Le contrôleur de gestion Support de Superauto apparaît comme ayant un statut davantage indépendant et d'expertise, ce qui explique son moindre degré d'influence subie par rapport aux autres.

On notera également qu'une forte influence exercée sur un axe n'entraîne pas forcément une faible influence subie. On peut prendre l'exemple de l'expertise : le contrôleur de gestion support de Superauto a une forte influence issue de son expertise, mais il est confronté également à l'expertise des autres acteurs de la coalition interne (ingénieurs recherche et développement, ingénieurs de production, logisticiens, etc.).

2. Les quatre systèmes de pouvoir de Mintzberg : présentation générale

Nous allons à présent nous intéresser aux systèmes de pouvoir selon le cadre d'analyse de Mintzberg (2003). Après une présentation générale de ce cadre d'analyse, nous nous intéresserons plus en détail aux quatre systèmes de pouvoir qu'il a définis.

Ainsi, dans son ouvrage consacré au pouvoir dans les organisations, Mintzberg (2003) distingue quatre systèmes de pouvoir :

- Le système d'autorité : contrôle personnel ou contrôle bureaucratique,
- Le système d'idéologie,
- Le système des compétences spécialisées,
- Le système politique.

Il indique que ces quatre systèmes tantôt concentrent, tantôt diffusent le pouvoir, parmi les membres de la coalition interne.

Dans le système d'autorité, le contrôle personnel permet la responsabilité tandis que le contrôle bureaucratique assure la stabilité.

Le système d'idéologie permet d'éviter les « tendances d'esprit de clocher » (Mintzberg, 2003, p.315) et de réunir l'ensemble des acteurs de la coalition interne autour d'un but commun de l'organisation.

Le système des compétences spécialisées assure que le pouvoir est bien aux mains de ceux qui disposent des connaissances et compétences critiques pour l'organisation.

Le système politique corrige les défauts des systèmes précédents en introduisant une certaine flexibilité du pouvoir et s'assure que chacun de ces systèmes peut avoir sa place sans qu'un seul d'entre eux ne domine.

3. Le système d'autorité

Koontz et O'Donnell (1974), définissent ce qu'ils appellent l'autorité fonctionnelle ainsi : « droit délégué à un individu ou à un département, de contrôler des procédés, des pratiques, des politiques particulières ou d'autres matières relatives à des activités dont la responsabilité appartient à d'autres départements. » (*in* Lambert, 2005, p.64)

On peut alors penser que les contrôleurs de gestion de par la nature de leurs missions disposent d'une autorité fonctionnelle. Dans l'analyse de Mintzberg, cette autorité fonctionnelle se rapproche du contrôle bureaucratique. En effet, selon lui, le système d'autorité, se traduit par deux types de contrôle, le contrôle personnel et le contrôle bureaucratique. Deux types de contrôle vis-à-vis desquels les contrôleurs de gestion ont des positions très différentes.

a) Pas de contrôle personnel ...

Mintzberg indique clairement les bénéficiaires de ce premier type de contrôle, dit personnel : « Le système de contrôle personnel comporte ces moyens d'influence par lesquels le PDG et les cadres moyens interviennent directement dans la vie de leurs employés pour contrôler leur comportement. » (Mintzberg, 2003, p.180). Ainsi, les analystes de la technostructure, groupe auquel appartiennent les contrôleurs de gestion, sont dénués de cette autorité.

Clairement, le contrôleur de gestion ne dispose jamais d'une autorité formelle de contrôle direct, et cela est reconnu par l'ensemble de la profession. Ainsi, l'Apec (Association

Pour l'Emploi des Cadres, 1996) indique-t-elle : « en aucun cas, le contrôleur de gestion ne doit se sentir investi d'un quelconque pouvoir décisionnel. [...] En effet, il s'assurerait l'inimitié d'une partie des responsables d'avis divergents ou disqualifiés par les choix d'entreprise et sa mission, à terme, risquerait d'être totalement compromise. (in Lambert 2005, p.92). ». On est ici dans la première interprétation de la relation entre les services fonctionnels et la ligne hiérarchique selon Etzioni (1964) : « les services fonctionnels n'ont en aucun cas une autorité administrative. Ils endossent un rôle de conseil auprès de la ligne hiérarchique qui est amenée à mettre en place des actions. Les services fonctionnels ne formulent pas d'ordres en direction des subordonnés opérationnels ; si un changement ou une action doivent être menés, leur décision et mise en œuvre doit passer obligatoirement par la ligne hiérarchique. » (in Lambert, 2005, p.64)

L'exercice du contrôle direct peut s'effectuer sous plusieurs formes :

- Par la transmission d'ordres directs : le contrôleur de gestion ne transmet d'ordres directs que dans le cas où il est manager et qu'il s'adresse à sa propre équipe.

« Dans ce service là dont j'avais la responsabilité on était 4. » [CGB, Topélec]

- Mise en place d'une base de décisions : « délimiter le cadre dans lequel les subordonnés peuvent agir de leur propre chef » (Mintzberg, 2003, p.211) : comme précédemment, le contrôleur de gestion n'établit de base de décision que pour son équipe, le cas échéant.

- Examen des décisions prises : il n'appartient pas au contrôleur de gestion de juger des décisions prises, cela ne relève pas de son périmètre d'action. Il peut commenter des décisions mais non les évaluer réellement.

« Donc là on peut faire des commentaires dessus, on peut dire que la mise en place des nouveaux procédés par exemple n'a pas eu les bénéfices escomptés. Mais on peut pas dire : il faut faire ça à la place quoi. On peut juste dire : ça n'a pas marché, il faudrait trouver autre chose. » [CGU, Coolagro]

- Attribution de ressources d'ordre financier qui « permet au directeur de déterminer arbitrairement, si un subordonné jouira d'une marge de manœuvre étroite ou large dans ses prises de décision » (Mintzberg, 2003, p.212). Il apparaît que le contrôleur, s'il n'a pas de pouvoir de décision sur le budget, a une influence très forte dans la mesure où il est l'architecte et l'animateur de cet outil :

« On a une voix forte, on est assez puissants dans la partie budget. » [CGU, Superauto]

b) Mais un contrôle bureaucratique

Mintzberg distingue un deuxième type de contrôle dans le système d'autorité, qui est le contrôle bureaucratique. Selon sa définition, il comprend « ces moyens d'influence par lesquels l'organisation impose des normes à ses employés. Ces normes peuvent être appliquées au travail lui-même à travers des descriptifs de travail, des règles et des règlements, etc. ; ou bien ils peuvent être appliqués au rendement à travers des plans, des planifications, des objectifs officiels, etc. » (Mintzberg, 2003, p.280). Or ce sont les analystes de la technostructure, cette fois, qui sont responsables de ces missions, et par là ils sont donc détenteurs d'influence. On est alors dans la deuxième interprétation de la relation entre les services fonctionnels et la ligne hiérarchique définie par Etzioni (1964). Et on retrouve l'ambiguïté des missions du contrôleur que nous avons évoquée dans la première partie : « ils ont un rôle de conseil auprès des opérationnels, mais ils ont également la responsabilité de certaines parties d'activités. » (Etzioni, 1964, *in* Lambert, 2005, p.64)

Ainsi, le pouvoir lié au contrôle bureaucratique semble être une source exclusive et très importante pour l'analyste, dont la mission est d'« institutionnaliser » les tâches de l'encadrement ce qui par conséquent réduit leur pouvoir. Comme le précise Mintzberg (2003, p.129), « en d'autres termes, les analystes sont embauchés afin de remplacer les contrôles personnels par des contrôles bureaucratiques. »

Dans le cas du contrôleur de gestion, il est évident que par l'ensemble des outils de contrôle qu'il est amené à créer, il restreint le champ de pouvoir des autres acteurs de la coalition interne. Mintzberg prend l'exemple du budget : « ainsi un système de prévisions budgétaires mis en place par les analystes, enlève au cadre de niveau intermédiaire la liberté d'action pour répartir les ressources comme il le souhaiterait dans son unité. » (2003, p.202). On peut aussi prendre l'exemple de la création d'un outil de flexibilisation de la main d'œuvre directe et indirecte qui contraint les cadres dans leur pouvoir de décision en matière d'organisation du travail de la main d'œuvre directe :

« En janvier on a décidé de suivre semaine par semaine les heures de présence de tous les gens, que ce soit de la MOD directe ou de la Main d'œuvre Indirecte. [...] Et tout ça, ça se fait avec un outil. Il a fallu créer cet outil. Donc il faut être très innovateur. » [CGS, Superauto]

Mintzberg (2003), définit plusieurs critères pour ce contrôle bureaucratique :

- La formalisation du travail (règlements, procédures, descriptions de postes),
- La standardisation des performances et résultats (planning et systèmes de contrôle),
- La standardisation des qualifications et connaissances

Parmi ces trois critères il semble que seuls les deux premiers relèvent de la responsabilité des analystes de la technostructure.

Le contrôleur de gestion, quant à lui, et dans une optique de contrôle de gestion classique, est davantage concerné par le deuxième critère, c'est à dire la standardisation des rendements dont l'idée de base est qu'il faut « mesurer les résultats, à défaut de contrôler le processus [...] Afin de rendre opérationnels ses buts formels, autant qu'il est possible, l'organisation s'efforce parfois de mettre en place une structure hiérarchisée d'objectifs, qui vient se rajouter à la superstructure pour s'assurer que chaque unité, voire chaque poste de travail ait comme mission d'atteindre des buts mesurés quantitativement, sur une période donnée. » (Mintzberg, 2003, p.214).

Par exemple, il est du ressort du contrôleur de gestion industriel de mesurer les rendements après exécution :

« Calcul de productivité par département par jour, calcul de rendement par jour par matière première, après c'était les marges par produit fini. » [CGU, Coolagro]

En outre, Hatch (2000) indique que l'un des moyens d'accroître son pouvoir est de contrôler les critères qui entrent en jeu pour la prise de décision. Le contrôle bureaucratique détenu par les analystes peut y contribuer.

Notons que le contrôleur de gestion en tant que tel n'est pas toujours représenté au sein des organes de direction. Ainsi, le contrôleur est seulement présent au comité de direction dans le cas du contrôleur usine de Superauto. Cela n'aide pas à renforcer le pouvoir formel du contrôleur :

« Le problème c'est qu'effectivement on n'a pas de relais au comex, enfin un représentant à nous quoi. Donc la DAF elle s'occupe de plein de sujets différents et enfin... et c'est pas pour rien s'il y avait un directeur du contrôle de gestion avant ... » [Topfringues]

Pour clore partie sur le système d'autorité, il convient de rappeler que si le contrôleur de gestion ne dispose pas d'autorité en matière de contrôle personnel, le contrôle bureaucratique est son principal moyen d'influence formel sur les autres membres de l'organisation. Nous allons maintenant nous intéresser au deuxième système de pouvoir présenté par Mintzberg (2003).

4. Le système d'idéologie

Le deuxième système de pouvoir qu'a donc défini Mintzberg est le système d'idéologie, et qui est « un système de croyances et de valeurs à propos de l'organisation, auquel tous les membres de l'organisation adhèrent » (2003, p.222). Quand le système d'idéologie est fort, l'ensemble des autres moyens de contrôle des comportements deviennent faibles. De plus, on constate un nivellement du pouvoir entre les différents membres de la coalition interne : « tout le monde a le même système de croyances, tout le monde a la confiance de tout le monde, en matière de prise de décision. [...] Il y a ceux qui adhèrent à l'idéologie et qui restent, et ceux qui n'y adhèrent pas et s'en vont.» (Mintzberg, 2003 p.234)

Ce système de pouvoir n'est que très faiblement présent dans les organisations que nous avons étudiées. D'ailleurs elles concernent moins les grandes entreprises commerciales que d'autres types d'organisations. Aussi, nous allons à présent nous pencher sur le troisième système : le système des compétences spécialisées.

5. Le système des compétences spécialisées

On notera que quand ce système est puissant, cela laisse moins de place au système d'autorité (à la ligne hiérarchique avec les cadres intermédiaires et aux analystes de la technostructure qui ne peuvent pas standardiser le travail). Les acteurs qui bénéficient le plus de ce système des compétences spécialisées sont les opérateurs qualifiés ainsi que les responsables des supports logistiques. Il concourt à différencier le pouvoir (et non à le rendre plus également réparti) en fonction des compétences et qualifications.

A ce propos, Hatch (2000) indique que pour faire croître son pouvoir il est utile de développer et augmenter sa compétence. Elle indique également qu'il faut rendre les autres dépendants de soi, et ce notamment en développant des aptitudes non-substituables.

Par contre, il faut souligner que le pouvoir lié aux compétences spécialisées n'existe que si ces compétences sont critiques pour l'organisation. Les compétences critiques sont définies par Hickson et al. (1971) comme les compétences pour lesquelles, « si elles venaient à s'arrêter, cela signifierait rapidement et fondamentalement une paralysie dans les flux essentiels du travail de l'organisation » (*in Mintzberg, 2003, p.241*) »

Nous allons donc nous demander si les contrôleurs de gestion disposent de compétences critiques pour leur organisation.

a) Des missions critiques assignées au contrôleur

Tout d'abord il apparaît que le contrôleur de gestion n'est pas indispensable dans le cadre des activités opérationnelles :

« Bah on sait qu'on n'est pas non plus... irremplaçable. Enfin si on n'est pas là pendant un certain temps Topfringues va continuer de tourner. C'est pas comme une action commerciale. » [Topfringues]

« Topfringues va pas s'arrêter de tourner quoi. » [Topfringues]

« L'usine va pas s'arrêter de tourner. » [CGU, Coolagro]

« A court terme, rien. Rien. On n'est pas indispensable [...] il n'y a rien qui fait que le business ne se fera pas et que les ventes continueront pas. [...] On n'est pas un maillon de la chaîne opérationnelle. Si il y a un problème d'appro, si il y a un problème de collection, si il y a un problème d'ouverture de magasin, de vendeurs, tout ça, ça joue dans la chaîne commerciale. Nous non. Nous la preuve, on n'a pas accès à MIS [ERP] pendant deux jours on s'en fout. [...] si demain on n'est pas là, la société tourne. Et V. m'avait dit hein : vous êtes pas indispensables pour faire avancer le paquebot quoi. Le paquebot il avance sans vous ou avec vous. [...] On est du back office quoi.» [Topfringues]

Par contre, si les opérations ne sont pas directement dépendantes de l'activité du contrôleur, il semble que les opérationnels et les dirigeants aient besoin des informations émanant du contrôleur.

Il peut s'agir de l'information en règle générale, surtout lorsque l'on se situe au niveau du groupe :

« S'il n'y a plus de contrôleurs de gestion... ils sont aveugles. Ils sont complètement aveugles. [...] Les informations sont devenues tellement interconnectées, tellement complexes, tellement importantes entre les différentes usines qu'il est impossible de faire ça à la main. [...] Il y a tellement d'informations contradictoires que c'est impossible. Ça sert à ça aussi le contrôle de gestion. On est là aussi pour faire ça. » [CGC, Superauto]

« Ils ont besoin de suivre les frais de personnel. Donc là ça posera un problème. » [Topfringues]

« Sans ça les opérationnels et les DR [directeurs de Région] ne savent plus forcément où ils en sont. Ils ont toujours une petite idée, mais il y a toujours besoin à un moment d'encadrer ça et de figer ça » [Topfringues]

Mais il peut également simplement s'agir du rôle d'alerte, rôle systématiquement évoqué :

« Mais on est utile parce qu'il faut un suivi, faut faire des alertes, il faut après les décisions sont prises dans un sens ou dans un autre suivant ce qu'on dit mais voilà, j pense que oui c'est utile quand même d'envoyer des alertes. » [Topfringues]

« Parce qu'il n'y aura personne pour dire : [...] là il y a un problème de rendement, de productivité » [CGU, Coolagro]

« On peut toujours intervenir en disant attention là ça me paraît trop bon, d'après moi il y a une déviance sur la façon de pointer. Ou attention là c'est vraiment trop mauvais il me faut analyser par Pareto ce qui se passe. » [CGC, Superauto]

« C'est vraiment un vrai rôle d'alerte, [...] alerter sur les écueils possibles. » [CGC, Superauto]

« C'est plus [...] d'être capable d'alerter [...] nous on est juste là pour alerter, pour mettre en exergue les points qui vont ou qui vont pas. » [Topfringues]

« Donc c'est mettre le warning en disant là attention on a des dépenses qui avancent plus vite que le chiffre et si ça continue comme ça, ça va pas le faire,

on diminue notre rentabilité. [...] On dit attention, attention danger.»
[Topfringues]

Selon les contrôleurs, cette dégradation de l'information en cas de perte des contrôleurs aura donc un impact sur la qualité des décisions prises par les dirigeants et les opérationnels :

« C'est le nerf de la guerre l'information. Si l'information est mauvaise, l'analyse sera mauvaise et la décision sera mauvaise » [CGC, Superauto]

« Mécaniquement oui, ça fait une dégradation des conditions de prise de décision. » [Topfringues]

« Nous on le voit comme ça : on se dit que l'usine va tourner moins bien. »
[CGU, Coolagro]

Cependant la question concernant les compétences spécialisées n'est pas tant de savoir si leur rôle est important ou pas : on peut penser qu'il existe, du moins dans certaines organisations, une forme de contrôle invisible qui rend illégitime et insupportable au sein d'une entreprise l'existence de postes « inutiles », et qu'il s'exerce alors une sorte de pression sociale qui pousse soit à leur disparition soit à leur enrichissement et à leur ré-organisation. Ce qui est valable pour les opérationnels l'est encore plus pour les fonctionnels, puisque leur contribution dans l'entreprise est plus difficile à mettre en évidence et à évaluer.

b) Le contrôle de gestion comme fonction partagée

Par ce raisonnement, on peut penser que les missions que remplit le contrôleur de gestion sont forcément utiles, au moins pour un groupe d'acteurs dans l'organisation. Mais se poser la question des compétences spécialisées comme source de pouvoir pour les contrôleurs est plus pertinent si l'on se demande pourquoi est-ce la personne du contrôleur qui réalise ces missions.

Ainsi dans certaines entreprises, le contrôle de gestion apparaît comme centralisé et proche de la direction générale ce qui explique qu'il n'a pas de concurrent ailleurs dans l'organisation :

« Alors la question, est ce que des gens empiètent sur notre responsabilité, sur le cœur de notre métier. Non je ne pense pas. Parce que le métier de contrôleur de gestion est quand même bien centralisé. » [CGB, Topfringues]

Il semble cependant qu'au sein d'une même entreprise les manières de voir les choses peuvent être différentes, ou du moins que les « concurrents » ne soient pas les mêmes qu'il s'agisse de contrôle de gestion opérationnel ou budgétaire.

« On a le contrôle de gestion qui a les chiffres, [...] N.E. donc qui travaille sur la partie travaux mais qui est là aussi sur les chiffres, [...] une autre personne qui est responsable de l'organisation, qui sort aussi des analyses de chiffres. » [CGO, Topfringues]

Dans d'autres entreprises, et particulièrement en contrôle de gestion opérationnel, le contrôleur est là pour animer le système de contrôle, et dans ces cas, on peut penser que cette tâche pourrait être du ressort d'une autre fonction :

« Alors ils [les opérationnels] suivent, chacun, chacun suit bien ses KPI. OK. Donc par conséquent, ils suivent leurs chiffres et ils essaient d'analyser, enfin ils analysent leurs chiffres » [CGU, Superauto]

« Il y a eu la qualité par exemple. Il y a eu le département achats de matières premières, qui a des indicateurs également. [...] On avait la gestion commerciale à l'époque qui sortait des indicateurs également sur le chiffre d'affaires, les ventes, les marges. » [CGU, Coolagro]

« On est proches entre la qualité et le contrôle de gestion. On est, enfin, sur deux métiers qui sont très très très proches. Les deux souhaitent sortir des indicateurs, les deux souhaitent améliorer en continu, les deux sont capables de faire des procédures donc bon. On travaille intelligemment. Je n'ai pas été me mêler du travail sur l'ISO alors qu'il y a des choses sur lesquelles on aurait pu travailler plus efficacement. Mais chacun a son pôle de responsabilité, et vu qu'on n'a pas été mis dans le dossier initialement, j'ai pas cherché à m'y rentrer totalement non plus. » [CGU, Coolalim]

Dans le cas de Coolagro, finalement l'architecture et l'animation des différents systèmes de contrôle a été centralisé (*« Et en fait tout ça on a récupéré. [...] Ce qui s'est passé ici, enfin dans l'entreprise, c'est qu'on a essayé au contraire d'éviter tous ces doublons. Donc on a centralisé beaucoup d'informations dans le département finance. »*

[CGU, Coolagro]), mais on peut imaginer que la personne du contrôleur n'était pas en elle-même indispensable pour assurer cette mission.

Enfin, on notera que le contrôleur de gestion ne dispose pas de connaissances pointues et techniques dans son domaine, et c'est d'ailleurs pour cette raison que la mission du contrôle de gestion peut aisément être une fonction partagée :

« Après le plus, c'est la connaissance de la boîte. L'expérience, va faire que tu vas savoir tout de suite où aller chercher les informations, c'est faire en sorte de mettre en place des priorités. [...] Nous à part ça, tout le monde peut être un contrôleur. » [CGU, Superauto]

« Le service du contrôle de gestion repartira à zéro avec des gens qui connaîtront rien à Topfringues, qui arriveront et ça redémarrera et c'est pas si grave... » [Superfringues]

En conclusion sur ce système des compétences spécialisées, on note que le contrôleur de gestion n'a qu'un pouvoir très faible, même si selon Mintzberg, les analystes de la technostructure bénéficient en général d'un degré important de compétence critique. « Il est en général un expert, un professionnel, c'est-à-dire qu'il est embauché par l'organisation pour mettre en application des techniques complexes qu'il a apprises en dehors de l'organisation. Ainsi, pour l'analyste l'assise du pouvoir est située dans le système des compétences spécialisées dans la coalition interne. » (Mintzberg, 2003, p.129).

Ainsi, dans le cas du contrôleur, sa compétence n'est pas critique pour les opérations, même si elle est nécessaire pour assurer l'avenir à long terme de l'organisation. Mais cette mission peut également être assurée par une autre personne de l'organisation. C'est pourquoi la condition suivante n'est pas remplie : « Le pouvoir de l'organisation revient à ceux qui se trouvent une fonction critique, dans laquelle ils peuvent exercer leurs compétences spécialisées, qui ne peuvent être reproduits. » (Mintzberg, 2003, p.246) Cependant on peut imaginer des contrôleurs qui utilisent leurs compétences techniques comme jeu politique, thème que nous allons aborder à présent.

6. Le système politique

Il convient tout d’abord de mettre en lumière les bienfaits du système politique au sein d’une organisation. En effet, selon Mintzberg (2005, p.248), « la politique peut assurer que tous les aspects d’un problème seront débattus jusqu’au bout, alors que les autres systèmes d’influence n’en examineront peut-être qu’un seul. » Ainsi, le système d’autorité, la culture ou encore les experts ont tendance soit à centraliser le pouvoir au sein d’une seule catégorie d’acteurs, soit à ne promouvoir qu’un seul aspect, qu’une seule dimension d’un problème. Au contraire, grâce à la politique, les diverses opinions peuvent être confrontées et les acteurs doivent les justifier « en termes d’intérêt général – l’intérêt de l’entreprise dans son ensemble. » (Mintzberg, 2005, p.248). Grâce à cela également, la politique peut permettre un changement bloqué par un des trois autres systèmes d’influence qui a davantage de légitimité. Elle permet alors de « servir de « main invisible » pour promouvoir des changements nécessaires. » (Mintzberg, 2005, p.250).

Il nous a semblé nécessaire de rappeler les bienfaits du système politique, du moins dans une certaine mesure, puisque le politique est techniquement un système illégitime (« ils ne sont reconnus, ni par une autorité formelle, ni par une idéologie admise, ni par des compétences spécialisées attestées » - Mintzberg, 2005, p.248) et souvent réputé pour semer la discorde, qui détourne et déplace les autres pouvoirs d’autorité, d’idéologie et d’expertise.

Mintzberg (2003, p.343) classe ainsi les jeux politiques selon leur objectif, et voici la classification qu’il en obtient :

Pourquoi on joue ... ?	
... pour résister à l’autorité	o les jeux de l’insoumission
... pour contrecarrer la résistance à l’autorité	o les jeux pour combattre l’insoumission
... pour construire une assise de pouvoir	o le jeu du parrainage (avec ses supérieurs) o le jeu de la construction d’alliances (avec ses pairs) o le jeu de la construction d’empire (avec ses subordonnés) o le jeu de la budgétisation (avec les ressources) o les jeux des compétences spécialisées (avec du savoir et des savoir-faire) o le jeu de l’autoritarisme (avec l’autorité)
... pour battre un rival	o le jeu de bataille entre les directeurs de la ligne

	<p>hiérarchique et ceux des fonctions de soutien logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ le jeu de la rivalité entre deux camps
<p>... pour effectuer un changement dans l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ le jeu des candidats à des postes stratégiques ○ le jeu du coup de sifflet ○ les jeux des jeunes Turcs

Nous n'allons maintenant détailler que les jeux qui sont susceptibles d'intéresser en particulier le contrôleur de gestion, l'ensemble des jeux est synthétisé en Annexe C.

a) Le jeu du parrainage

« Le jeu du parrainage, visant à bâtir une base de pouvoir, en l'occurrence en s'adressant à un supérieur : un individu s'attache à quelqu'un d'un statut plus élevé, l'assurant de sa loyauté en échange d'un certain pouvoir. » (Mintzberg, 2005, p.343.)

Il s'agit par ce moyen politique, de s'affranchir d'une situation de dépendance bureaucratique. Mintzberg (2003, p.276) ajoute : « le parrainage s'accompagne d'un contrat implicite dans lequel une partie du pouvoir est donné en échange d'un service. [...] le parrainage ne consiste pas en un contrat établi entre des collègues de même rang, mais entre un détenteur d'influence disposant d'un pouvoir considérable et quelqu'un d'autre ayant bien moins de pouvoir. »

Le parrain rend alors trois services :

- Il veille aux intérêts des protégés
- Il permet, selon Martin et Simms (1959, in Mintzberg, 2003, p.276) de « doubler la hiérarchie, d'obtenir des informations internes, d'éviter des procédures fastidieuses et de couper court à la paperasserie ». On retrouve cette idée dans les propos des contrôleurs :
 - « *Et connaître la boîte car tu vas pouvoir obtenir les informations très rapidement, quasiment aussitôt, car tu connais tel mec et il va te répondre car il te connaît.* » [CGU, Superauto]
- Il fait apparaître le protégé comme quelqu'un parrainé par un pouvoir important.

Ainsi, comme beaucoup de grands groupes, le contrôleur de gestion va pouvoir bénéficier d'un réseau afin de le faire évoluer dans sa carrière (en plus de lui permettre de mieux faire son travail comme nous venons juste de le voir) :

« Le parrainage, de manière informelle ça aide toujours, ça a toujours aidé, d'être poussé un peu, au début. Et ce qu'il faut voir c'est que quand t'embauches quelqu'un ici tu as toujours un feed-back du précédent employeur. Ce qui se fait moins en France. » [CGU, Superauto]

On notera que ce jeu du parrainage n'est pas éloigné des problématiques de rattachement fonctionnel. En effet, le parrain, s'il est un contrôleur de gestion, a souvent été un supérieur fonctionnel précédemment. Il apparaît comme très important de maintenir le réseau des contrôleurs également pour des raisons de contrôle interne :

« En règle générale on travaille beaucoup plus avec le hiérarchique mais on doit remonter par la voie fonctionnelle, lorsque justement il y a un dysfonctionnement dans la voie hiérarchique. Si par exemple il y avait un détournement de fonds, je dis n'importe quoi, hein. Et que les opérationnels me disent : j'en ai rien à faire j'ai d'autres chats à fouetter avec les clients, je devrai la remonter par la voie fonctionnelle, cette information. » [CGS, Superauto]

« Si vraiment c'est un gros problème on va prévenir son patron, et on va dire attention il y a quelque chose qui va se passer et c'est pas sain. » [CGS, Superauto]

b) L'accès privilégié à des personnes influentes.

« Même si un participant ou un acteur manque de moyens d'influence qui lui soient propres, le fait qu'il entretienne des liens avec des personnes qui en ont, - agents internes, ou agents externes, disposant d'importants moyens d'influence externes, formels, idéologiques, spécialisés, ou politiques -, peut suffire pour permettre d'atteindre une position de pouvoir. » (Mintzberg 2003 p.266)

Ainsi, selon les types de contrôleurs, ils peuvent avoir plus ou moins la chance d'être en contact avec des personnes influentes. Par exemple un contrôleur de gestion groupe a « le

privilège d’avoir accès en des lieux où les personnes ayant du pouvoir, siègent et où des décisions importantes sont prises » (Mintzberg, 2003, p.266)

Le contrôleur groupe est donc en contact permanent avec ces personnes influentes. Par contre, un contrôleur sur site va avoir des occasions plus rares, mais régulières toute de même, par exemple lors des présentations budgétaires. Un contrôleur opérationnel aura également des opportunités « d’être vu » lors des « Business Reviews ».

« Je participais aux grosses réunions de présentation budgétaire, mais sinon ça restait assez opérationnel, pour mon directeur opérationnel des services après-vente. C’était quand même un PDG qui gérait 20 sites avec 1200 personnes à peu près. » [CGB, Topélec]

Cette idée est corroborée par les propos de Litterer (1973, *in* Mintzberg, 2003, p.288), pour lui les analystes ont l’opportunité (du moins plus fréquemment que d’autres membres de la coalition interne) « de s’adresser aux membres de la haute direction, pour obtenir qu’ils les soutiennent dans la réalisation de leurs propres projets ».

On notera que Hatch (2000) conseille également de développer ses réseaux personnels, et cela vaut pour toutes les fonctions de l’entreprise, et donc pour les contrôleurs de gestion également.

c) Le jeu de la construction d’alliances

« Le jeu des alliances qui se joue entre des pairs – souvent des cadres de base, parfois des experts, qui négocient entre eux un contrat implicite de soutien réciproque en vue d’édifier des bases de pouvoir qui leur permettront de progresser dans l’entreprise. » (Mintzberg, 2005, p.343.)

Il est fréquent de retrouver ce genre de jeux parmi les contrôleurs. Il peut par exemple s’agir de l’alliance d’un contrôleur de site avec un autre des managers de ce même site afin de surmonter un problème commun. Il peut également s’agir d’une alliance entre deux contrôleurs de deux sites différents qui ont besoin l’un de l’autre, soit pour le travail, soit pour leur évolution professionnelle. On peut prendre l’exemple concret de deux contrôleurs de site

d'un même pays qui s'allient afin de faire pression sur le contrôleur du pays pour que celui-ci reviennent sur une décision.

Ces alliances sont facilitées quand le réseau professionnel est important. Au-delà de l'usage politique du réseau, il permet tout simplement d'obtenir des informations rapidement et pertinentes, plus vite que par des voies plus formelles :

« C'est ... le contrôle de gestion c'est pas seulement une analyse de chiffres, il y a tout un réseau. C'est dire tiens là il y a quelque chose qui est en train de se passer, ça peut être on a réussi à récupérer le projet d'un client, [...], ça peut être l'usine d'un client qui ferme, [...] ça peut être une grève, ça peut être plein, plein de choses. [...] C'est vraiment un vrai partage de l'information et c'est relationnel, c'est extrêmement...Ca commence toujours par un coup de fil, ensuite ça se formalise par un e-mail etc. » [CGC, Superauto]

« Moi je sais beaucoup de choses sur ce qui se passe dans les anciens sites où j'ai travaillé, j'ai plein de relations hein. Je sais qui appeler quand j'ai besoin d'information. Je suis pas obligé de regarder les indicateurs. Et je sais qu'ils me diront la vérité. » [CGS, Superauto]

Kanter (1977 in Mintzberg, 2003, p.277) précise que : « les alliances entre collègues existaient et fonctionnaient souvent, grâce à des échanges directs de faveurs. Aux niveaux les plus bas, c'étaient les informations qui étaient échangées ; à des niveaux plus élevés, les termes du marchandage et des échanges tournaient autour des hommes performants et des ouvertures dans le travail. ».

d) Le jeu de la construction d'empires

« Le jeu impérial où les cadres de base édifient des bases de pouvoir, non en coopération avec leurs pairs, mais individuellement avec leurs subordonnés. » (Mintzberg, 2005, p.343.)

Pour rapprocher ce jeu des contrôleurs de gestion, nous allons reprendre l'exemple de Strauss (1964, in Mintzberg, 2003, p.280). Ainsi, les responsables des achats, très ambitieux et attirés par le pouvoir, désiraient acquérir un statut important au sein de l'organisation. Ils ont donc cherché à « prendre le contrôle d'autres secteurs qui leur étaient proches et avec lesquels ils travaillent, tels que le service de contrôle des stocks, les magasins, le contrôle de la production, et la réception ». Mintzberg poursuit en expliquant que ce désir d'expansion et

de prise de contrôle les amenèrent à un affrontement direct avec les ingénieurs, qui déboucha sur un conflit et des tensions permanentes.

De même, on peut très bien imaginer un contrôleur faire de même, surtout à l'échelle d'une unité (d'une usine par exemple). Il peut commencer par chercher à centraliser l'information, afin de la maîtriser et de devenir un département de plus en plus incontournable et critique.

e) Le jeu de la budgétisation

« Le jeu du budget, joué ouvertement, et avec des règles assez claires, en vue d'édifier des bases de pouvoir. Semblable au précédent, mais moins conflictuel, parce que l'enjeu porte sur des ressources, non sur des positions ou sur l'existence même, au moins pas celle des rivaux. » (Mintzberg, 2005, p.343.)

Ainsi il ne s'agit pas comme précédemment d'acquérir de nouveaux postes ou unités, mais de développer l'existant. Le jeu du budget est le jeu le plus étudié dans la littérature.

Le contrôleur de gestion peut y avoir recours en tant que manager et en tant que directeur du service contrôle de gestion. Il peut ainsi entrer dans le jeu, et se mettre, comme les responsables opérationnels et les responsables des autres départements de l'organisation, se mettre à marchander afin d'accroître la puissance de son propre service. Il va ainsi chercher à obtenir davantage de moyens, financiers, humains, et ce en ayant recours à des justifications qu'il estime ou fait apparaître comme rationnelles. Cette démarche concerne non seulement les budgets d'exploitation mais aussi les budgets d'investissement (dans le cas du contrôleur de gestion, on pensera notamment aux investissements en système d'information).

f) Les jeux des compétences spécialisées

« Le jeu de l'expertise : correspond à l'exploitation impunie de l'expertise soit en la proclamant, soit en la feignant, en vue d'édifier une base de pouvoir. Le véritable expert le joue en exploitant ses connaissances et ses talents techniques, en soulignant le côté unique, utile et irremplaçable de son expertise, et aussi en gardant ses connaissances pour lui. Le non-expert le joue en tâchant de faire passer son travail pour celui d'un expert et, dans l'idéal, en le faisant reconnaître comme tel afin d'être le seul à le contrôler. » (Mintzberg, 2005, p.343.)

On n'est pas tout à fait dans le même cas que pour le système des compétences spécialisées que nous avons étudié précédemment. En effet ici on peut regrouper les spécialistes qui ont des connaissances et qui vont tout faire pour le garder pour eux, et les non-spécialistes qui font semblant de savoir. Mintzberg différencie bien le jeu politique du système de pouvoir des compétences spécialisées : « il faut souligner que ce moyen d'influence est politique, et qu'il repose non pas sur les connaissances ou le savoir-faire technique des employés, mais sur la volonté politique qu'ils exercent et sur l'habileté politique qui est la leur et qui leur a permis de se considérer comme des spécialistes ou des professionnels » (Mintzberg, 2003, p.284)

On a vu que le contrôleur de gestion n'est pas à proprement parler un spécialiste, et ce jeu politique ne sera donc susceptible de l'intéresser que sous sa deuxième facette. On peut donc imaginer qu'un contrôleur de gestion qui souhaite utiliser ce jeu politique va tenter de se faire passer pour un professionnel, ce par sa communication (ou plutôt sa communication biaisée sur la teneur réelle de ses activités), le but étant de rehausser son image de marque et d'apparaître comme un acteur de pouvoir au sein de l'entité et qui détient des compétences critiques.

g) Le jeu de bataille entre la ligne hiérarchique et les analystes

« Le jeu hiérarchie contre personnel, une rivalité entre frères, est jouée non seulement pour renforcer le pouvoir personnel, mais pour vaincre un rival ; cadres de base détenant une capacité formelle de décision contre cadres d'état-major disposant d'une expertise spécialisée ; chacune des deux parties tend à exploiter un pouvoir légitime de façon illégitime. » (Mintzberg, 2005, p.343.)

Ce jeu politique est particulièrement bien adapté au cas des contrôleurs de gestion. En effet, ceux-ci, ne disposant pas de pouvoir de décision, peuvent entrer en conflit avec les directeurs et les membres de l'encadrement, concernant les choix à faire. Il s'agit du choc entre le pouvoir formel et le pouvoir informel, entre le système d'autorité de contrôle personnel et système d'autorité de contrôle bureaucratique allié au système des compétences

spécialisées. Ainsi, ce jeu oppose d'un côté les directeurs opérationnels et de l'autre les contrôleurs.

Les directeurs disposent d'une bonne connaissance de leur unité et ils centralisent l'information qui la concerne. Ils sont souvent aussi assez enclins et doués pour utiliser des moyens politiques, car ils les manipulent au quotidien et sont sans cesse plongés dans les conflits politiques de l'entité.

L'analyste, quant à lui dispose d'une compétence nécessaire au directeur pour que celui-ci gagne en pouvoir. Il bénéficie également d'une centralisation de l'information à partir du moment où il est en relation avec plusieurs unités, fonctions, et niveaux hiérarchiques. Mumford et Pettigrew (1957 *in* Mintzberg, 2003, p.287) parlent d'une « stratégie du linge sale » qui permet « aux spécialistes qui ont la possibilité d'enquêter dans les autres départements, de révéler les incapacités et les incompétences des autres ». Cela se reflète même dans les propos des contrôleurs :

« Et bien nous on voit pas mal, des fois, certains dysfonctionnements internes. On en voit beaucoup... » [CGC, Superauto]

Si les contrôleurs veulent alors emporter la décision des directeurs ou des cadres, ils peuvent avoir recours à deux moyens principaux :

- D'une part ils peuvent contrôler l'information sur laquelle les décideurs formels s'appuieront pour faire leur choix
- D'autre part ils peuvent, par leur pouvoir bureaucratique, orienter le choix en instaurant des contraintes ou des réglementations.

Nous ne revenons pas sur ces moyens dont nous avons déjà vu des exemples d'utilisation précédemment (le premier moyen concerne l'information et la possibilité d'influence informelle sur les décisions, le deuxième concerne le contrôle bureaucratique).

Mais il faut se rendre compte que cela correspond aussi souvent à un choc des rationalités.

Mintzberg (2003, p.287) indique ainsi : « il correspond aussi à un choc des personnalités [...] les directeurs sont habituellement plus âgés, plus intuitifs, plus pragmatiques, ils ont davantage d'expérience, alors que les analystes ont tendance à être plus

jeunes, mieux formés et d'un esprit davantage analytique, à s'identifier à leurs professions, et sont ainsi davantage enclins à intervertir les fins et les moyens. » Pour reprendre les termes utilisés par Goulder (1957 in Mintzberg, 2003 p.287), ce jeu oppose les « gens du coin » aux « gens d'ailleurs ».

« Le réseau [ensemble des directeurs de magasins et de zones] c'est un petit peu : les financiers ils comprennent pas le terrain [...] Enfin ils me voient peut être plus comme un combat, même dans la conception budgétaire finalement, pour les ratios de frais de personnel par exemple... Que comme un soutien.»
[CGO, Topfringues]

Ainsi, chacun des groupes d'acteurs va utiliser sa « rationalité » pour négocier : les analystes ont tendance à présenter (transformer ?) les informations de manière à ce que cela serve leurs intérêts et les directeurs se réfèrent à leur intuition qui caractérise les « hommes de business ».

7. L'information comme source de pouvoir

Dans les typologies que nous avons citées dans la première partie, plus précisément dans celle de Crozier, il apparaît clairement que l'information (et la communication) sont des sources importantes de pouvoir.

De même, Mintzberg évoque le filtrage et la centralisation de l'information comme sources potentielles également. Selon lui, le pouvoir de l'information se traduit de deux façons :

- Le filtrage à l'entrée des informations dans l'organisation : « dès que la source cesse d'exister, ou dès que d'autres personnes disposent de voies parallèles d'accès, ou de relais équivalents, le pouvoir politique disparaît » (Mintzberg, 2003, p.265)
- Le carrefour des flots d'informations : à l'intersection des flux importants d'information et de communication internes. « Disposant du contrôle de l'information nécessaire aux prises de décision, il avait la possibilité de se concentrer avec succès sur ses propres demandes, et en même temps, d'empêcher les autres de promouvoir les leurs » (Pettigrew 1973, in Mintzberg 2003, p.265).

On a pu constater au cours des entretiens menés, que les rapports des contrôleurs de gestion avec l'information peuvent revêtir diverses formes.

Ainsi, certains contrôleurs de gestion disposent de l'information sur la totalité des données financières, et en sont responsables :

« En fait tout ce qui est information financière passe par nous. Ca va être communiqué par nous. [...] Il faut qu'il y ait à un moment donné un chiffre qui soit commun à tout le monde. Donc c'est la finance qui est garant de ce chiffre là. » [CGU, Superauto]

« Alors je pense que le contrôle de gestion est le canal principal. En termes d'éléments financiers je dirais même que c'est la source unique. Clairement, tous les tableaux que l'on donne au management sont issus de Magnitude. C'est interdit de montrer quelque chose qui ne vient pas de Magnitude » [CGC, Superauto]

« Chez Topélec on avait bien : la compta, le contrôle de gestion, seuls diffuseurs de l'information. » [CGO, Topélec]

« Tout passe par nous. » [CGU, Coolagro]

Mais dans certains cas cette information financière provenant du service contrôle de gestion / finance est concurrencée par des sources parallèles, comme cela peut être le cas chez Topfringues. Le filtrage de l'information, ou plutôt le contrôle des « flux d'information à destination d'autrui » (Hatch, 2000, p.301), pourtant source de pouvoir, est difficile :

« Alors il y a deux choses. T'as le chiffre d'affaires des opérationnels qui est remonté dans Storeland, c'est le chiffre d'affaires commercial, enfin dans le sens où il n'est pas cadré avec la compta. Donc là eux ils ont accès comme ils veulent tous les jours. Et après les discussions officielles sur le chiffre d'affaires comptable mensuel il n'y a que le contrôle de gestion qui a la main dessus. Il n'y a que nous qui sommes vraiment dessus. D'une part. Et toutes les informations je dirai compte de résultat, enfin toutes les rentrées financières de toutes façons, ça émane ouai du contrôle de gestion – Daf. » [CGO, Topfringues]

On notera que les avancées en matière de système d'information permettent en théorie à un plus grand nombre d'acteurs d'avoir accès aux mêmes informations. Cependant c'est un domaine dans lequel le contrôleur de gestion a un certain nombre de compétences et il tire un certain pouvoir de ces compétences.

« Maintenant, nous contrôleurs de gestion, l'info, de par la connaissance des systèmes d'information, on sait où elle est, on sait où aller la chercher si nécessaire, on l'exploite plus ou moins bien. » [CGO, Topfringues]

Si les propos précédents concernaient principalement les informations financières, on constate que d'autres informations qui circulent dans l'entreprise ne passent pas par le contrôle de gestion :

« Alors c'est clair qu'après il y a plein d'autres canaux, plein d'autres réseaux. Ou par des réseaux un peu connexes comme les achats qui travaillent sur leur système d'information. » [CGC, Superauto]

On peut penser que l'accès à ces autres informations non-financières par les contrôleurs de gestion dépendra de la culture de l'entreprise. Ainsi, dans le cas de Topfringues, il est clair que le contrôle de gestion se retrouve relativement isolé par rapport aux informations « business ». On notera aussi que cet isolement n'est pas indépendant de la localisation du bureau : situés au 4^{ème} étage, l'accès aux informations des commerciaux et autres qui se situent au rez-de-chaussée n'est pas facilité.

« On n'est pas forcément dans la boucle d'informations importantes qui sont utiles pour piloter le business quoi. Et j'ai un exemple concret sur les ouvertures de magasins, le contrôle de gestion arrive en dernier... enfin on le sait quand le magasin ouvre, quoi. C'est quelque chose qui est assez hallucinant quoi. » [CGB, Topfringues]

« C'est très téléphone arabe. Par exemple on a reçu des demandes pour travailler sur certains Capex, enfin les filles. En fait elles ont commencé à travailler dessus, à bosser, etc. et en fait au hasard d'un café à la machine à café t'as le directeur des travaux qui dit : ah ben non c'est pas la peine c'est déjà annulé depuis un mois. Bon. Il y a pas mal de trucs comme ça, ça arrive assez souvent. Donc... non que ce soit en termes de remontée, à tous les niveaux hein, que ce soit en termes de construction budgétaire, de suivi des loyers, de négo en cours, etc. c'est très, c'est pas cadré quoi. » [CGO, Topfringues]

« Pour tous les services... Non l'information n'est pas centralisée, enfin je n'ai pas ce sentiment là. Ca vient d'un peu partout pour moi. » [CGO, Topfringues]

« Et bien là c'est un petit peu partagé parce qu'il y a à la fois la direction financière et le contrôle de gestion bon qui ont les chiffres, etc. Mais après sur la partie commerciale et réseau, il y a [...] N.E. donc qui travaille sur la partie

travaux mais qui est là aussi sur les chiffres, pour les directeurs des filiales. Il y a une autre personne qui est responsable de l'organisation, qui sort aussi des analyses de chiffres. Donc c'est pas forcément hyper centralisé. Il peut y avoir des informations en fait qui sortent de plusieurs endroits. Enfin de deux-trois endroits quoi finalement avec le contrôle de gestion. » [CGO, Topfringues]

En conclusion de cette partie sur l'information comme source de pouvoir, on note que le contrôleur de gestion peut tirer davantage de bénéfices de la centralisation de l'information que du filtrage de l'information, surtout dans les cas où il risque d'être concurrencé par d'autres sources d'information. Cette centralisation dépend de l'organisation : du système en place, de la place du financier, de la culture de l'entreprise, ensemble de facteurs de contingence sur lesquels nous reviendrons.

8. L'incertitude comme source de pouvoir

Autre source de pouvoir, notamment présente dans la typologie de Crozier vue dans la première partie, l'incertitude peut concerner le contrôleur de gestion.

Il s'agit d'abord de savoir si l'on est source d'incertitude pour les autres, ou pas. Ainsi, Rojot (2005, p.235) complète l'approche de Crozier de cette manière : « Dans les organisations, de ce point de vue, la source essentielle, unique de dépendance, c'est l'incertitude [...]. Plus un individu est, ou est perçu, comme libre de faire ou de ne pas faire ce que les autres attendent de lui, plus il est libre, et plus il peut obtenir des autres des conduites conformes à ses objectifs, car ils vont agir ainsi en espérant qu'il va satisfaire leurs attentes, donc plus il a de pouvoir. ». Donc, par ses activités et ses tâches quotidiennes, le contrôleur n'est pas une source importante d'incertitude dans l'organisation ; cela ne lui confère pas particulièrement du pouvoir.

Rojot (2005, p.235) poursuit son analyse en ajoutant : « le pouvoir maximum va à ceux qui contrôlent les incertitudes les plus cruciales pour l'organisation ». On peut alors se demander ce que signifie l'expression « contrôler une incertitude ». La théorie des contingences stratégiques mise en avant par Hickson et Hinings (et reprise par Hatch, 2000) nous renseigne sur ce point. Elle indique que l'important n'est pas tant l'incertitude en elle-même que la manière dont les acteurs vont y faire face. Et ils distinguent trois manières d'y faire face :

- Par la prévention c'est-à-dire en anticipant l'incertitude,
- Par la prévision c'est-à-dire en fournissant des informations sur cette incertitude,
- Par l'absorption c'est-à-dire en agissant afin d'éviter les effets négatifs en cascade.

D'après cette analyse, on peut penser que le contrôleur de gestion obtient un certain degré de pouvoir grâce aux situations d'incertitude dans la mesure où l'une de ses missions est la prévision, prévision qui peut permettre la prévention et l'absorption même si ces deux stratégies ne sont pas directement mises en œuvre par lui :

« C'est en fait conseiller les gens, aujourd'hui dans l'incertitude » [CGS, Superauto]

Un dernier élément vient atténuer ce pouvoir des contrôleurs issu de l'incertitude : Hatch indique que d'après Hickson et Hinins, « faire face à l'incertitude ne générera des différences de pouvoir que lorsque la tâche de l'unité dominante est centrale pour les opérations de l'organisation et que les activités pour y faire face ne peuvent être accomplies que par l'unité dominante, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas substituables. » (Hatch, 2000, p.303). Or, nous l'avons déjà dit à propos des compétences spécialisées, le contrôleur de gestion n'a pas forcément l'exclusivité de ses missions. Il est remplaçable, mais tant qu'il n'est pas remplacé il peut utiliser sa capacité à prévoir comme source de pouvoir.

Dans cette deuxième partie, nous avons donc vu qu'il existait plusieurs sources de pouvoir, qui sont susceptibles d'être plus ou moins utilisées par les contrôleurs de gestion. Ainsi, nous avons vu qu'un des instruments le plus formel est le contrôle bureaucratique, à défaut de disposer d'un contrôle personnel. Le système d'idéologie ne concernant pas le contrôleur de gestion directement, il ne peut pas non plus s'appuyer dans une grande mesure sur le système des compétences spécialisées. Par contre il pourra disposer du système politique pour étendre son influence, et également utiliser son accès privilégié à l'information.

Bien sûr, tous les contrôleurs de gestion même s'ils partagent la même profession et souvent les mêmes outils et techniques, etc., n'ont pas tous le même degré de pouvoir ni les mêmes types d'influence. Cela dépend d'un ensemble de facteurs de contingence que nous nous proposons d'étudier maintenant.

Partie III – Pouvoir des contrôleurs : contingence, ressenti et stratégie

Nous avons vu plusieurs des sources de pouvoir potentielles du contrôleur de gestion, et nous avons vu que selon les contrôleurs de gestion interrogés, leur capacité d'influence n'est pas égale.

Mais il est surtout important de comprendre pourquoi.

Aussi dans cette partie nous allons commencer par nous intéresser aux facteurs de contingence classiques avant de nous pencher spécifiquement sur des facteurs à dimension plus humaine. A partir de là nous illustrerons les cas rencontrés grâce à des typologies. Enfin nous verrons les grands facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des contrôleurs de gestion dans l'exercice de leur métier puis nous conclurons sur les stratégies adoptées par les contrôleurs en réaction (ou en non-réaction justement).

A. Les déterminants du pouvoir du contrôleur

Ainsi le pouvoir des contrôleurs et leur importance dépend de plusieurs éléments. Nous allons commencer par énumérer un certain nombre d'entre eux, avant de rentrer davantage dans les détails du facteur lié à la rationalité dominante, et à la personnalité du contrôleur de gestion.

1. Les facteurs classiques de contingence

Nous l'avons vu dans la première partie, plusieurs facteurs de contingence influent sur la fonction contrôle de gestion qui elle-même agit sur le rôle du contrôleur et donc sur son pouvoir, sans compter le fait que d'autres facteurs s'ajoutent à ceux-ci.

Ainsi, Lambert (2005, p.462-465) en énumère-t-elle quelques-uns en les mettant en lien avec les conséquences de ceux-ci sur l'influence du contrôleur. Le tableau ci-dessous constitue un récapitulatif :

Facteur de contingence	Conséquence sur le contrôleur
Phase de développement de Greiner (1972)	Pas de conséquence sur l'autorité
Interdépendance entre les unités Thompson (1967) : pool ou séquentiel	« La nature séquentielle des relations entre les unités d'un groupe fait que la fonction contrôle de gestion a pour principal client la direction générale »
Nature des tâches de Perrow : routinières ou variables	« Le caractère routinier des tâches est une condition nécessaire à l'autorité de la fonction contrôle de gestion »
Style de gestion du groupe Goold et Campbell	« Le style <i>contrôle financier</i> de gestion de groupe est une condition nécessaire à l'autorité de la fonction contrôle de gestion » « Dans les groupes qui contrôlent leurs filiales par la <i>planification stratégique</i> , la fonction contrôle de gestion a pour client la direction générale du groupe »
Stratégie concurrentielle de Porter	« Si la préoccupation pour les coûts figure parmi les facteurs clés de succès d'une organisation ou si celle-ci est engagée dans une stratégie de domination par les coûts, sa fonction contrôle de gestion jouit d'une plus forte autorité. » « Lorsque l'entreprise a pour stratégie générique la domination par les coûts, le client principal est la direction générale. »
Culture nationale	« Les entreprises fortement marquées par des institutions traditionnelles françaises délèguent une faible autorité à la fonction contrôle de gestion »

Seule une étude plus approfondie permettrait d'affirmer ou d'infirmer cette analyse de Lambert (2005). Par contre, on constate qu'effectivement la pression sur les coûts (et la stratégie de domination par les coûts le cas échéant) renforce le pouvoir du contrôleur de gestion :

« Là on est vraiment là pour contrôler, pour maîtriser les coûts, pour les emmerder, leur mettre la pression. [...] Et puis petit à petit, on lui met la pression, nous, le DG, etc. Et puis tu lui dis voilà : tu dépenses ça, tu dépenses ça, tu dépenses ça. » [CGB, Topfringues]

« D'abord c'est aider les gens qui travaillent avec moi à mettre la pression. Le monde est difficile dans le milieu automobile, les finances sont difficiles. » [CGU, Superauto]

Un autre facteur de contingence qui est apparu, est le contexte économique (général, ou du secteur, ou de l'entreprise). En effet le pouvoir de la fonction finance, et du contrôleur en particulier lorsqu'il s'agit d'une dégradation du contexte de l'activité, s'étend :

« Pendant quatre ans on s'en occupait pas trop des dépenses, on s'en occupait pas trop de la gestion, on s'en préoccupait pas trop du REX. On mettait des objectifs, pour la première année en 2008 on n'a pas fait le REX. Pour la première année on s'est dit : putain il y a des efforts à faire sur les dépenses il faut que tout le monde s'y mette. Si on ne le fait pas on court à la cata. Et là je peux te dire que depuis six mois tout le monde galope après les rentabilités, après les économies, après les renégociations de fournisseurs, tout sou dépensé est vachement surveillé, les recrutements sont gelés. Enfin, chez Topfringues la finance a pris depuis six mois une place qu'elle n'avait pas du tout avant. Et ça c'est la conjoncture qui veut ça. » [CGB, Topfringues]

« Ca dépend des époques. En ce moment c'est la finance. Pourquoi ? Parce que les investissements étaient considérables, parce que les marges il y en a moins, parce que comme il y a moins de volume et bien il y a moins de marge. Et comme tout le monde est en difficulté financière c'est vraiment la finance qui... alors tout le monde fait de la finance hein. On peut se transformer en patron de fonds de pension quoi. Donc aujourd'hui c'est la finance. » [CGS, Superauto]

« Topfringues s'est fait sans nous, grosses expansions, grosse croissance, tout le monde est content. Et puis un jour il y a des économies à faire sur les coûts et tout le monde se réveille un peu. » [CGB, Topfringues]

Mais en parallèle à ces facteurs de contingence somme toute assez classiques, Lambert (2005) indique que l'efficacité du contrôleur dépend aussi de l'implication de la direction générale, des qualités relationnelles du contrôleur ainsi que des compétences perçues par les opérationnels. Trois explications potentielles du pouvoir du contrôleur de gestion, un peu plus liées à des dimensions humaines, et trois explications que nous allons détailler à présent.

2. Le pouvoir expliqué par la rationalité dominante

Il apparaît à travers les entretiens, que l'un des principaux facteurs de pouvoir (ou de non-pouvoir) des contrôleurs de gestion est la rationalité dominante. C'est pourquoi nous

allons nous y attarder, d’abord en la décrivant, puis en analysant en quoi la rationalité dominante a une influence sur la mission et les clients du contrôleur de gestion.

a) Le groupe dominant dans l’organisation

Se poser la question de la rationalité dominante dans une organisation revient en fait à se demander qui a le pouvoir. La rationalité dominante correspond à « ce qui est conforme au bon sens » selon le groupe dominant de l’organisation. Elle définit donc « les rapports de force entre les coalitions internes de l’organisation » (Lambert, 2005, p.246). Elle va par conséquent définir les rapports de force entre les contrôleurs de gestion et les autres membres de l’entreprise, et ces rapports de forces définissent eux-mêmes tant les clients principaux du contrôleur, que sa mission et donc sa raison d’être et sa légitimité.

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude montrent une diversité d’organisations très intéressante de ce point de vue.

Tout d’abord, chez Coolagro, la fonction finance semble bien ancrée. On a déjà vu précédemment que les chiffres et informations provenant du service avaient un caractère officiel et légitime indiscutable (et indiscuté). :

« Chez nous la finance passe en premier donc s’il n’y a pas l’accord de la finance le projet ne se fait pas. Je pense que ça vient de la culture d’entreprise. Chez nous, enfin au sein du groupe, la partie financière a toujours été très, très forte. » [CGU, Coolagro]

Cette situation est d’autant plus intéressante lorsque l’on précise que Coolagro est une entité d’un groupe lui-même détenu par une grande coopérative agricole. Cela montre que la logique financière n’est pas réservée aux entreprises et s’étend aussi aux organisations à but non lucratif qui connaissent aussi bien que les entreprises classiques les ressorts de la gestion et qui adoptent des comportements très similaires :

« Bon là ce qui se passe en temps de crise, c’est que les restrictions budgétaires vont être plus dures, le ROI par exemple va être plus dur à atteindre, donc on va resserrer les boulons. » [CGU, Coolagro]

En ce qui concerne Superauto, le cas est bien représentatif de ce qu'indique la théorie en matière de prise de décision et de taille d'organisation. Il apparaît qu'au sein d'une entité relativement petite ou moyenne (ici une usine), les décisions sont intégrées, c'est-à-dire qu'aucune fonction ne l'emporte vraiment sur une autre. On est dans une situation de prise de décision d'entreprise intégrée :

« Il y a des groupes [...] plus petits, et qui ont en permanence un raisonnement d'entreprise [...] C'est le PDG qui prend la décision, il y a l'avis du commercial, il y a l'avis des achats, il y a l'avis de la production, il y a l'avis de la finance, et lui il prend une décision d'entreprise. » [CGS, Superauto]

Par contre, à l'échelle du groupe entier, et cela rappellera la quasi-résolution des conflits par traitement séquentiel des problèmes (Cyert et March, 1963), il apparaît clairement que certaines fonctions vont être plus influentes que d'autres, et ce à tour de rôle en fonction de différents éléments, tels que le contexte économique, la stratégie, etc.

« Ici, on est obligé, et c'est plutôt par opportunisme mais ça va plutôt être une fonction qui va prendre le dessus sur une autre en fonction des moments. Il y a moins de... parce qu'il y a tellement de choses à traiter, il y a tellement d'informations, [...] c'est difficile d'intégrer. Quand on voit tous les produits qui sont produits dans ce groupe et dans tous les pays. C'est difficile de dire : je raisonne vraiment avec une vision d'entreprise unique. Donc la fonction prend un petit peu le dessus, et la fonction c'est l'opportunisme. Dans le bon sens du terme hein » [CGS, Superauto]

Ci-dessous sont présentés tout d'abord les propos tenus concernant les petites unités, puis ceux concernant le groupe :

« Non c'est bien partagé et c'est bien surtout arbitré par notre responsable de l'usine. [...] On peut toujours dire que la production est plus importante mais [...] c'est pas le cas. [...] Bon c'est équilibré. Il n'y en a pas un plus fort que l'autre. » [CGU, Superauto]

« Ca dépend des époques. En ce moment c'est la finance. [...] comme tout le monde est en difficulté financière [...]. Par contre si on cherche une époque où Superauto voulait absolument grandir, on faisait un peu moins attention à la qualité des résultats et on disait : notre stratégie c'est la croissance [...] Et puis ça peut être la production. Quand tout marche bien, et qu'on est en

croissance, il faut optimiser, [...] donc optimiser les moyens de production. Optimiser les moyens de production c'est vraiment donner un poids important à la technique [...] donc ça dépend des périodes. » [CGS, Superauto]

Enfin, dans le dernier cas, et qui tranche vraiment avec les deux organisations précédentes, chez Topfringues la voix du contrôle de gestion et de la finance en général est très faible, cette entreprise étant culturellement dominée par les commerciaux :

« Je pense que la direction générale sans parler de la Daf, la direction générale est dans un esprit commercial peut être plus que financier. Donc l'ambiance chez Topfringues c'est plus une ambiance commerciale qu'une ambiance financière. Il y a des boîtes où on sent que vraiment la finance, voilà c'est très, très financier. Alors que là voilà c'est plus commercial. » [Topfringues]

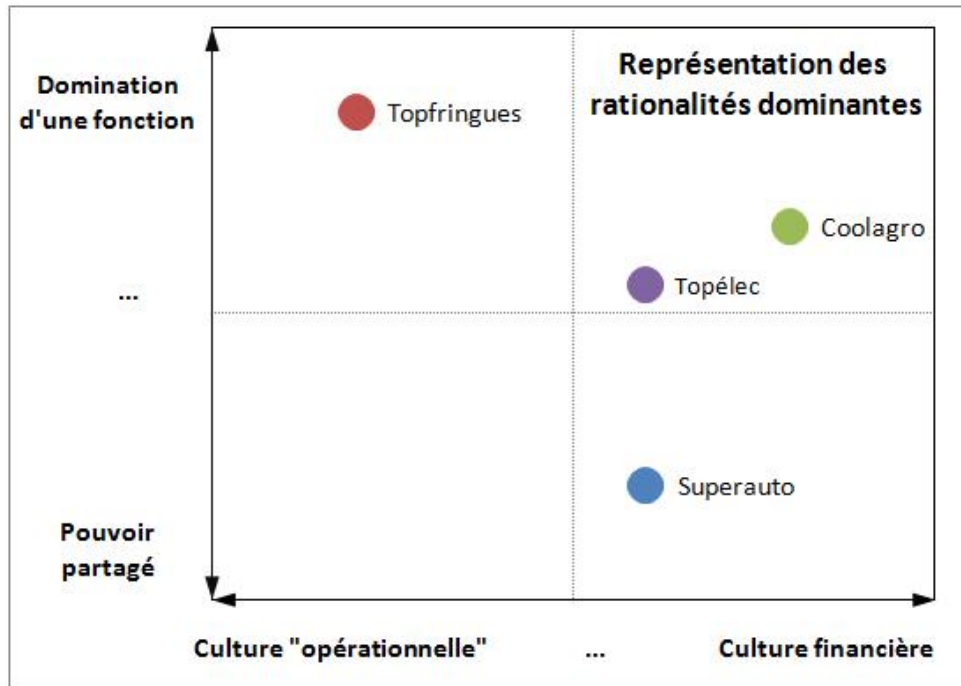
« Et bien là on a un exemple typique sur une fermeture de magasin. Où financièrement nous on a donné notre avis : faut le fermer parce qu'il n'est pas rentable. Après typiquement la partie commerciale est mise en avant : parce qu'il n'y a pas de magasin dans le secteur, parce qu'il y a la marque qui est présente et il faut positionner la marque avant tout. Donc là c'est la partie commerciale qui va prendre le dessus quoi. Même si les magasins financièrement n'est pas rentable, par rapport à ce qu'on pourrait véhiculer par rapport à la marque, c'est plus important de le garder quoi. [...] C'est un avis qu'on fait, après c'est la partie commerciale qui va dire effectivement ça va pas, sur quoi ça va pas. [...] Donc on est un support pour... pour le commercial. » [Topfringues]

« Parce que historiquement le contrôle de gestion a toujours été très faible et ça n'a jamais... Et puis les gens ils ne pensent jamais à se dire tiens je vais faire valider ça au contrôle de gestion. Ou à la direction financière de manière générale. » [Topfringues]

« C'est le commercial beaucoup quand même. » [Topfringues]

« Le poids de la prise de décision grâce au contrôle de gestion chez Topfringues il est presque nul. On n'aide pas à la décision ici, pas grand chose. On produit beaucoup mais... » [Topfringues]

Nous pouvons représenter grâce au schéma suivant la domination ou le partage du pouvoir au sein de l'organisation d'une part, et le type de culture dominant d'autre part. Cette représentation met clairement en évidence le cas particulier de Topfringues.



b) La sensibilité financière des acteurs

Dans sa thèse, Lambert (2005) émet la proposition suivante : « la prise en compte de la dimension financière dans la décision peut être réalisée malgré une faible autorité de la fonction contrôle de gestion » (p.448). Nous nous sommes alors interrogés sur la sensibilité financière des autres acteurs de l'organisation, afin de savoir comment la logique financière peut être représentée en cas d'absence du contrôleur.

Comme précédemment, on constate une rupture entre les conclusions de Topfringues et les autres entreprises. En effet, chez Superauto et chez Topélec, la logique financière est relativement bien intégrée par les opérationnels :

« Oui, oui. C'est plus le cas ici qu'en France. [...] Ils [les opérationnels] sont beaucoup plus au courant, plus sensibles à ce qui est financier. Si le budget est

bien fait, et qu'ils sont OK avec le budget, donc leur target, il n'y a pas de problème. » [CGU, Superauto]

« Un petit peu quand même. Parce qu'autant ils [les opérationnels] avaient pas de connaissances informatiques et tout ça, autant ils avaient quand même l'expérience... C'est comme une PME, ils étaient gérant d'une PME de 30 salariés en moyenne. Donc ils avaient quand même cet esprit de gérer les effectifs, de gérer les coûts, [...] ils avaient quand même un certain sens financier de gestion de PME quoi. » [CGO, Topélec]

Bien sûr, tout dépend également des personnes :

« Il y en a certains qui n'ont pas le langage financier du tout, ou très peu, ou très bien, ça dépend des opérationnels que l'on a en face de nous. On a parfois des anciens financiers donc là ça se passe très très bien, on parle le même langage. Mais quand on a un acheteur qui n'a jamais fait de finance devant nous, là c'est extrêmement difficile de lui expliquer comment son action qu'il est en train de mener à l'extérieur est en train d'influencer chez nous. Alors quand c'est du P&L on y arrive encore, mais quand on parle de cash là c'est mort. Sauf à parler de Cash-in Cash-out, comme quand ils vont au supermarché, là ça va. Mais autrement les autres choses de cash là ils ont extrêmement de mal à matérialiser ce qui va se passer. » [CGC, Superauto]

« On vous balance un chiffre, on vous balance un bouquin en mandarin, c'est pas pour ça que vous allez le lire hein. [...] C'est comme un bouquin en mandarin pour la plupart des gens. Exactement. Moi j'aime bien cette image, on vous balance un bouquin en mandarin, ça vous fait quoi ? Ca vous fait quel effet ? Bah pareil. La plupart des gens ne comprennent pas. Ils ne savent pas quoi en faire, ils ne savent pas comme le lire, ils ne comprennent pas le libellé. » [CGC, Superauto]

Au contraire, chez Topfringues, on remarque que les commerciaux ont une faible sensibilité financière :

« Je pense que le financier c'est un petit peu du charabia. Oui. C'est pas forcément ancré. [...] sauf au 31 janvier, à la fin de l'année, le résultat, le REX là sur le résultat d'exploitation j'ai plein de questions parce qu'ils sont primés là-dessus. Mais pendant les 12 mois avant j'ai pas de questions. » [Topfringues]

« Pas du tout. Pas du tout. Ben en tous cas moi en regard de mon expérience passée, pas du tout. Il y a des tas de trucs qui sont anormaux tels que des magasins qui ouvrent sans que la Daf ne soit consultée, et même pire sans que nous on soit au courant. » [Topfringues]

« Malheureusement non, c'est pas... enfin moi j'ai l'impression que c'est un peu : on fonce tête baissée, et qu'on... enfin... c'est pas... on fait pas trop appel... Enfin si, on fait appel, mais ils [les opérationnels] pourraient plus se baser sur des chiffres quand même. Ils demandent des analyses mais typiquement sur la rentabilité, on peut montrer des trucs qui sont pas bons, ils vont continuer quand même quoi. » [Topfringues]

On constate donc une hétérogénéité dans les degrés de sensibilité aux logiques économiques de la part des opérationnels et des autres fonctionnels. Si cela est très fortement lié à la rationalité dominante et à la culture de l'entreprise, il sera d'autant plus difficile pour le contrôleur de mener à bien sa mission de sensibilisation économique.

c) La dimension pédagogique du contrôleur

C'est alors que la dimension pédagogique du rôle des contrôleurs de gestion peut intervenir. En effet, l'une des missions du contrôleur est de sensibiliser les managers, opérationnels ou fonctionnels, à la sensibilité économique. On peut prendre l'exemple très concret du contrôleur de Coolagro qui procède de deux manières : tout d'abord par des formations aux concepts économiques et comptables, mais aussi par une sensibilisation intégrée aux activités des opérationnels via les indicateurs de performance :

« Ils ont eu déjà plusieurs fois des formations justement sur la finance, pour montrer que mettre quelque chose au rebut ça coûte de l'argent, et leur donner une vision un peu plus globale de l'entreprise. Que ce soit pas juste : production, production, production, ou pour les commerciaux que ce soit pas toujours : ventes, ventes, ventes. Mais essayer de leur faire comprendre que ça sert à rien de vendre s'il n'y a pas de marge, et que ça sert à rien de produire si ça va à la poubelle. » [CGU, Coolagro]

« Pour les indicateurs ils ont un indicateur en termes de kilos, donc ils savent combien ils ont jeté de kilos, mais ils ont également le même indicateur avec un montant. Donc ils savent que s'ils ont jeté une tonne, c'est £10000 qui viennent de partir à la poubelle. » [CGU, Coolagro]

« Et il faut pour moi, décentraliser la gestion. C'est-à-dire qu'il faut former les différents patrons. Dans un site vous avez : le directeur d'usine, vous avez

le directeur de la logistique, vous avez le directeur de la maintenance, vous avez les patrons des unités de fabrication qu'on appelle les UAP, vous avez le financier, vous avez ce qu'on avait avant un acheteur. Donc si vous voulez pas présenter des comptes et puis parler un langage ésotérique, le contrôleur a un rôle de formation, c'est-à-dire que si les gens n'ont pas de culture économique il faut déjà leur apporter. En expliquant, avec des données simples, il y en a qui ont très, très bien compris ce qu'il y avait dans un P&L après. Et savoir quand on leur demande des actions, savoir se situer, si on leur demande des indicateurs, ils savent que ça va aller dans cette ligne là. » [CGS, Superauto]

« Donc ils viennent chez nous, on leur fait des dessins, on les aide autant qu'on peut... [...] Il a un rôle premier qui est d'expliquer. D'expliquer le chiffre, c'est-à-dire le rendre intelligible pour quelqu'un qui ne le comprend pas. » [CGC, Superauto]

La rationalité dominante de l'organisation et la sensibilité financière des acteurs ont une grande influence sur les missions assignées au contrôleur de gestion dans son organisation, et sur son client principal.

d) Dualité des missions et des clients

Nous avons évoqué dans la première partie la dualité de la mission du contrôleur qui se veut en théorie à la fois production d'information et conseiller, ainsi que la dualité des clients du contrôleur puisqu'il doit servir tant la direction générale que les opérationnels.

On constate que la majorité du temps de travail des contrôleurs de gestion est accordée à la production d'information :

« Au début, quand on a mis en place, c'était peut être 70-80% de production » [CGU, Coolagro]

« Donc j'irai le reporting c'est 75%. » [CGU, Superauto]

« En ce moment il y a beaucoup de production. [...] Sur toute la partie P&L, frais de personnel, loyer, comme c'est beaucoup, beaucoup de boulot et bien c'est difficile de se dire pour l'instant : je peux aider à la décision. » [CGO, Topfringues]

« Vachement de production quoi. Le problème c'est de sortir les chiffres, et réussir à sortir vite pour pouvoir faire les analyses. Donc c'est pas forcément évident. Mais ouai, ouai il y a quand même beaucoup de production de chiffres, mais on fait quand même un peu de support » [CGO, Topfringues]

« Aide à la décision en termes d'allocation des ressources oui, comme partout. Et puis après une bonne partie faut pas se leurrer, production de rapports. Notre travail globalement c'est surtout, surtout la production d'info. Après l'analyse, le recul et le débat qu'on peut avoir à partir de ce rapport, si ça fait 20-30 % c'est déjà bien. » [CGO, Topélec]

Cette proportion importante de temps passé à la production des informations tient au fait qu'elle est indispensable afin de pouvoir passer à la phase d'analyse :

« On dit toujours ici « Tell the story behind the numbers ». Ok. Ca veut bien dire ce que ça veut dire. Simplement, si on n'a pas les numbers on peut rien faire » [CGC, Superauto]

L'ensemble des contrôleurs cherche cependant à passer davantage de temps sur l'analyse :

« Un contrôleur qui est devant son tableau et qui pense que c'est terminé là est un mauvais contrôleur. » [CGC, Superauto]

« Et puis au fur et à mesure, forcément c'est la partie analyse qui a gagné. Heureusement ! » [CGU, Coolagro].

Si bien qu'au bout de quelques années, la partie production d'information occupait 2h de la journée du contrôleur de Coolagro contre 7h au début de la mise en place du système de contrôle de gestion.

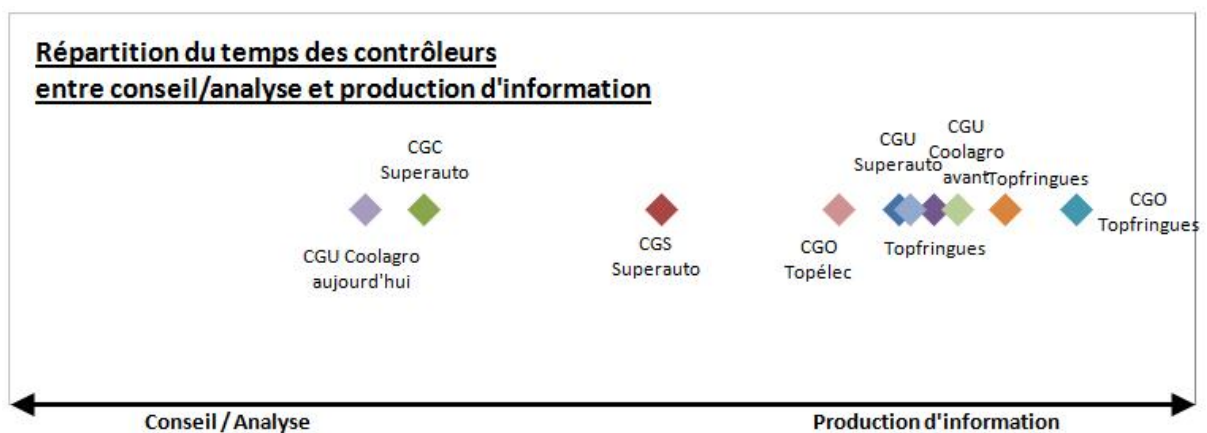
Concernant la mission de conseil, le constat est décevant :

« On fait pas vraiment de conseil, ça dépend dans quel type de choses » [CGC, Superauto] « Du conseil pas forcément, enfin ça va dépendre des sujets en fait. » [CGO, Topfringues]

A l'exception du contrôle de gestion division de Superauto pour qui le conseil constitue la mission principale :

« Donc mon rôle c'est le conseil, et puis c'est le constat. C'est lui dire à un moment : ça va pas du tout, il faut avancer, etc. Convaincre qu'on ne peut pas continuer dans cette direction là. Si il y a un enjeu là il faut peut être le traiter. Parce que c'est ça le problème, c'est pas dire : je veux et les gens le font tout de suite. C'est dire il y a un problème là à traiter, vous allez mettre de côté vos autres problèmes et vous concentrer sur celui-là. Bon c'est un problème d'enjeu [...] Mais le conseil pour moi est important dans mon travail, très important. » [CGS, Superauto]

On peut résumer les temps passés sur chacune des missions en les représentant ainsi :



Ainsi, si de manière générale les contrôleurs de gestion sont principalement dans une mission de production d'information, ils peuvent utiliser le dernier quart-temps qui leur reste pour l'analyse et qui nous l'avons vu peut être source de multiples formes de pouvoir et d'influence.

Par ailleurs, Lambert (2003, p.110) s'attache à faire le lien entre cette dualité des missions du contrôleur et celle des clients du contrôleur. Elle écrit donc : « les deux pôles conseil / technique sont présentés comme conflictuels dans la littérature. [...] selon nous, la véritable question est davantage celle de la qualité des relations établies entre les opérationnels et les contrôleurs [...]. Si les relations sont distantes, les contrôleurs de gestion rencontrent des difficultés à endosser leur rôle d'animateur et a fortiori de conseil. Ils ont alors tendance à limiter leur rôle à celui d'un technicien et/ou d'un planificateur. » C'est pourquoi nous allons à présent nous intéresser aux clients du contrôleur.

Lambert traduit cela en ces mots : « le « client » de la fonction financière est double. En premier lieu, cette fonction a un rôle éminemment centralisateur, ce qui fait de la direction générale son premier client. Toutefois, le système d'évaluation des hommes comme de leurs actions reposant essentiellement sur des critères financiers, la ligne hiérarchique cherche à travailler en collaboration avec des financiers. » (2005, p.77).

Les entretiens laissent entrevoir plusieurs cas. Et en premier lieu le cas où le contrôleur de gestion est davantage orienté vers les opérationnels :

« Je suis plus proche de l'usine que de la division. La division en fait c'est du reporting. Donc évidemment il faut rendre en temps et en heure, il y a des niveaux de reporting etc. Mais au-delà de ça le travail il se fait sur le terrain. »
[CGU, Superauto]

« Alors mes patrons ils voudraient que je leur consacre de plus en plus de temps, mais il y a aussi des contrôleurs ou des directeurs de site qui me demandent, parce que je suis aussi dans une mission de consolidation. Donc j'essaie le plus possible de travailler pour les contrôleurs et pas pour mes patrons. » [CGS, Superauto]

Ainsi, dans ces deux cas, il apparaît que le contrôleur doit satisfaire les obligations qui le lient à la direction, mais qu'il privilégie dans son activité les opérationnels.

Le deuxième cas est constitué des contrôleurs pour lesquels la direction générale domine. Tout d'abord voyons le cas du contrôle de gestion groupe de Superauto qui est plutôt une situation intermédiaire : si dans les faits le service travaille autant pour la direction générale que pour les responsables opérationnels, les informations sont tout de même orientées en fonction des souhaits de la direction générale.

« Le management et les opérationnels vont toujours demander la même information. En fait c'est le même type d'information mais c'est la maille qui est différente. Le management va demander l'information de manière macroscopique. Et ira dans le détail si besoin, si entre guillemets le chiffre ne lui plaît pas. D'accord. Alors que l'opérationnel il ira plus rapidement dans le détail. Parce que le détail le rassure. Parce qu'il connaît. [...] Mais autrement, je dirai, la demande d'information est aussi forte du management que de l'opérationnel » [CGC, Superauto]

Ensuite, certains travaillent pour les opérationnels et la direction générale, avec un poids plus important pour cette dernière :

« Ca dépend sur quelle partie. Tout ce qui est industriel ça va plus être les chefs d'équipe et les chefs de département. Par contre dès qu'on commence à toucher aux marges ou aux résultats mensuels, ça va être la direction. En fait, tout ce qui est des opérationnels, eux ils vont être intéressés aux résultats au jour le jour. Alors que toute la direction va être intéressée aux résultats hebdomadaires et aux résultats mensuels. Ah bah bien sûr, la direction domine. Ah oui oui. » [CGU, Coolagro]

Voire exclusivement pour la direction générale :

« Pour le coup c'est beaucoup plus les directeurs de BU. Moi les magasins, opérationnels, j'ai jamais de contacts avec eux. [...] Par rapport aux directeurs de filiale, on a des appels journaliers, il va me demander des informations sur tel magasin, sur un type de frais, faire des suivis sur des fournisseurs. » [Topfringues]

« Mon client principal c'était le directeur de la fonction service après-vente. Donc c'était un directeur opérationnel. Mon premier client. Donc qui était responsable de l'ensemble des directeurs de sites de service après-vente. Tout ce que je produisais c'était à sa demande. » [CGO, Topélec]

Enfin, il semble que dans le cas de Topfringues, le contrôleur de gestion, même étant dédié en théorie aux opérationnels, travaille tout de même dans une optique direction générale, même si ce fait n'est pas forcément agréable à avouer, ce qui explique la différence de discours entre les deux extraits suivants (le discours du contrôleur opérationnel, et celui de l'extérieur) :

« Pour moi c'est les deux hein. Parce que j'ai des demandes des deux côtés. Un qui domine ? Moi je suis contrôleur de gestion opérationnel, donc le réseau en priorité. » [Topfringues]

« Pour que l'actionnaire il puisse dire allez banco on y va ou on n'y va pas, après il va faire des études de marché sur les projets importants, voilà il étudie la rentabilité, ça le fait, ça le fait pas [...] Voilà, donc on sert à ça, dans ce genre de décisions. [...] On est au contrôle de gestion central. On va faire une analyse sur la démarque de tous les magasins, on va faire une analyse sur la rentabilité des magasins, sur les prochaines ouvertures, tout ça pour la DAF, tout ça pour le PDG. Là où on devrait être opérationnel on va être à 90% en central alors qu'on devrait être à 10%. Ici on est tous à 90% pour le central en

fait. On produit des Book pour la DAF et pour le DG, pour le conseil d'administration. » [Topfringues]

Cette orientation vers la direction générale que l'on constate chez Topfringues valide donc l'hypothèse émise précédemment concernant les structures organisationnelles : Topfringues en temps que configuration « instrument » a bien comme client principal la direction générale et par conséquent l'actionnaire/fondateur.

Pour conclure sur ce point, la rationalité dominante va clairement favoriser ou défavoriser la prise de pouvoir par le contrôleur de gestion au sein de l'organisation. La culture est alors un facteur très déterminant d'influence qui risque d'inhiber tout contrôleur de gestion si elle n'est pas favorable. Nous allons le voir, la personnalité du contrôleur est un deuxième facteur capital.

3. Le pouvoir expliqué par la personnalité

En effet, il est évident que le pouvoir plus ou moins important du contrôleur va dépendre en grande partie également de sa personnalité, à partir du moment où sa personne rentre en contact avec une autre : « *Ce sont deux hommes donc il y en a un qui est souvent plus fort par rapport à l'autre.* » [CGS, Superauto]

Ainsi, dans la littérature, Sainsaulieu (1997, p.129) indique que « des personnages clés, des leaders, peuvent avoir une influence beaucoup plus large que celle de leur zone d'autorité réelle. » Mintzberg (2003, p.63), reprend aussi l'idée d'atouts personnels de Kipnis lorsqu'il indique : « lié au savoir-faire politique, il y a un ensemble de caractéristiques intrinsèques au commandement – le charme, la force physique, l'attrait ». Le contrôleur de Topélec parle ainsi de l'importance de la personnalité en ces termes :

« De par les personnes, de par les individus, le pouvoir financier est assez important chez Topélec. Mais de par les personnes, de par le charisme et les personnalités des gens qui sont là. Pas forcément par la fonction. C'est un peu comme ici on avait V. [DAF] qui était très respecté et qui dans la société était un contre pouvoir par rapport à T. où V. était très respecté, très écouté dans n'importe quelle réunion. C'est pas son rôle de financier. C'était lui, son

personnage. [...]L'importance du rôle financier d'une boîte est liée vachement à la personne. Enfin je pense hein, c'est mon avis. Selon la personnalité de l'individu, il impose certaines choses. Et mon ancien directeur du contrôle de gestion, P. qui est parti chez Mégaclothes qui était donc à la place de S., imposait énormément, énormément de choses à l'ensemble des membres du Comex, il intervenait dans tous les domaines. Donc là son pouvoir était assez large.» [CGO, Topélec]

Par ailleurs, et nous retrouvons là ce que nous avons dit dans la deuxième partie, le contrôleur de gestion doit avoir une personnalité telle qu'il est non seulement conscient de ses diverses sources potentielles de pouvoir, mais qu'il doit également avoir la volonté de l'utiliser. Mintzberg (2003 p.62) écrit que « le fait d'avoir de quoi fonder son pouvoir ne suffit pas. L'individu doit agir afin de devenir un détenteur d'influence ; lui ou elle doit employer son énergie, doit utiliser les supports pour asseoir son pouvoir.». Le contrôleur qui veut étendre son influence grâce à des moyens politiques doit être apte à le faire : il doit savoir « appréhender les sentiments d'autrui, savoir où concentrer son énergie, se rendre compte de ce qui est possible, organiser les alliances nécessaires » (Mintzberg, 2003, p.63).

En outre on peut souligner encore l'importance de l'énergie nécessaire au contrôleur qui souhaite étendre ou conserver son pouvoir. Hatch (2000, p.299) écrit à ce propos : « Une autre différence importante entre l'autorité et les autres formes de pouvoir est que l'exercice de l'autorité comporte moins de coûts. En effet, utiliser un pouvoir non autorisé exige une dépense d'énergie telle que faire valoir une compétence, attirer l'attention sur soi, contracter un engagement ou être payé en retour, en échange d'un soutien apporté à un problème donné.» Cela se vérifie aussi dans les propos :

« D'abord c'est aider les gens qui travaillent avec moi à mettre la pression. Donc j'arrive pour donner mes conseils dans ce domaine là. Donc je touche à énormément de choses. Et c'est épuisant. » [CGS, Superauto]

Mais avant d'en être là, lorsque la rationalité dominante ou la culture de l'entreprise sont particulièrement défavorables à la sensibilité financière, il appartient d'abord au contrôleur de communiquer sur son rôle auprès des opérationnels :

« Donc en effet on va communiquer sur le fait qu'on est là pour les aider, pour prendre des décisions, et qu'on n'est pas là qu'en rétroviseur pour dire : c'était comme ça et voilà. Et là ça va être un boulot en 2009 de mettre en place

la communication quoi. Enfin là pour toutes les grandes décisions on se bat en ce moment, sur les fiches Capex quoi. Donc ouai je pense qu'il y a de la communication à faire sur le rôle du contrôleur de gestion, qu'on est pas là, enfin qu'on doit pas sortir que des tableaux de chiffres : bon là c'est pas bien. » [Topfringues]

Nous avons vu comment la rationalité dominante de l'entreprise et la personnalité du contrôleur pouvaient influencer le degré de pouvoir de celui-ci. Un autre élément important à prendre en compte est l'image des contrôleurs perçue par les opérationnels, image qui dépend fortement des deux précédents facteurs par ailleurs.

4. Le pouvoir expliqué par l'image perçue par les opérationnels

Il est difficile en réalité de dissocier l'image perçue par les opérationnels des contrôleurs de gestion, d'avec la rationalité dominante de l'organisation et la personnalité des contrôleurs. Ceci étant, nous allons tout de même nous attacher à nous focaliser sur l'image que peuvent avoir les contrôleurs (malgré la subjectivité des contrôleurs eux-mêmes). On rappellera ce que nous avons vu dans la première partie : le pouvoir est subjectif, il dépend de la manière donc les autres considèrent notre propre pouvoir. Aussi, le regard des opérationnels porté sur les contrôleurs est-il capital.

a) Lorsque contrôleurs et opérationnels coopèrent

Tout d'abord on constate un problème de compréhension mutuelle, dû principalement aux divergences de culture entre des commerciaux, des ingénieurs, et des financiers.

« Comme notre fonction administrative, informatique est quand même une fonction qui est méconnue par les managers, ils ne se rendent pas compte du travail qu'il faut faire quand on veut faire quelque chose qui tient la route. C'est une difficulté de communication. » [CGS, Superauto]

« Non... malgré que pour le réseau c'est un petit peu : les financiers ils comprennent pas le terrain. » [Topfringues]

« *Le discours est difficile entre le contrôleur et quelqu'un des ressources humaines. On peut s'apprécier mais les chiffres c'est pas leur spécialité hein* » [CGS, Superauto]

« *J'ai peu d'incompréhension avec les opérationnels, parfois je me demande pourquoi ils me demandent ça, quand tu comprends pas la finalité, ou parfois t'as l'impression qu'ils te demandent trente-six fois la même chose, etc. Oui ça fait de l'incompréhension, mais .. bon ça passe.* » [CGU, Superauto]

Ces incompréhensions, associées aux différences d'enjeux entre les différentes fonctions, peuvent être sources de tensions, même si ces tensions ne sont pas forcément condamnables dans la mesure où elles traduisent la participation de divers acteurs à la conduite de l'entreprise et à la prise de décision :

« *Bien entendu il arrive qu'il y ait des tensions, heureusement d'ailleurs. Les tensions, du moment que ça ne rentre pas en conflit la tension est finalement très saine et ça arrive très souvent.* » [CGC, Superauto]

« *Ca se passe bien... Ca se passe bien dans l'ensemble mais après bon il y a toujours des sujets sensibles comme les frais de personnel par exemple où il y a aura toujours un désaccord. Mais dans l'ensemble ça se passe bien quoi.* » [CGO, Topfringues]

Concernant les relations entre les contrôleurs de gestion et les opérationnels, on constate plusieurs situations. Tout d'abord, dans certains cas il semble y avoir un réel besoin réciproque de l'un envers l'autre.

« *Donc il est là il vient chercher l'information. Alors les opérationnels on les voit souvent juste avant la clôture parce qu'ils sont stressés des résultats et juste après parce qu'ils sont stressés de leurs résultats. Qu'ils soient bons ou mauvais. Le stress peut être bon ou mauvais, mais ils ont toujours besoin d'explication. Ce sont des relations qui sont quand même extrêmement cordiales, parce qu'ils ont besoin de nous mais nous on a besoin d'eux, c'est ce que je dis toujours à mes collaboratrices, c'est eux qui attendent nos chiffres mais c'est eux qui vont nous raconter l'histoire.* » [CGC, Superauto]

« *Le chef d'équipe ça va être généralement une demande d'information pour expliquer les variances. Là c'est le contrôleur qui va voir la personne pour lui demander des explications : pourquoi le rendement a baissé d'une journée à l'autre, pourquoi il a été plus vite tel jour ou tel jour. Donc là ça va être de la demande d'information.* » [CGU, Coolagro]

« *On communique énormément avec les directeurs donc c'est sûr et certain que quand même ils ont besoin de nos informations, des chiffres, des choses*

concrètes pour l'aide à la décision. Donc oui on est utile... un peu. »
[Tofringues]

« Plutôt bien. Plutôt bien parce qu'on est quand même là pour les aider [...] Il y avait toute cette aide et ce support informatique [...] par rapport à mes connaissances et ma maîtrise, ouai je restais plutôt très bien perçu. Et puis bon c'était quand même des bons vivants donc c'est un peu comme les commerciaux, quand tu vas les voir, ils t'invitent à déjeuner, voilà quoi. »
[CGO, Topélec]

Dans plusieurs cas, on remarque que c'est davantage le contrôleur de gestion qui fait la démarche d'aller vers l'opérationnel, et ce même au sens littéral du terme, en se déplaçant sur son lieu de travail :

« Et avec les directeurs de site, je me déplaçais pour aller les voir sur site, j'essayais de me déplacer ils étaient une vingtaine, j'essayais d'aller les voir trois fois dans l'année quoi. » [CGO, Topélec]

« C'est le contrôleur qui va voir l'opérationnel. » [CGU, Coolagro]

Cependant, malgré cela, dans certains cas les opérationnels sont en attente vis-à-vis du contrôleur. On constate cela pour ce qui est de l'analyse business au sein d'une entité particulière, chez Topfingues, et pour ce qui est des indicateurs de performance chez Coolagro.

« En tous cas moi me concernant c'est très variable. Au début j'étais très présent auprès de [entité Z], parce que j'avais que [entité Z] à gérer. Aujourd'hui honnêtement j'ai plus le temps. Donc j'ai relativement peu, relativement moins de relations avec les opérationnels. [entité Z] ils le vivent... ça se passe pas trop bien, parce qu'avant j'étais dédié à [entité Z] donc j'étais 100% et du coup je faisais des analyses très fines, j'allais à tous les comités commerciaux, j'étais très présent. » [Topfingues]

« Eux ce qu'ils veulent c'est : j'ai été chef d'équipe le lundi et le jeudi, c'est ces chiffres là qui m'intéressent. Donc dès le début ça a été au jour le jour. »
[CGU, Coolagro]

b) Lorsqu'il y a asymétrie des attentes

Mais dans d'autres cas, l'impression qui se dégage est qu'il existe un besoin unilatéral, du contrôleur vers l'opérationnel. Cela rejoint l'idée évoquée précédemment : quand la

sensibilité financière des opérationnels est faible et lorsqu'ils ne voient ou ne comprennent pas l'utilité de la mission du contrôleur de gestion, l'image de ceux-ci s'en trouve considérablement dégradée :

« On doit travailler ensemble quoi. [...] C'est le problème du contrôleur de gestion, bon en plus le mot est pas forcément flatteur quoi : contrôle, contrôle ce que tu fais quoi, non, c'est pas ... [...] Enfin on n'est pas des flics on va pas non plus dire : non c'est pas bien. [...] Mais c'est vrai qu'il faut essayer de rendre le poste un peu flatteur, et de dire : mais non, on n'est pas là pour faire que les gendarmes, ne vous inquiétez pas, on va travailler main dans la main, on a un côté financier et un côté commercial, enfin opérationnel, on va travailler ensemble, et voilà. » [Topfringues]

« Donc c'est vrai qu'ils ont un peu de mal je pense au sein de Topfringues à voir l'importance et l'utilité en fait du contrôle de gestion. Enfin on pourrait leur apporter plus. Je pense qu'on est perçus comme un, comme... des gens qui font du reporting, enfin du « après », enfin du ... de l'analyse de ce qui a été fait dans le passé. » [Topfringues]

« Donc il y avait pas ces aspect flicage qu'on peut avoir ici quoi. Là on est vraiment là pour contrôler, pour maîtriser les coûts, pour les emmerder, leur mettre la pression. » [Topfringues]

« Donc les analyses jcrois que les gens s'en foutent un peu. Il arrive que je force un peu le trait, mais fondamentalement c'est ça. Alors c'est vrai que maintenant ça va être plus difficile donc... » [Topfringues]

« Jpense que les DR en ont rien à foutre de nous [...]. Ils s'occupent de leur business, d'avoir les bons effectifs dans leurs magasins, et c'est tout ce qui les intéresse. Il n'y a pas un sens de la rentabilité... » [Topfringues]

c) L'importance du rattachement hiérarchique

L'image du contrôleur va également dépendre du rattachement hiérarchique. Parmi les contrôleurs de gestion interrogés, la plupart d'entre eux étaient rattachés à la direction du contrôle de gestion ou à la direction financière. A l'exception du contrôle usine de Superauto, rattaché au directeur d'usine et fonctionnellement à un contrôleur de gestion division. Une telle situation peut bloquer les relations entre les contrôleurs de gestion et la direction mais surtout entre les contrôleurs de gestion et les opérationnels. Ardoin et Jordan (1979) précisent : « les responsables opérationnels considéreront le contrôleur de gestion comme

ayant une optique strictement financière, alors que son domaine de référence est beaucoup plus large. » (in Lambert, 2005, p.79)

« Le fait d'être rattachée à la Daf pour eux c'est peut-être être plus du côté des financiers que de leur côté. Enfin ils me voient peut être plus comme un combat, même dans la conception budgétaire finalement, pour les ratios de frais de personnel par exemple... Que comme un soutien. Malgré que si je les soutiens quand même, quand ils ont besoin d'information je leur donne, mais dans la partie conception budgétaire ils vont plus me voir comme... pas comme un ennemi on peut pas dire ça, mais bon. » [Topfringues]

Le lien hiérarchique avec le directeur opérationnel et lien fonctionnel avec le contrôle central permet à la fois de compter aux yeux de la direction générale, tout en restant proche des opérationnels, même si l'ambiguïté pour les opérationnels risque de leur insuffler de la méfiance.

On notera enfin le cas étonnant de la séparation des fonctions et par conséquent des images perçues par les opérationnels, entre les financiers et les contrôleurs de gestion chez Coolagro :

« Le contrôleur au sein du site je pense qu'il a une assez bonne image quand même, parce qu'on est là justement en tant que fonction de soutien. Donc on est là pour les aider, on est là quand ils ont besoin d'informations, et on n'est pas là pour les juger non plus quoi. Donc les gens voient bien qu'on est là pour les aider quoi. Par contre en finance ça fait plus flicage. Parce que le financier agit sur des actions qui sont passées et donc généralement quand il vient vous voir c'est qu'il y a un problème [...] c'est plus le côté flic qui vient vous voir parce que vous avez fait quelque chose qu'il ne fallait pas. [...] Le comptable, enfin les gens le voient comme ça, c'est une partie de l'équipe qui est là, qu'on ne voit jamais. Le comptable on ne le voit pas. » [CGU, Coolagro]

d) La crédibilité et la confiance au cœur du jugement des opérationnels

Un dernier point, et qui est critique dans la formation de l'image que peuvent avoir les opérationnels des contrôleurs, est la crédibilité et la confiance qu'ils accordent aux données fournies.

Ainsi, l'étude de Lambert (2005, p.301) nous indique que « la crédibilité des contrôleurs de gestion est longue à établir vis-à-vis des opérationnels et la moindre erreur impose de repartir à zéro ».

C'est ce qui est constaté dans les faits chez Topfringues :

« Je pense qu'un V. ou qu'un L. [anciens DAF et Contrôleurs de gestion Topfringues] n'auraient jamais accepté une telle dérive. On perd toute notre crédibilité nous. Si on n'est pas capable de dire d'où vient notre chiffre et pourquoi il est différent du leur et d'où vient l'écart, on perd toute crédibilité. Notre métier avant tout, c'est 70% on l'a dit tout à l'heure de production, et ces 70% de production doivent être à 100% fiables. Ce qu'on nous demande c'est de produire des chiffres, fiables. Là on fait notre métier. [...] Et ici là on n'arrive pas à faire. Depuis trop de mois là voire depuis un an ou deux, ils ne sont pas fiables à 100%, on n'est pas sûrs, on a des doutes sur le système d'info, on a des doutes sur Storeland, on a des doutes sur la comparabilité, et donc les gens ont des chiffres différents des nôtres et on dit oui c'est parce que ceci, c'est parce que cela, oui parce que c'était pas remonté, oui mais c'était à telle heure [...]. Mais si on a produit beaucoup d'erreurs et si on a diffusé des tableaux faux, à un moment on dit bon, ils racontent n'importe quoi. C'est long à récupérer, dans l'esprit des gens, qu'ils reprennent confiance, et qu'ils disent : bon si le contrôle de gestion annonce ça, c'est qu'ils sont sûrs et c'est eux qui ont raison. Mais je pense qu'on y revient, on est sur la bonne voie là. »
[Topfringue]

Ainsi, cet approfondissement des facteurs de contingence qui influent sur le niveau de pouvoir de chacun des contrôleurs interrogés permet de cartographier et classer les fonctions contrôle de gestion selon plusieurs typologies.

5. Des typologies du pouvoir des contrôleurs

A la suite de cette réflexion sur le pouvoir des contrôleurs, il nous appartient de représenter le pouvoir de ceux-ci en fonction de différents axes de lecture.

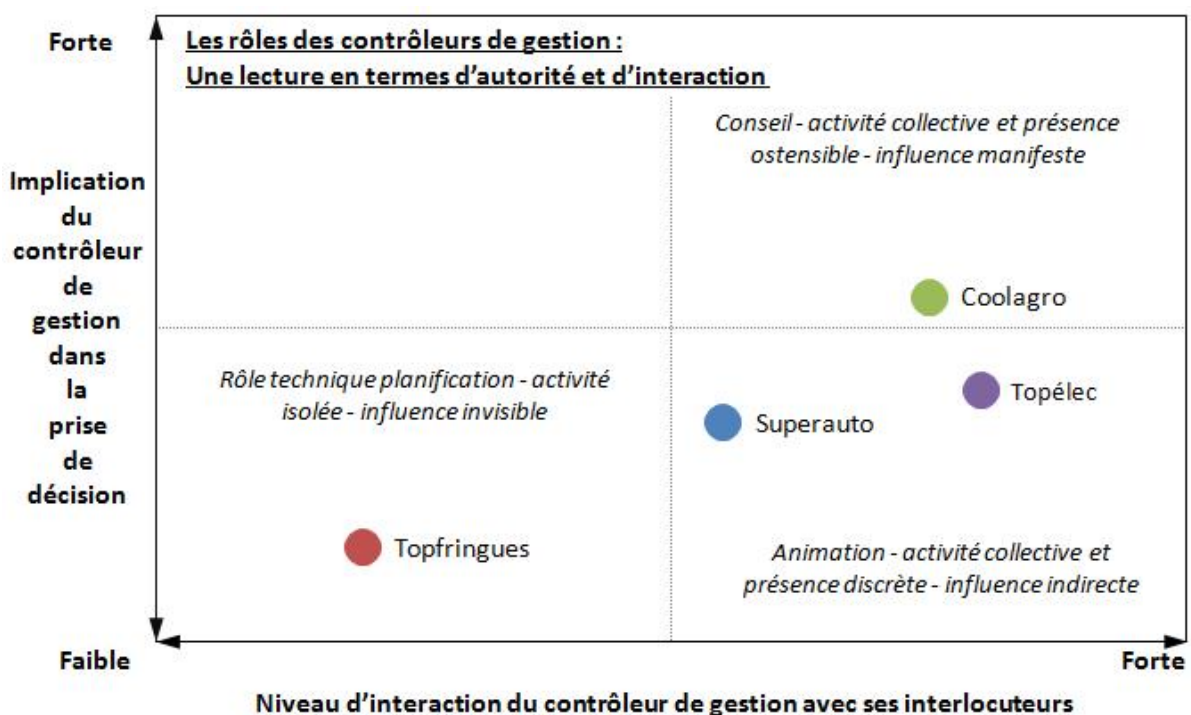
Concernant des services fonctionnels et donc ici des contrôleurs de gestion, Malleret (1993) propose de se poser trois questions :

- servent-ils ?

- à qui ?
- avec quelle autorité, quel poids dans la prise de décision ?

Il apparaît que les développements précédents ont pu apporter des éléments de réponse à ces trois questions, qu'il convient désormais de synthétiser.

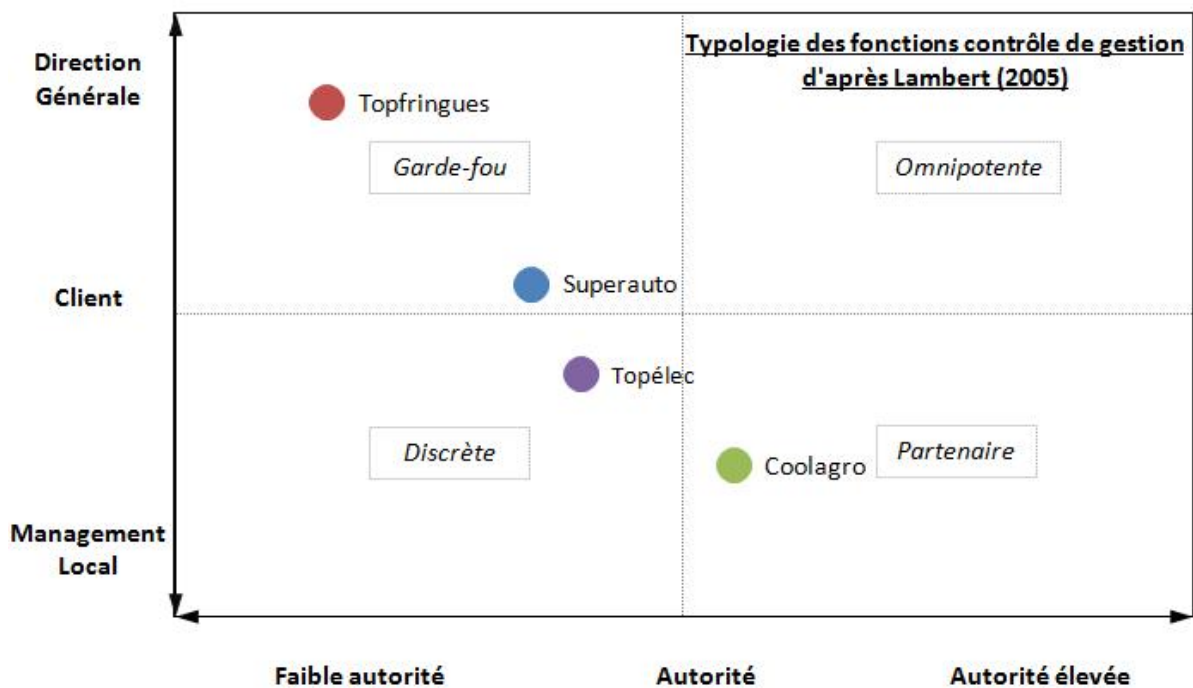
Nous allons tout d'abord nous intéresser au rôle du contrôleur de gestion dans une optique d'autorité et d'interaction, représentée dans la matrice ci-après (Lambert, 2005, p.110). On retrouve là le cas de Topfringues, relativement en marge par rapport aux autres, ainsi que le cas de Coolagro où le contrôleur est assez puissant (du moins dans sa forme contrôle de gestion usine). Il est à noter que l'implication du contrôleur de gestion dans la prise de décision est entendue dans le sens large, c'est-à-dire que l'on tient compte à la fois de son implication théorique, formelle, mais également de son implication informelle, notamment via les jeux politiques, l'orientation des décisions grâce aux informations, ce qui explique le niveau élevé d'implication chez Coolagro.



Reprenons à présent la typologie issue de la thèse de Lambert (2005, p.447). Celle-ci définit quatre idéaux types de fonctions contrôle de gestion :

Fonction....	Partenaire	Discrète	Garde-fou	Omnipotente
Autorité	Forte	Faible	Faible	Forte
Client	Local	Local	DG	DG
Avantages	Prise en compte de la dimension financière	Managers responsabilisés sur l'ensemble des questions liées à leur périmètre, Créativité et réactivité favorisées	Primauté de la réflexion stratégique Formation des cadres dirigeants	Prise en compte systématique de la dimension financière
Risques	Dérive en termes de gouvernance	Contrôle interne Gabegie	Jeux politiques Gabegie	Myopie Inhibition des opérationnels
Rôles	Aide à la décision locale	Mandat discret de vérification	Formation des cadres dirigeants Légitimation	Centralisation du pouvoir

Si l'on adapte cette typologie aux entreprises étudiées ici, nous obtenons le résultat suivant :



On retrouve donc sans surprise Topfringues en tant que fonction contrôle de gestion garde-fou, Coolagro en tant que fonction partenaire, et Superauto et Topélec entre garde-fou et discrète.

De manière générale, l'impression que le contrôleur de gestion ne dispose que de peu de moyens d'influence est confirmée. Nous avons repris ici les expressions contenant les mots « on peut » ou « on ne peut pas » qui ont pu être prononcées au cours des entretiens. La proportion de « on ne peut pas » et de « on peut juste dire » trahit les obstacles qui se dressent contre un contrôle de gestion puissant.

On peut rien faire	Mais on peut pas dire...
On peut toujours intervenir en disant attention...	On peut juste dire...
On peut pas dire...	On peut toujours dire que...
On peut pas aller voir le département et lui dire...	On peut être d'accord, pas d'accord
On peut pas revenir vers eux et dire ...	On peut montrer des trucs
On peut pas les obliger	On peut orienter les décisions
On peut aller voir le directeur financier	On peut pas se permettre
On peut faire des commentaires	On peut participer
On peut prendre des décisions	On peut amener à la décision
On peut dire...	On ne peut pas prendre des actions nous mêmes

B. Le ressenti et les réactions des contrôleurs

Nous allons dans cette dernière section nous interroger sur la manière dont les contrôleurs peuvent vivre leur pouvoir (ou leur non-pouvoir d'ailleurs). Nous verrons donc plusieurs de leurs facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction. Puis nous nous interrogerons sur leur vision de leur contribution à la marche de l'entreprise, ainsi que sur leur vision d'eux-mêmes par rapport à la fonction et au secteur d'activité. Nous conclurons par quelques leviers d'influence pour les contrôleurs.

1. Deux principaux facteurs de satisfaction et d'insatisfaction

Les motifs de contentement et de mécontentement qui reviennent le plus souvent sont ceux relatifs à la pédagogie et à la lourdeur du processus de production d'information.

a) La formation économique des opérationnels et des autres managers

La principale satisfaction relevée est la transmission et la formation économique des autres acteurs de l'organisation, ce qui relève des qualités de pédagogie des contrôleurs. Cette source de satisfaction a été relevée par quatre contrôleurs de manière spontanée.

« Je suis contente d'être contrôleur de gestion quand on me dit que l'on a compris ce que je voulais dire. Quand on vient me voir et qu'on me dit ouai super la présentation s'est super bien passée on a fait passé tous les messages qu'on voulait faire passer là on est content. Ca c'est... pour moi ça va être le plus beau des compliments. Quand mon patron vient me voir et qu'il me dit : « Formidable, on a été félicités, c'était limpide, tout le monde a compris là où on voulait aller », c'est vrai que c'est l'un des plus beaux compliments qu'on puisse faire. » [CGC, Superauto]

« Un bon contrôleur de gestion bah il aide les gens qui connaissent rien, rien, rien à la finance, tu l'aides à ... pas à y prendre goût parce qu'il ne faut pas exagérer, mais à ce qu'il s'intéresse. Qu'il s'approprie son reporting, qu'il s'approprie l'importance de suivre ce qu'il fait. Non seulement le côté commercial mais aussi l'aspect financier-gestion, ça c'est plaisant. C'est sympa de voir un mec qui arrive, [...] il sait pas aligner deux chiffres, tu sens en réunion qu'il en a rien à foutre. Et puis petit à petit, on lui met la pression, nous, le DG, etc. [...]. Et puis petit à petit il voit que t'es là, que tu peux l'aider, et puis six mois et un an après, il connaît bien son budget, il voit où est ce qu'il peut taper, où est ce qu'il peut économiser, les choix de la Daf.[...] C'est cool de travailler avec des gens, dans notre métier, de les former, d'apprendre à travailler avec eux, et puis d'essayer de les faire participer ou apprécier cette partie là quoi [...] et quand on arrive à former les gens à être assez pédagogue, c'est assez sympathique. » [Topfringues]

« Par contre ce que j'aime bien, [...] j'ai passé du temps à former, et les gens m'ont apprécié aussi parce que je leur ai transmis un peu, et ils me l'ont bien rendu. [...] Donc ça c'est bien, il faut qu'on forme. Sinon on reste ésotérique après, on reste avec nos tableaux de bord. » [CGS, Superauto]

On imagine alors que la satisfaction est d'autant plus grande lorsque l'on se situe dans une organisation dont la rationalité dominante est faiblement orientée vers les aspects économiques. On note également que cette satisfaction est obtenue principalement en s'appuyant sur les qualités relationnelles des contrôleurs.

A l'inverse, l'échec devant la transmission de cette sensibilité économique aux autres acteurs peut être vécue comme une source importante d'insatisfaction :

« Là on ça me donne de l'insatisfaction c'est quand je n'arrive pas à faire comprendre aux gens pourquoi ce que je leur demande est important. [...] Alors l'insatisfaction c'est quand j'arrive pas à faire comprendre aux gens que ce qu'ils ont comme renseignements oui c'est important. C'est que je l'ai mal expliqué. Donc oui c'est frustrant. » [CGC, Superauto]

On retrouve cette même idée chez le contrôleur usine de Superauto, mais avec également une dimension de fiabilité des prévisions, et à destination de la direction (de la division) puisqu'on parle là des présentations budgétaires.

« Quand la présentation budget s'est bien passée, quand on a peu de remarque, qu'on a été compris. Après on coupe ou on coupe pas le budget, mais quand t'as pas de questions ça veut dire que clairement t'as été compris.[...] Quand aussi t'as pas une tonne de questions qui viennent du siège ou des projets. » [CGU, Superauto]

« Quand on sort des résultats en phase avec le budget, ou les forecasts, c'est bien. Quand ce qui a été mis en place fonctionne. » [CGU, Superauto]

Par ailleurs, on note que certains acceptent mieux que d'autres les différences de sensibilité et de rationalité au sein de l'entreprise. Nous avons ici l'exemple de Topfringues (où les commerciaux dominent, ce qui est accepté et même justifié, défendu, par les contrôleurs) et celui de Superauto (chez qui le contrôleur a davantage de difficulté à accepter des décisions qui n'iraient pas dans le bon sens d'un point de vue financier et économique) :

« Quand on nous dit : on lance une gamme de produit, on a fait tous nos calculs, on sait qu'on va pas être profitable ou peu, donc on pourrait utiliser ces ressources ailleurs, mais qu'on nous dit : et bien non c'est une décision commerciale, on a besoin d'être présent sur ce marché là donc on y va quand même. Là c'est frustrant, parce qu'on a fait tout un tas d'analyses pour rien en fait. » [CGU, Coolagro]

« Et bien là on a un exemple typique sur une fermeture de magasin. Où financièrement nous on a donné notre avis : faut le fermer parce qu'il n'est pas rentable. Après typiquement la partie commerciale est mise en avant : parce qu'il n'y a pas de magasin dans le secteur, parce qu'il y a la marque qui est présente et il faut positionner la marque avant tout. Donc là c'est la partie commerciale qui va prendre le dessus quoi. Même si les magasins financièrement n'est pas rentable, par rapport à ce qu'on pourrait véhiculer par rapport à la marque, c'est plus important de le garder quoi.»
[Topfringues]

b) La lourdeur de la production d'information

Si l'on se penche sur les motifs d'insatisfaction, on retrouve plusieurs fois la lourdeur de la production d'information :

« Les mauvais côtés c'est quand même la grosse production de tout, la fiabilité des données, les recouper tout le temps dans tous les sens [...]. C'est lourd parfois !! » [Topfringues]

« Tout ce qui est récurrent est chiant, c'est un peu le problème mais bon. Ce qui me déplaît et c'était pareil chez Topélec, c'est la récurrence des tâches, la production récurrente on va dire. » [Topfringues]

« En ce moment il y a beaucoup de production. [...] Sur toute la partie P&L, frais de personnel, loyer, comme c'est beaucoup, beaucoup de boulot et bien c'est difficile de se dire pour l'instant : je peux aider à la décision. »
[Topfringues]

Chez Topfringues, on trouve un autre motif d'insatisfaction qui n'est pas sans lien avec la lourdeur du process de production d'information :

« Je pense que c'est un métier où il y a tellement de choses à faire qu'on est toujours frustré de pas avoir assez de temps pour faire plus. Parce que je pense que dans le contrôle de gestion il y a toujours plein de choses à creuser, on a un regard sur plein, plein de choses, donc il y a beaucoup, beaucoup de choses à faire [...] Voilà c'est peut être justement manquer de temps pour pouvoir répondre à toutes les demandes qui émanent soit de la Daf soit des opérationnels. Ca c'est un peu frustrant je pense. » [Topfringues]

2. La reconnaissance dans le regard des opérationnels

Nous l'avons rapidement évoqué dans la première partie, les services fonctionnels, de par leur essence, sont en quête permanente de légitimité. La raison d'exister des services fonctionnels semble être l'apport de valeur ajoutée aux opérationnels. Cette quasi-obligation d'apporter de la valeur ajoutée peut être vue sous plusieurs angles : les services fonctionnels doivent être vecteurs de valeur ajoutée d'un point de vue économique, contribuant à rendre l'organisation plus performante en termes d'efficacité, d'économie et d'efficience, mais ils doivent également bénéficier d'une reconnaissance sociale de la part des membres de l'organisation eux-mêmes. Galbraith et Lawler (III, 1993 *in* Lambert, 2005, p.57) écriront à ce propos que « la plupart des organisations ne peuvent plus se permettre financièrement d'avoir de larges services fonctionnels dotés d'un niveau élevé d'expertise. Elles ne peuvent encore moins les assumer si ces services fonctionnels s'avèrent déconnectés du business, et qu'elles ne parviennent pas à observer d'un oeil critique la valeur ajoutée qu'elles apportent aux opérationnels, si elles ne répondent pas à leurs demandes. » C'est pourquoi la revue *The Accountant* en 1969 indique que le contrôleur « doit s'insérer comme un membre d'une équipe et reconnaître à chaque instant que son métier ne se justifie que par le service rendu » (Gerrard, 1969 *in* Lambert, 2005, p.13). Cela n'est pas sans conséquence sur le ressenti des contrôleurs. Selon Lambert (2005, p.320), ceux-ci « voguent entre un sentiment de culpabilité, lié à l'illégitimité perçue de la logique financière [...] et la frustration face au manque d'implication financière. »

Dans la littérature on peut aussi lire que « la réussite en matière de contrôle de gestion est fortement liée à la reconnaissance, par les opérationnels, de la qualité des services que peut leur offrir le système de contrôle. » (Bouquin, 2006, p.474). Berland (2004, p.215) indique également qu'« au-delà de ces techniques [de contrôle de gestion], c'est la manière dont les managers vont solliciter le contrôle de gestion [...] qui en fera la valeur. ».

Ce motif de satisfaction (la reconnaissance des contrôleurs de gestion par les opérationnels) n'a étonnamment pas beaucoup été évoqué directement en tant que tel (mais il a été développé de manière indirecte sur d'autres sujets). Lorsqu'il a été évoqué, il s'agissait plutôt en fait d'une insatisfaction :

« Le contrôle de gestion est un peu [...] la tête de Turc quoi. [...] dès qu'il y a un truc qui va pas c'est tout de suite : que fait le contrôle de gestion ? [...] Alors que... dès fois tu fais un petit peu ton maximum et c'est pas forcément reconnu à sa juste valeur. » [Topfringues]

3. La proximité avec le « business »

a) Une proximité terrain, facteur de satisfaction

On note que plusieurs des contrôleurs ont évoqué une certaine satisfaction à être proche du terrain et de l'activité de l'entreprise.

« La principale satisfaction c'est qu'on est quand même au cœur du business de l'entreprise, donc c'est quand même intéressant d'avoir une visibilité sur tout le processus, toutes les grandes masses qui circulent, comment les masses sont dépensées, et rentabilisées, etc. » [Topfringues]

« S'ouvrir et orienter ses décisions par rapport à des opérationnels qui te parlent du marché. Tu peux vite t'enfermer dans ton bureau à pas sortir et là ya pas d'intérêt quoi. [...] Après si tu veux rentrer dans l'analyse il faut que tu connaittes un minimum, et il faut être ouvert, [...] connaître un petit peu comment ça fonctionne. Enfin savoir comment ils font en magasins quoi. » [Topfringues]

Ou à l'inverse le sentiment d'éloignement d'avec les opérationnels peut être un facteur d'insatisfaction :

« Notre métier serait d'autant plus intéressant si la communication et notre travail était en lien avec les opérationnels. » [Topfringues]

Ce cas est d'autant plus intéressant que l'on se rend compte qu'au sein de la même entreprise des discours différents peuvent être tenus. Sans que l'un domine sur l'autre, cet écart s'explique d'une part par les différences de postes, d'autre part par les différences de perception, mais aussi par les différences de personnalités.

b) La frustration du fonctionnel par rapport à l'opérationnel

On peut alors se demander s'il n'existe pas dans ce cas une certaine frustration du fonctionnel, en soutien à l'opérationnel.

« Non ça je ne le ressens pas trop malgré que ça fait du bien de temps en temps de sortir de son bureau. Mais pour comprendre l'activité on aurait besoin de passer du temps avec eux, mais après c'est pas une frustration pour moi. »
[Topfringues]

« Après c'est vrai que c'est un peu frustrant de pas avoir... de pas avoir le poids de la négociation, enfin c'est ... c'est on sort les chiffres, on dit voilà ça donne ça, après on est juste de la petite main d'œuvre quoi. » [Topfringues]

Parfois la proximité géographique avec l'activité de base de l'entreprise aide à ne pas se sentir déconnecté du business et donc à ne pas ressentir de frustration :

« Ah si, si, si. Si c'est sûr. [...] quand on est dans une usine, même si on est contrôleur et qu'on travaille avec les opérationnels, on voit concrètement les choses qui évoluent jour après jour [...] faut refaire les sols, [...] faut refaire couler du béton, [...] faudra avoir déménagé les machines [...] vous allez avoir les opérateurs qui vont venir, [...] et puis vous allez fabriquer 10 pièces, puis 100, puis 1000 pièces par jour. Et puis faudra amener les produits.... Et donc vous voyez concrètement, vous avez une visualisation de toutes les améliorations qui sont apportées. Et quand vous n'avez pas ça et que vous êtes plutôt dans un rôle de reporting, bah oui vous allez avoir le résultat, vous allez être contente quand ce sera bien fiable, mais un peu moins concret quand même. Ca reste un peu intellectuel. [...] Une vie d'usine c'est incroyable. »
[CGS, Superauto]

On remarque donc qu'il n'existe a priori pas de frustration du contrôleur vis-à-vis de l'activité et du cycle des opérations. On notera que la personnalité du contrôleur explique souvent la frustration ou l'absence de frustration, et que les contrôleurs rencontrés pour la plupart ne présentent pas un attrait fort pour l'insertion dans les activités « business » de l'entreprise.

4. La relation du contrôleur à son organisation

a) La performance de l'entreprise comme facteur de satisfaction

On remarquera qu'une personne fait particulièrement preuve d'esprit d'équipe et d'entreprise, au-delà de la satisfaction liée directement au métier en lui-même :

« Je dirai c'est comme dans toute fonction, c'est... si on est dans une technique qui consiste à fabriquer un produit, à manager des équipes, ce sera un peu pareil, c'est le plaisir de travailler en équipe, de réussir ensemble. Je veux dire c'est pas spécifique au contrôleur de gestion. » [CGS, Superauto]

On peut rapprocher ce cas de celui du contrôleur de Coolagro qui met également en avant la satisfaction à améliorer la performance globale de l'entreprise, mais en mettant en avant la particularité de la position du contrôleur qui a un pouvoir d'influence mais pas formellement de décision :

« Les inconvénients c'est qu'on n'a pas d'influence directe sur l'usine, enfin sur le processus en lui-même. Après la satisfaction c'est justement quand on a réussi à changer quelque chose, à améliorer un process. C'est quand nos actions ont un impact en fait. Là oui c'est de la satisfaction. Ou quand on arrive à convaincre un directeur commercial que telle gamme de produits faut pas la lancer parce qu'on ne va pas avoir assez de marge dessus, ou parce que ça nous coûte plus que ça devrait. Là il y a de la satisfaction. Parce qu'on a aidé l'entreprise à être plus profitable qu'elle ne l'était avant. Et l'inconvénient c'est quand ça marche pas. Quand on nous dit : on lance une gamme de produits, on a fait tous nos calculs, on sait qu'on va pas être profitable ou peu, donc on pourrait utiliser ces ressources ailleurs, mais qu'on nous dit : et bien non c'est une décision commerciale, on a besoin d'être présent sur ce marché là donc on y va quand même. Là c'est frustrant, parce qu'on a fait tout un tas d'analyses pour rien en fait. » [CGU, Coolagro]

b) La contribution du contrôleur à l'atteinte des buts de l'organisation

Autant, nous venons de voir que certains contrôleurs sont attachés à la performance de leur organisation, autant nous n'avons pas vu la manière dont ils y contribuaient. D'après

Mintzberg (2003, p.40) les buts sont « les intentions précédant les décisions ou les actions, les états d'esprit qui poussent les individus ou les groupes d'individus appelés organisation à faire ce qu'ils font. » Il distingue la survie, la croissance, l'efficacité et le contrôle de l'environnement.

Toujours d'après cet auteur, le but que vont chercher à poursuivre les analystes de la technostructure (et notamment les contrôleurs de gestion) sera l'efficacité. Il écrit à ce propos : « L'efficacité est leur raison d'être : ils existent afin de développer des systèmes qui améliorent l'efficacité de l'organisation. S'ils ne se fixaient pas ce but, leur travail ne se justifierait pas » (Mintzberg, 2003, p.370).

La théorie est confirmée par cinq des contrôleurs de gestion de manière assez spontanée :

« Mon rôle, ici c'est pas de croître, c'est plutôt l'efficacité. [...] Son boulot à l'usine c'est de produire les sièges et d'être efficace. » [CGU, Superauto]

« Non l'efficacité c'est sûr. Le but du contrôleur de gestion c'est de faire en sorte que l'usine soit plus performante. On n'est pas là pour faire grandir l'usine. On va pas avoir d'influence dessus. Nous on est là pour optimiser le processus de production, voir là où ça va pas, et comment on peut le corriger. » [CGU, Coolagro]

« Alors c'est un avis personnel qui n'engage que moi. Mais j pense que c'est plus l'efficacité. Car au final c'est mettre en exergue les dépenses qui ne vont pas, montrer les bonnes ou les mauvaises performances, et essayer de produire des analyses qui permettent de mettre en exergue certains points. » [CGO, Topfringues]

« Oui j pense que c'est de l'efficacité aussi quand même. » [CGO, Topfringues]

On notera la remarque de la contrôlease corporate Superauto pour qui la croissance pourrait aussi rentrer dans le champ du contrôleur de gestion :

« On contribue à l'efficacité. La survie ou la croissance c'est pas, ça ne concerne pas les contrôleurs de gestion. C'est les opérationnels. Un bon contrôleur pourra aider la croissance parce qu'il aura donné un bon éclairage. Mais pour moi le vrai but d'un contrôleur de gestion c'est l'efficacité. » [CGC, Superauto]

Cette domination de l'efficacité dans la contribution aux buts de l'organisation va induire une mentalité particulière et indique que le champ de pouvoir concernera donc essentiellement des facettes bien précises, liées de près ou de loin à l'efficacité.

5. Sentiment d'appartenance : fonction versus métier

Nous avons vu que les contrôleurs attachaient davantage d'importance à l'efficacité qu'aux autres buts de l'entreprise, et que certains d'entre eux considéraient leur participation à la réussite de l'organisation comme critère de satisfaction. Nous allons à présent nous demander si ceux-ci se sentent davantage appartenir à leur fonction de contrôleur de gestion ou à leur industrie.

a) Les contrôleurs frappés par le « nouveau taylorisme »

Cette notion de nouveau taylorisme (Mintzberg, 2003) correspond à un remplacement de la mission par les buts. L'auteur indique donc qu'avec la multiplication des services fonctionnels, ceux-ci se sont spécialisés jusqu'à s'identifier fortement à leur fonction. Mintzberg indique ainsi : « quand aux analystes, [...] ils étaient des professionnels mobiles préoccupés par leurs techniques et non par les organisations où ils les appliquaient. Si l'usine de chaussures ne requérait plus les services des chronométrateurs ou, plus tard, des chercheurs en méthodes opérationnelles ou des agents de la planification, alors ils pourraient toujours proposer leurs services à l'usine de fauteuils roulants, ou à l'hôpital. La mission n'avait pas de sens spécial pour eux. Le but organisationnel que les analystes étaient susceptibles de poursuivre était l'efficacité car, nous l'avons noté plus haut, l'efficacité constituait un critère opérationnel par lequel ils pouvaient démontrer la valeur de leurs propositions. »

On retrouve cette idée selon laquelle les analystes (contrôleurs ici) peuvent appliquer dans n'importe quelle organisation leurs techniques :

« Mais je pense très franchement quelque soit, enfin j'ai beaucoup d'amis hein qui sont contrôleurs de gestion, on a tous à peu près la même idée du contrôle de gestion à savoir aider son management, lui donner des clés, des outils, pour comprendre. Je pense que ça c'est assez ... capital, qu'on soit dans le secteur automobile, dans le pharmaceutique, environnemental même. J'ai une copine

là qui travaille dans l'environnement c'est la même chose. C'est je prends les chiffres, je les extrais, je les montre d'une façon acceptable et ensuite, voilà. » [CGC, Superauto]

« Quand t'es dans la distribution ou quand t'es dans l'industrie automobile, tu peux avoir des écarts et une façon de travailler qui sera peut être différente mais fondamentalement tu restes davantage contrôleur de gestion. » [CGO, Topfringues]

« Après je pense que tu peux appliquer tes connaissances à autre chose, [...] tu peux partout être capable. » [CGO, Topfringues]

Mintzberg (2003) poursuit sa théorie en indiquant que la conséquence a été une arrivée de jeunes diplômés à des postes de « technocrates » et de dirigeants d'autres industries à des postes de direction. Et que par la suite ceux qui arrivèrent au pouvoir des organisations n'avaient pas d'expérience terrain ni de connaissance métier véritablement. Enfin, l'avènement de la grande entreprise aurait détruit l'idéologie « de nature organisationnelle et missionnaire - service à la clientèle et soins apportés aux produits et services, en tant que fins en soi – par une autre idéologie, utilitaire et transorganisationnelle par nature – l'obsession de l'efficacité économique et la croissance en tant que fin en soi. » (p.391). Compte tenu de ces éléments, il est évident que les contrôleurs de gestion sont alors particulièrement visés par cette description du nouveau taylorisme.

b) Contrôleur avant tout

Il ressort des entretiens une identification claire à la fonction de contrôleur de gestion, et ce pour chacune des personnes rencontrées :

« Moi je suis plus lié à la fonction. A part quelques points qui sont plus liés au secteur voilà, mais bon fondamentalement... » [CGO, Topfringues]

« Moi au jour d'aujourd'hui je me sens plus contrôleur de gestion finalement général, mais opérationnel. » [CGO, Topfringues]

« Bah non contrôleur de gestion » [CGO, Topfringues]

« Ah bah moi je me sens plus contrôleur de gestion ouai, carrément. De la distribution, soit » [CGB, Topfringues]

On note le cas particulier du contrôle de gestion support de Superauto, point sur lequel nous reviendrons en dernier lieu.

c) L'aveuglement du culte de la technicité

Le risque qui existe alors à s'identifier trop à la fonction est de devenir myope et de ne plus savoir adapter les outils au contexte. Le risque est alors une inversion des fins et des moyens. C'est ce que décrit Mintzberg (2003, p.256), pour qui l'employé « est simplement pris par son travail, - travail pour lequel l'organisation le rémunère-, au point que son travail devient une fin en soi, plutôt qu'un moyen pour faire aboutir les buts de l'organisation. »

Par exemple, lorsque le déploiement de nouveaux outils de contrôle de gestion devient un facteur de satisfaction en lui-même, la situation devient dangereuse :

« Après la satisfaction c'est que parfois quand tu produis des analyses, que tu arrives à mettre en place des fichiers avec des points, des outils, pistes d'analyses qui sont pas forcément soit sur d'autres BU ou qui n'existaient pas avant. Ben oui c'est bien parce que t'apportes... parce que tu as une vraie valeur ajoutée. » [Tofringues]

Le contrôleur s'il est poussé dans cet extrême n'est plus alors dans son rôle. Difficile d'imaginer qu'un bon contrôleur de gestion serait avant tout quelqu'un qui maîtrise les techniques et outils du contrôle de gestion de manière parfaite. Vis-à-vis des autres acteurs de l'organisation, ce n'est pas ce qui est attendu de lui.

Cependant, le contrôleur de gestion support de Superauto rappelle qu'il ne faut pas négliger la technique, qui fait partie de la fonction :

« Je vais pas dire que la technique ça ne m'intéresse pas parce qu'il y en a trop marre des managers qui sont ingénieurs et qui disent que la technique, bah oui c'est compliqué la technique, je préfère manager que de faire de la technique. Bah il faut faire les deux. Parce qu'il faut manager, mais il faut aussi, il faut pas mépriser la technique. Donc moi ça ne me gêne absolument pas, et je vais mettre la main à la pâte pour donner un coup de main et passer plus pour un contrôleur de gestion » [CGS, Superauto]

d) Une faible identification à l'entreprise ?

Mintzberg précise qu'avec le déploiement du nouveau taylorisme a également disparu dans une certaine mesure l'attachement à une organisation : « de plus les techniques des analystes sont générales – elles s'appliquent à plusieurs types d'organisations et la plupart du

temps les analystes sont très sollicités, aussi ont-ils une très grande mobilité. Ceci signifie aussi qu'ils ont une faible identification à l'organisation elle-même. En effet, elle est généralement plus faible que pour les opérateurs professionnels puisqu'ils n'ont même pas un contact direct avec les clients. » (2003, p.129)

« Je n'ai pas une grande approche au produit, dans ce que je fais aujourd'hui donc... » [CGO, Topfringues]

« Nous que ce soit des choux ou des carottes nous faut qu'on vende. Enfin nous le produit typiquement c'est le magasin quoi. Jveux dire il faut vendre. » [CGO, Topfringues]

« Quelque soit le produit, quelque soit la boutique, quelque soit le marché, j'ai vraiment, parce que je suis plus budgétaire que eux opérationnels, moi j'ai vraiment le sentiment de traiter des balances comptables. Et de la rentabilité, et des dépenses sur chiffre d'affaires. Et si demain je passe sur une société de services avec du chiffre d'affaires et des dépenses je fais le même travail. » [CGB, Topfringues]

On note tout de même un certain attachement au secteur d'activité pour certains...

« Faire autre chose, mais pas du service. Pas du service, non. » [CGU, Superauto]

« C'est extrêmement difficile pour moi car j'ai toujours été contrôleur de gestion dans le secteur automobile donc pour moi c'est quasiment indissociable. Je ne me vois même pas travailler dans un autre secteur que celui-là. C'est tellement assez indissociable. Mais je pense que c'est plus lié à mon expérience passée plus qu'autre chose. [...] C'est un secteur qui est extrêmement prenant et qui donne énormément. C'est un secteur très intéressant on lui donne beaucoup mais il rend beaucoup aussi, il rend énormément. Au niveau humain ça c'est très clair. On voit passer un panel de personnalités qui est fantastique. Et puis au niveau technicité, c'est intéressant. » [CGC, Superauto]

« Si je devais changer de boulot ce serait toujours dans la distribution parce qu'il y a quand même la partie commerciale où on est liés avec les commerciaux, qui est quand même intéressante quoi. » [CGO, Topfringues]

« Toujours industrie je pense. Je pense que j'aurai toujours besoin du rapport avec le produit, qu'il y ait quelque chose de fabriqué. Je pense pas que je pourrai passer en service ou en financier pur. » [CGU, Coolagro]

Mais pas pour tous :

« Mais après ce serait pas l'industrie textile, j'ai pas le sentiment que ce serait un problème, par rapport à ce que je peux faire. » [CGO, Topfringues]

Ce faible attachement peut poser problème dans l'accèsion aux postes opérationnels ou de direction des contrôleurs de gestion. En effet, comme l'un des contrôleurs a pu le dire, les contrôleurs qui accèdent à des postes de direction générale sont en général issus du secteur d'activité, même si cela n'a rien d'automatique, cela leur confère une certaine légitimité.

« Chez Topélec je l'ai vécu, mon DAF est devenu DG. Donc c'est pas impossible. Maintenant il y a quand même une grosse, grosse passerelle, parce que tous ces gens là ont quand même un historique financier quand même assez important. Enfin moi je l'imagine pas, mais ça existe. Il y a des gens qui font directeur du contrôle de gestion – Daf, DAF-DG. Je pense que c'est possible si tu restes dans le même milieu, dans le même secteur. Et que de par ton expérience, c'est de par ton expérience et ta connaissance que tu peux progresser. Ca s'improvise pas DG. Il faut avoir un certain recul, sur la partie business et sur la partie gestion/finance, si tu le fais pas dans un secteur que tu connais depuis très longtemps ça me paraît compliqué. » [CGO, Topfringues]

Ainsi, le contrôleur est souvent balloté entre sa rationalité et celle du groupe dominant, en recherche perpétuelle de légitimité et de reconnaissance de la part des opérationnels, et partagé entre ses techniques de controlling et son attachement à son secteur et à son entreprise.

6. La réaction du contrôleur : faites vos jeux !

L'ensemble de ce que nous avons pu observer précédemment amène à un constat : le contrôleur de gestion est loin d'être dans une situation facile ! Faiblement doté en pouvoir formel, il doit trouver d'autres sources d'influence tout en démontrant en permanence sa légitimité et sa valeur ajoutée aux opérationnels, qui ne lui sont pas toujours très favorables puisque ne partageant pas la même culture et la même rationalité. A partir de là, plusieurs attitudes sont possibles, se retirer du jeu, regarder le spectacle se dérouler en silence, aller trouver refuge derrière la direction générale, ou bien risquer gros en s'aventurant hors des chemins balisés ?

a) Contrôleur, quelle est ta stratégie ?

Lambert (2005, p.13) fait état d'un décalage entre la réalité et ce que peuvent en dire les revues professionnelles : « les contrôleurs de gestion pâtissent donc d'un titre plutôt mal perçu, sans pour autant bénéficier du pouvoir supposé de la fonction. Les revues professionnelles assurent, pour leur part, qu'ils sont devenus de véritables partenaires des managers. » On lit ainsi dans l'étude 2006/2007 réalisée par le cabinet Ernst&Young que le contrôle de gestion « se place d'abord en véritable partenaire de l'optimisation constante de la fonction financière », qu'en tant que « véritable acteur dans l'entreprise, il représente un pivot essentiel pour le management » ou encore qu'il « pourra alors mieux occuper ce rôle primordial de copilote auprès des directions opérationnelles et de la direction générale. » Un discours qui tranche nettement avec celui-ci :

« Bon c'est pas très valorisant de dire ça, mais si demain on n'est pas là, la société tourne. » [Topfringues]

« Si ça marche c'est bien, c'est valorisant de dire que le contrôle de gestion aide à la décision, aux grosses décisions, aux grosses orientations de la société à long terme. Mais au quotidien le court terme, le contrôle de gestion n'est pas indispensable. » [Topfringues]

En effet, la réalité est toute autre, nous l'avons vu. Face à cela, Lambert (2005) imagine deux types de réactions possibles :

- Soit le repli sur la fonction, situation dans laquelle le contrôleur s'atèle à la création d'instruments pour lui-même, déconnectés des vrais enjeux et besoins de ses clients internes. C'est un risque de dérive de la compétence technique, que nous avons vue plus haut.

« C'est vrai qu'on pourrait vite s'enfermer dans le bureau, plus sortir. » [Topfringues]

On constate un certain attentisme finalement par rapport à la situation, ou une acceptation de l'état des choses :

« Il y a besoin que ça change. [...] Après est-ce qu'on y arrivera très franchement je suis pas ultra convaincu. Faudra voir mais bon. » [Topfringues]

« Le directeur du contrôle de gestion devrait être au Comex justement pour nous descendre les informations commerciales. Parce qu'on doit fonctionner par rapport à l'avis commercial, qui prédomine... » [Topfringues]

- Soit saisir des « opportunités dans les interstices organisationnels » (Lambert, 2005, p.323) : être le médiateur quand personne ne peut trancher, prendre en charge des projets sur lesquels personne ne s'est penché, s'assigner de nouvelles missions, faire son poste. Il s'agit dans les deux extraits suivants du travail sur le risque, ou encore sur la vision long terme :

« La notion de gestion des risques est extrêmement compliquée. Il n'y a pas beaucoup de groupes qui voient ce que la gestion des risques pourrait apporter, avant le modèle c'était les banquiers, c'était à eux d'appliquer la gestion des risques, mais on ne peut plus leur faire confiance. Ce sont des experts et ils ont tout abandonné au niveau de la gestion des risques. Alors ça va revenir, automatiquement. » [CGS, Superauto]

« Mon point de vue il est qu'on prépare mal, très mal les années noires. [...] Donc c'est vrai qu'on a tendance à se laisser aller quand ça va bien, on se fait plaisir avec un résultat mais on ne prévoit pas assez ce qui peut se passer si jamais ça retombe. Donc qu'est ce que ça veut dire s'occuper de la crise ? Ben moi ça veut dire s'occuper de la crise c'est quand ça va bien. Et c'est pas quand elle est là, parce que quand elle est là c'est trop tard, et c'est beaucoup plus difficile à réaliser quand on n'a pas d'argent que quand on en a, de s'ajuster à une crise. » [CGS, Superauto]

On rappellera la conception d'un détenteur d'influence selon Hirschman (1970 in Mintzberg 2003). Selon lui, dans une situation de désaccord avec l'organisation, un individu a trois choix :

- Rester et participer comme prévu [loyalty]
- Partir [Exit]
- Rester et s'efforcer de changer le système [Voice]

Or selon Mintzberg (2003), seul celui qui reste qui s'efforce de changer le système (Voice) est un détenteur d'influence. Pour cela le contrôleur de gestion doit disposer de ressources et de beaucoup d'énergie. Il devra, grâce à son habileté politique, convaincre des partenaires de le soutenir dans cette mission. Mais alors il pourra donner un vrai sens à son

travail, dans la mesure où il ne sera pas soumis (loyalty...), et il en tirera une bien meilleure satisfaction personnelle.

b) Contrôleur, t'appuies-tu sur ta vision transversale ?

Même si le contrôleur est souvent dans une position difficile, nous l'avons vu, il dispose d'un avantage considérable : il peut souvent profiter d'une vision transversale de l'activité de l'entreprise, de par la multiplicité des acteurs avec lesquels il est en contact. Selon Lambert (2005, p.90) « il est en effet à la fois proche de la direction générale et en contact permanent avec les opérationnels. Ceci lui confère une influence importante sur la prise de décision et une légitimité. Les opérationnels, comme la direction générale, perçoivent ce statut privilégié. » Dans son étude, elle prend l'exemple d'une entreprise où « les contrôleurs de gestion pensent qu'ils bénéficient d'une vision plus large que les opérationnels. Leur valeur ajoutée semble davantage reposer sur cette position privilégiée plutôt que sur leurs compétences techniques. » (p.300)

« Pour moi je dirai le département contrôle de gestion et l'ordonnancement. Pour moi ce sont les deux départements qui ont la vision la plus transversale. »
[CGU, Coolagro]

« C'est nous normalement, c'est nous. Parce que d'une part on voit tout ce qui est dépenses passées qui auparavant étaient des PPA, et on suit tous les indicateurs qui ... volumes produits, chiffre d'affaires, coûts, donc on a une bonne vision de ce qui rentre et de ce qui sort de l'usine. Et ce qui va rentrer ou sortir de l'usine également. Dans le futur. » [CGU, Superatuo]

« Mais dans le sens large de ta question, dans un organigramme type classique d'une société lambda, le contrôle de gestion est un service transversal qui a un très, très bon aperçu de l'activité et du suivi de l'activité. On n'est certainement pas en mesure de l'analyser [la partie commerciale] et de la comprendre. Maintenant mesurer et voir la performance oui, forcément. »
[CGB, Topfringues]

Cette idée doit cependant être nuancée avec le fait que le contrôleur de gestion n'est que très rarement en contact avec le client :

« Bah le contrôleur aura moins de relations avec les clients. Le client n'est pas content, il débarque dans l'usine, il ne va pas aller voir le contrôleur. Il ira voir le directeur d'usine, il ira voir le directeur qualité, il ira voir la logistique,

avec le directeur d'usine. Donc il y a déjà toute une partie qui est très importante. » [CGS, Superauto]

Le contrôleur profite-t-il à fond de cette position privilégiée qui lui permet d'apprendre beaucoup sur l'organisation en générale et sur toutes les fonctions avec qui il est en contact en particulier ?

c) **Contrôleur, es-tu impliqué dans les grands enjeux de demain ?**

Hatch (2000, p.303) indique qu'une des voies pour développer son pouvoir en rendant les autres dépendants de soi, est de « cultiver la centralité en étant présent dans des activités essentielles ».

Dès lors, il convient de voir si les contrôleurs de gestion interrogés disposent d'un champ d'action important par rapport à l'enjeu principal de l'entreprise dans les années à venir.

Certains enjeux relèvent d'un effort d'équipe :

« Faire en sorte que l'on gagne le successeur de la Mini. Et ça on pourra gagner seulement si nous en usine, on montre qu'on est capable de la faire et qu'on a des coûts bas. Ca passe par tout le monde. La production, la logistique, le but c'est de réduire les coûts. » [CGU, Superauto]

« Croissance et efficience comme on parlait tout à l'heure. Donc grandir mais tout en gardant nos marges. Non, c'est un effort d'équipe. C'est toute la partie commerciale qui doit trouver de nouveaux marchés, mais en même temps toute la partie industrie qui doit faire en sorte qu'on arrive à produire ce que veut le commercial mais au prix minimal. C'est vraiment un effort d'équipe hein. » [CGU, Coolagro]

Par contre chez Topfringues, l'essentiel de l'avenir du groupe dépend de la direction des collections, mais également du service d'expansion, avec lequel le contrôle de gestion a intérêt à travailler s'il veut élargir son champ d'action. Il existe au niveau des investissements un espace d'influence à prendre.

« Ce qui est important c'est de garder la part de marché [...]. Et le département phare ici il est clair : c'est les collections. » [CGB, Topfringues]

« Rester dans le marché [...] Donc c'est les achats quoi, les achats énormément. Le directeur de collection quoi. [...] Et après t'as quand même le côté au niveau de l'expansion, maintenant on ne peut plus se permettre d'acheter n'importe quel magasin donc c'est vraiment des magasins qui ont de forts potentiels. Là il y aura peut être plus de rôle du contrôle de gestion. »
[CGO, Topfringues]

Le contrôleur est-il au cœur d'un tel enjeu qui puisse donner un vrai sens à sa mission ? Ou se contente-t-il de regarder les autres se battre pour le succès de l'entreprise ?

d) Contrôleur, pour qui travailles-tu ?

Un élément clé du pouvoir du contrôleur, nous l'avons vu, est son client principal. Ainsi, Bouquin (2006, p.10) met en relief deux conceptions complémentaires : la logique « de la performance financière » et la logique « de la performance technico-économique ». La première s'intéresse aux dirigeants et aux contrôleurs de gestion. La deuxième concerne davantage les processus techniques et détermine la performance financière au sein des unités opérationnelles.

Lambert (2005, p.107) précise : « il semble qu'en cas de situation peu favorable, les contrôleurs de gestion se concentrent sur la planification et les outils, se positionnant résolument comme une fonction périphérique, plutôt au service de la direction générale et sans grande influence sur les décisions. »

Il convient alors que le contrôleur de gestion cherche à servir davantage les opérationnels que la direction générale. C'est aussi le conseil que donne Bollecker (2003, p.169), qui souhaite que le contrôleur de gestion ne devienne pas un simple « satellite de la direction financière ou de la direction générale pour satisfaire les demandes informationnelles des actionnaires ».

Cela se retrouve également dans les propos des contrôleurs rencontrés :

« Un jeune qui arriverait, qui aurait trente ans et qui ne ferait que répéter ce qu'il entend comme message de son patron je veux, je veux, je veux jusqu'à la fin du mois. Si il y a un problème, qu'on s'en sort pas et qu'il n'aide pas, il sera moins bien perçu. On comprendra son rôle mais il sera moins bien perçu. Moi je le vois, vraiment. » [CGS, Superauto]

« Si un contrôleur de gestion achats arrive demain, si il est dans notre bureau, il servira à rien. Si on veut être un contre-pouvoir et voir ce qui se passe, comprendre ce qui se passe, et pouvoir taper sur les doigts de Pierre, Paul, Jacques ou dire ça vous avez déconné, faut être dans le service. Ca c'est sûr. Plus t'es proche des opérationnels, plus tu travailles bien avec eux, et plus t'as de l'info et plus tu travailles. » [CGB, Topfringues]

Le contrôleur reste-t-il un instrument de la direction générale, ou cherche-t-il à se libérer de cette emprise pour accomplir sa mission première, aux côtés des managers qui ont besoin de lui ?

e) Contrôleur, que veux-tu faire plus tard ?

Nous pouvons nous intéresser aux projets de carrière des contrôleurs rencontrés afin de comprendre dans quelle direction ceux-ci se dirigent, en fonction de tout ce qui a pu être dit auparavant. Il s'avère que tous souhaitent rester dans des fonctions financières, majoritairement de controlling.

Ainsi, les souhaits et attentes des contrôleurs ne sont pas ici d'aller vers des fonctions opérationnelles :

« Je pense que ça dépend de la personnalité des gens. [...] Moi c'est clair que le fait d'être sous les feux des projecteurs, sur le devant de la scène ça m'intéresse pas du tout. » [CGC, Superauto]

« Moi je suis beaucoup plus intéressé par la partie financière avec tout ce qui est analyse de rentabilité, le travail sur les business plans, ça aussi je te l'ai pas dit, mais pour le coup j'ai travaillé énormément sur la partie business plan, il y a en a eu énormément. Ces derniers temps j'ai fait que ça d'ailleurs. » [CGO, Topfringues]

f) Contrôleur, cap' ou pas cap' ?

Enfin, nous terminerons cette partie en précisant qu'une autre source de pouvoir vient de la prise de risque. C'est ce que nous indique Kanter (*in Mintzberg 2003 p. 240*) « mener à bien des missions à hauts risques... augmentait le pouvoir... Peu de personnes avaient de l'audace, mais celles qui en avaient, devenaient très puissantes ». Elle souligne donc la

distinction à faire entre les personnes qui font ce qui est « simple, ordinaire et prévu » et celles qui étaient disposées à prendre des risques.

S'ouvrent là de nombreuses opportunités pour les contrôleurs... qui le souhaitent. Certains apprécieront la technicité du métier, développant des outils d'analyse économique, d'autres tireront leur satisfaction du potentiel relationnel lié à la fonction. D'autres encore prendront le risque d'interpréter la fonction différemment et la modèleront à leur manière afin d'aller vers de nouveaux horizons.

7. Le Business partner, le vrai !?!

Il existe enfin encore un autre cas où le contrôleur n'est pas vu véritablement en tant que contrôleur dans la mesure où il est très proche des opérations. Bouquin et Fiol (2006, p.15) le décrivent comme un « généraliste très au fait des compétences nécessaires pour comprendre l'environnement des domaines d'activités de l'entreprise [...] expert en ressources clés, capable d'identifier celles qui sont à la base de la maîtrise des facteurs clés de succès et des facteurs stratégiques de risque de l'entreprise [...] La gestion des compétences et de la connaissance font partie des domaines dans lesquels le contrôleur de gestion doit proposer expertise et appui. »

Une réelle similitude avec l'un des contrôleurs rencontrés...

*« Non, ça dépend de chacun. Moi je vois le directeur de site qui était à Méru, il m'a dit : toi tu n'es pas un contrôleur. Je lui dis : mais je passe mon temps dans les chiffres. Et il me dit : oui mais on peut parler de tout avec toi, de tout ce qui peut se passer dans la vie de l'usine. Donc le contrôleur il a des choses à faire dans son bureau, mais il en a aussi sur le terrain. [...] Moi on me disait quand j'étais dans les sites, de par les personnes qui travaillaient avec moi, c'est que je suis : **un généraliste**. Et je m'intéresse à la technique, et je passais mon temps à poser des questions sur la technique quand je voulais comprendre un problème de chiffres. Et donc il faut surtout pas se concentrer sur les notions chiffrées. Donc contrôleur de gestion, oui de temps en temps. Mais le contrôleur de gestion, il appartient à une organisation : je veux pouvoir traiter avec un commercial, je veux pouvoir traiter avec un acheteur, je veux pouvoir traiter avec un responsable logistique, ou maintenance, comme avec un*

*informaticien ou un comptable. **Donc c'est un généraliste.** [Enjeu de l'entreprise] « C'est la perte de mémoire pour l'entreprise [...] Donc ce qu'il faut c'est faire un **management des personnes** [...] Donc aujourd'hui ce que je dirai à la Direction Générale c'est : attention à garder les bons, ceux qui sont la locomotive de l'entreprise. C'est ça qui est important. » [CGS, Superauto]*

Le mythe du business partner devient parfois réalité, pourtant, et heureusement, la recette n'est pas toujours si bien gardée.

Et parmi ces ingrédients on repère la volonté de s'engager et s'impliquer, au-delà de ses petits problèmes et enjeux de contrôleur de gestion :

« Si il y a un problème, qu'on s'en sort pas et qu'il n'aide pas, il sera moins bien perçu. On comprendra son rôle mais il sera moins bien perçu. Moi je le vois, vraiment. » [CGS, Superauto]

Le contrôleur ne grandira que grâce aux autres. C'est en leur donnant et en donnant intelligemment qu'il recevra en retour. Seul le service rendu lui permettra de dépasser l'aspect ingrat de sa fonction.

« Bon par exemple il y avait un responsable logistique, qui a fini par donner sa démission parce qu'au bout d'un moment il en pouvait plus, et c'est vrai qu'on lui avait mis une pression d'enfer, parce qu'il fallait qu'on maîtrise les flux etc. Et quand il est venu me saluer je lui ai dit : sans rancune, tu ne m'en veux pas ? et vraiment je lui ai mis une pression d'enfers, et il m'a répondu : mais avec toi je n'ai aucune critique à t'adresser. Et c'était quand même de ça dont il avait souffert. Mais la pression les gens ils l'acceptent, mais à partir du moment où ils ont eu quelque chose en échange, et je crois que cette formation économique c'est important. » [CGS, Superauto]

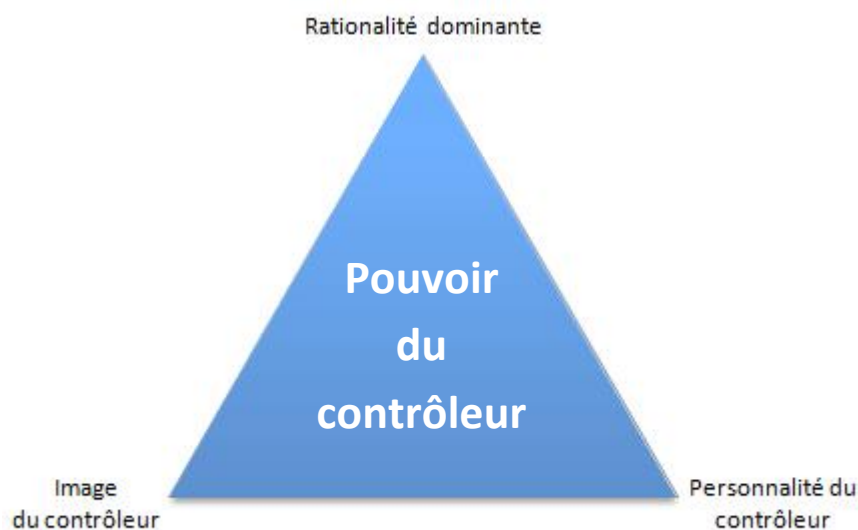
* * *

Conclusion

Nous avons donc vu, lors des développements précédents, que le contrôleur de gestion entretenait un rapport bien à lui avec le pouvoir.

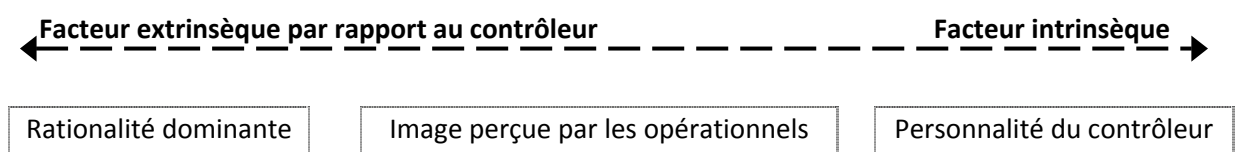
Privé d'autorité formelle, il préserve son domaine de décision, autour des aspects comptables et financiers et autour du management de son équipe. Il utilise son accès privilégié à l'information et son habileté politique pour influencer les décideurs qu'il supporte et conseille. Que ces décideurs soient la direction générale ou des responsables opérationnels, le métier n'est pas le même. Dans l'ombre de la direction générale, le contrôleur est un instrument de remontée d'information, aux côtés des opérationnels il peut devenir diffuseur de la sensibilité économique.

Nous avons vu également plusieurs facteurs de contingence qui sont susceptibles d'influencer le pouvoir des contrôleurs. Et parmi ces facteurs de contingence nous nous sommes arrêtés sur ceux qui ont une dimension davantage sociologique : le poids du groupe et de la rationalité dominants dans l'organisation, l'importance de la personnalité et des qualités intrinsèques du contrôleur, et le rôle du regard porté par les opérationnels sur le contrôleur de gestion. On notera que ces trois facteurs sont interdépendants et peuvent être représentés par la figure suivante :

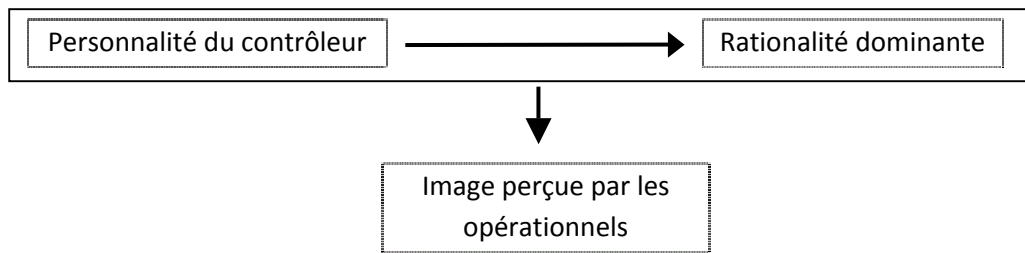


Ainsi, on peut penser qu'un contrôleur est davantage épanoui et se sent davantage à l'aise s'il travaille au sein d'une organisation dont il comprend et apprécie la rationalité dominante ; cela illustre le lien entre personnalité et rationalité dominante. On notera également que l'image du contrôleur dépend largement de son comportement (et donc de sa personnalité) : son ouverture, sa capacité à donner beaucoup et s'engager pour l'entreprise, sa disponibilité pour aider les opérationnels doivent venir contrebalancer sa mauvaise réputation. Enfin l'image du contrôleur de gestion dépend également et de façon évidente, de la rationalité dominante.

Parmi ces trois facteurs, celui de la rationalité dominante se rapporte à l'organisation (par exemple l'entreprise, la division ; de manière générale toute unité de l'organisation). Il ne dépend pas du contrôleur en lui-même (il est extrinsèque du point de vue du contrôleur) si l'on écarte l'idée que deux contrôleurs de gestion ne porteront pas forcément le même regard sur une même organisation. A l'inverse, la personnalité du contrôleur est un facteur qui intervient au niveau de l'individu et pas au niveau de l'organisation (c'est un facteur intrinsèque). Entre les deux, l'image perçue par les opérationnels est intermédiaire, au croisement entre le niveau individuel et le niveau organisationnel, et c'est justement ce croisement qui la crée et lui donne son caractère. Cette idée est représentée par le schéma suivant :



Toujours concernant ce triptyque Personnalité/Image/Rationalité dominante, il apparaît évident que la personnalité est le facteur fondamental, dans la mesure où en fonction de leur personnalité on peut supposer que les contrôleurs de gestion ne s'orienteront pas vers les mêmes organisations. Il s'agit donc ici d'établir un lien causal entre les facteurs, comme le montre le schéma suivant :



Ainsi le triptyque se transforme pour faire apparaître la personnalité du contrôleur comme primordiale et première dans le rapport du contrôleur de gestion au pouvoir. Un contrôleur de gestion qui souhaite disposer de pouvoir s'orientera vers des organisations qui lui offrent un champ d'action en la matière, et ses qualités propres transformeront aussi l'organisation (la rationalité dominante et l'image perçue par les opérationnels) pour lui dédier des zones de pouvoir. En quelque sorte, le contrôleur de gestion est face à la rationalité dominante et à l'image perçue qu'il mérite, en fonction de son caractère et de sa volonté.

Mais alors peut-on avancer quelques caractéristiques d'un contrôleur de gestion influent ? D'après les développements qui précèdent et pour synthétiser, on peut penser qu'il a d'abord une certaine affinité, et une certaine proximité pour la rationalité dominante (qu'il s'agisse d'ingénieurs, de commerciaux, de chercheurs, de politiques, de bénévoles dans une organisation à but non lucratif, etc.). Il partage ainsi la culture de l'entreprise et peut même avoir une action sur elle. Ensuite il utilise des moyens légitimes pour influencer les décisions tels que le contrôle bureaucratique, mais il sait aussi prendre part aux jeux politiques grâce à son habileté en la matière. Il a une orientation « business » - et pour cela il s'appuie sur sa vision transversale et sa position privilégiée au carrefour de l'organisation - c'est-à-dire qu'il est proche des opérations, et des opérationnels pour qui il fait preuve d'un grand dévouement ce qui lui permet en retour d'être capable de faire changer les systèmes et les mentalités. Il ne reste pas le fidèle serviteur de la direction générale, mais sait se positionner en homme libre et d'abord dévoué à son organisation, dans son ensemble. Il ne tombe pas dans le piège de la technicité et ne présente pas les techniques de contrôle de gestion comme une fin mais plutôt comme un moyen, il sait les maîtriser pour mieux s'en détacher et les utiliser de manière appropriée. Enfin il sait aussi repérer les grands enjeux à venir, se positionner en conséquence et s'investir personnellement pour assurer le succès de l'organisation.

C'est une question de compétence technique, de travail mais aussi de talent. C'est une question d'ouverture d'esprit et de curiosité, d'intelligence des autres et d'intelligence des situations. C'est une question de capacité à anticiper, à créer autour de soi un environnement favorable, et enfin à gagner les concours de circonstances.

Finalement, ce sont autant d'atouts qui relèvent de la personnalité du manager plutôt que de la fonction du contrôleur. Il leur faut de la volonté plus que de la compétence pour accéder au pouvoir, bien que sans compétence il n'y ait pas non plus de pouvoir.

Un contrôleur qui souhaite réellement avoir du pouvoir considère le fait de rester contrôleur de gestion à vie comme un signe d'échec, et à cela il préfère une carrière en escalier, alternant les postes fonctionnels et opérationnels. La réponse à la question du pouvoir des contrôleurs de gestion repose donc entre les mains de chacun d'entre eux, et la fonction de contrôleur ne saurait les pré-destiner à l'exercice du pouvoir. Le contrôle de gestion n'est pas un chemin de traverse, mais il constitue tout de même une voie vers les postes de direction, les allées du pouvoir sont imprévisibles – et c'est une chance à saisir pour ceux qui en ont le caractère.

Bibliographie

- ANTHONY R.N, *La fonction contrôle de gestion*, Editions Publi-Union (1993).
- BERLAND N. (2004), *Mesurer et piloter la performance*, Editions de la performance, 230p.
- BOLLECKER M. (2003), *Les contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession*, L'harmattan, 183p.
- BOUQUIN H. (2000), « Contrôle et stratégie », in Colasse B., dir. (2000), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit*, Economica, p. 533-546.
- BOUQUIN H. (2005), « Alfred Pritchard Sloan Jr. : The great GM mystery », *Les grands auteurs du contrôle de gestion*, Editions Management & Société, pp. 33-52.
- BOUQUIN H. (2005), « Harold Sidney Geneen : « Les chiffres vous rendent libre. Libre de manager ! » », *Les grands auteurs du contrôle de gestion*, Editions Management & Société, pp. 145-154.
- BOUQUIN H., FIOL M. (2006), *Contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver*, communication au congrès AFC, Poitiers.
- BOUQUIN H. (2006), *Le contrôle de gestion*, Puf, 521p.
- BOUQUIN H. (2007), *Les fondements du contrôle de gestion*, Puf, 127p.
- CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 2, Vol 2, pp. 51-74.
- HATCH M.J (2000), *Théorie des organisation – De l'intérêt de perspectives multiples*, DeBoeck Université, 418 pages, pp285 – 313.
- LAMBERT C. (2005), *La fonction contrôle de gestion : contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion – Université Paris-Dauphine, 607 p.
- MALLERET V. (1993), *Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centres de coûts discrétionnaires*, Thèse Université Paris-Dauphine, 334 p.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, 434 pages.
- MINTZBERG H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'organisation.
- MINTZBERG H., et al. (2005) *Safari en pays stratégique*, Pearson Education France, 422 pages, pp239-266.
- PLATET C., et al., Ernst & Young, « Le contrôle de gestion : changer pour répondre aux enjeux de l'entreprise », *Résultats de l'enquête 2006-2007*, février 2007, 28 p.
- PORTER Michael, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterEditions, 1993, p. 44.
- ROJOT J. (2005), *Théorie des organisations*, Edition Eska.
- SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement*, Editions Presses de Sciences Po et Dalloz, 475 p. pp127-141.
- GARETH Morgan”, *Handelshøjskolen i Århus*, Aarhus School of Business, HDO Seminar 1,
Disponible sur Internet :
[http://www.ey.com/global/download.nsf/France/0307_etude_controle_de_gestion/\\$file/0307_Etude_Controlle_de_Gestion.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/France/0307_etude_controle_de_gestion/$file/0307_Etude_Controlle_de_Gestion.pdf)

Annexes

A. Annexe – Guide d’entretien

1. Présentation de l’entreprise :

- a. secteur et chiffres

2. Formation / Parcours :

- a. **Quelle est votre formation / parcours ?**
- b. Avez-vous déjà eu des responsabilités opérationnelles ?
- c. Avez-vous déjà parlé à un client ?

3. Activités du contrôleur :

- a. **Quelles sont vos activités ?** Prévision budgétaire (aide à la définition des objectifs, aide à la recherche de moyens pour les atteindre) ? Analyse des écarts (quels contacts avec les opérationnels) ? Reporting interne et externe pour le groupe ? Mise au point de procédures ? Contrôle interne et audit ? Compta ? SI ? Projets ?
- b. **Quels rôles dominent selon vous ? entre le conseil, l’aide à la décision, la production d’information ?** (avec quels pourcentages)
- c. Faites-vous partie d’équipes projets ? Quelles sont les autres fonctions qui participent à ces projets transversaux ? Quelle est votre place dans l’équipe ? Quel est votre leadership par rapport à ça ?
- d. Participez-vous à la définition des objectifs ? Les objectifs sont-ils déclinés dans la structure jusqu’au poste de travail ?
- e. Existe-t-il une routine et des procédures concernant votre périmètre d’activité ?
- f. Les outils que vous développez sont-ils vraiment utilisés par les opérationnels ?

4. Raisons de l’existence du contrôleur de gestion :

- a. **Quelle est la mission du contrôleur de gestion ? Sa raison d’être ? Comment justifier que le CG existe ?**
- b. **Qui est le client : la DG ou les opérationnels ?**
- c. Quelle valeur ajoutée apportez-vous à l’organisation ? Quel est le service rendu ?
- d. Les opérationnels pensent-ils qu’ils ont intérêt à travailler avec vous ?

5. Rattachements du contrôleur de gestion :

- a. **Quel est votre rattachement hiérarchique ? Fonctionnel ?**
- b. **Est-ce que cela peut nuire à vos relations avec les opérationnels ou la DG ? Quelles sont les conséquences sur l’image du contrôleur de gestion ?**
- c. En matriciel quel est le rôle de chacun ? Si les deux sont en contradiction que se passe-t-il ? Qui vous paye ?
- d. Qui rattache à la DG ? (le DAF ?) Que pensez-vous de ce rattachement ?
- e. A quel budget êtes-vous rattaché ? Pensez-vous que votre unité de rattachement budgétaire reçoit assez de ressources ? Par rapport aux autres services ?

6. Vos liens avec les autres acteurs de l’organisation :

- a. **Quelle est la qualité et la fréquence de vos relations avec les opérationnels ? Et les contacts informels ?**

b. Quel est selon vous l'image du contrôleur de gestion dans l'entreprise ? Dans votre unité ? Espion ou partenaire ? Est-ce que vous vous sentez comme un business Partner?

- c. Pensez-vous que vous êtes crédible par rapport aux autres acteurs de l'entreprise ? Qu'en pensent les autres acteurs ?
- d. Y-a-t-il un service avec lequel vous êtes en conflit de façon récurrente ?
- e. Où est géographiquement situé votre bureau ? Préférez-vous être avec les opérationnels ou avec les contrôleurs de gestion ? Pourquoi ?
- f. Comment considérez-vous l'importance de votre réseau ? Par rapport aux autres contrôleurs ou par rapport aux non-contrôleurs ?

7. Quelles sont les décisions que vous prenez en tant que contrôleur de gestion ?

a. Avez-vous des responsabilités à l'égard de l'entreprise et si oui quelles sont-elles ? Décisions stratégiques ou quotidiennes ? Quel est votre périmètre d'autorité ?

(Ex : nouveaux produits, technologies, prix, localisation, restructurations, valeurs culturelles ?)

b. Pensez-vous que d'autres fonctions empiètent sur vos responsabilités, ou bien est-ce que vous pensez que sur certaines activités vous sortez de votre périmètre classique ? Pourquoi ça se passe ainsi ?

c. Influence du CG dans les décisions d'investissement ? Montage des dossiers ? Quelle influence dans la décision ?

- d. Quelle est votre réaction si votre supérieur ou un dirigeant prend une décision qui va à l'encontre de ce que vous lui auriez conseillé, analyses à l'appui ?
- e. Connaissez-vous la stratégie de l'entreprise ? Prenez-vous part à son élaboration ? Notamment en relayant la stratégie faite par les opérationnels et la base ? (stratégie émergente) ? Quelle communication en avez-vous ?

8. Pouvoir, contrôleur de gestion et autres acteurs :

a. Qui dispose de la meilleure vision de l'ensemble de l'entreprise ? En dehors du DG ?

b. Quel groupe domine les décisions ? les financiers, marketeurs, ingénieurs, etc. ?

- c. D'où viennent les principaux dirigeants du groupe ? Quelle formation ?
- d. Liste de 10 personnes qui ont du pouvoir dans l'entreprise ? Qui ? Quand ? Comment et pourquoi ?
- e. Les autres fonctions pensent-elles que les contrôleurs de gestion ont du pouvoir ?
- f. Pensez-vous que vous auriez plus d'influence en central/décentralisé ?

g. Pensez-vous que par la manière dont vous présentez vos analyses et résultats vous influencez la décision et que par là vous avez un poids ? Conscient ou inconscient ?

h. Etes-vous frustré du manque de pouvoir ou du manque de reconnaissance de l'autorité du contrôleur de gestion ? Notamment par rapport aux cadres de la hiérarchie ? Aider à la décision mais de ne pas avoir le pouvoir de décider vraiment... ?

- i. Considérez-vous que vous avez du pouvoir/de l'influence ? Quand ? Sur qui ? Dans quel périmètre ?
- j. Quelle est votre définition du pouvoir / de l'influence ?

- k. Comment le reconnaît-on ? (définition des ordres du jour de réunions – définition, ordre et exclusion des problèmes -, maîtrise de la circulation de l'information, contrôle des critères de décisions)

9. Représentation de la sensibilité financière :

- a. Êtes-vous au comité de direction ? Le DAF relaye-t-il les fonctions du contrôleur de gestion ? Est-ce qu'il n'empiète pas sur les responsabilités du contrôleur de gestion ?
- b. Quel est le poids du financier dans les décisions d'entreprise ? Qui défend le point de vue du financier ? Quelle est le niveau de sensibilité financière dans l'entreprise ? Est-il satisfaisant ?
- c. Pensez-vous qu'ils ne font pas assez preuve de rationalité, de sensibilité financière ?

10. Contrôle de Gestion et Information

- a. **Est-ce qu'avec le développement des SI et l'accès de tous à l'information il n'y a pas une perte de l'importance du contrôle de gestion par rapport à la maîtrise de l'information ?**
- b. **Pensez-vous que le contrôleur de gestion est à un carrefour de l'information, ou qu'il est le principal canal de l'information ? Centralise-t-il l'information ?**
- c. Y a-t-il une centralisation, un filtrage de l'information au niveau de votre service ?
- d. Qui dans l'entreprise est une source importante d'information ? Quelles sont les différentes sources pour les opérationnels et pour la direction générale ?

11. Accès aux personnes influentes :

- a. **Êtes-vous en contact fréquent avec des personnes du siège ?**
- b. Pensez-vous que vous avez un accès privilégié aux directeurs et à des personnes haut placées en raison de votre statut de fonctionnel ? Pouvez-vous ainsi mieux court-circuiter la ligne hiérarchique ?
- c. A quelles réunions participez-vous ? A quel niveau ?
- d. Êtes-vous parrainé par quelqu'un au sein de l'organisation ou parrainez-vous des gens ? Pourquoi ? Vous alliez-vous avec d'autres personnes ? Qui et pourquoi ?

12. Disparition du contrôleur de gestion :

- a. **Êtes-vous un expert (unique, utile et irremplaçable) ? Ou êtes-vous considéré comme tel par d'autres ?**
- b. Que se passe-t-il si le contrôleur de gestion disparaît subitement de l'entreprise ? Quelles conséquences sur l'activité ? sur l'aide à la décision ? sur l'information par rapport à l'environnement externe ? sur le pilotage de l'activité ?
- c. Dans quelle mesure êtes-vous substituable ? Avez-vous des compétences que d'autres n'ont pas ?
- d. Pensez-vous qu'on peut externaliser certaines de vos activités ?

13. But du contrôleur de gestion :

- a. **Quel est de votre point de vue le but de l'organisation pour lequel vous vous sentez le plus investi ? la croissance, survie, efficience, mission ?**
- b. **Est-ce que vous vous sentez plus contrôleur de gestion ou plus comme une personne travaillant dans tel secteur d'activité ?**
- c. Est-ce que votre premier objectif en tant que contrôleur de gestion est de faire avancer votre entreprise, dans son activité, ou bien de développer au sein de l'entreprise des techniques de contrôle de gestion ?

- d. Qu'est ce que l'efficacité pour vous ? (uniquement financier) ?
- e. Vous voyez-vous travailler dans une autre entreprise ? dans un autre secteur d'activité ? Etes-vous attaché à votre entreprise ? Connaissez-vous bien les produits et les utilisez-vous ? En parlez-vous à vos proches ? Les recommandez-vous ?
- f. **Quels sont selon vous les avantages et inconvénients du métier ? Quels sentiments vous inspire-t-il ? Qu'est ce qui vous donne de la satisfaction ? Et de l'insatisfaction ?**

14. Contrôleur de gestion et carrière :

- a. **Quel est votre objectif de carrière ? Dans 5, 10, 20 ans ?**
- b. **Opérationnel ou financier ?**
- c. **Comment voyez-vous évoluer vos responsabilités ?**
- d. Pensez-vous qu'après avoir été le copilote vous pouvez devenir le pilote? Quelles compétences vous manque-t-il ?
- e. Avez-vous déjà eu des missions risquées comme el redressement d'une filiale, du contrôle de gestion en temps de crise, etc. ?
- f. Comment pensez-vous que le CG va évoluer dans le futur ? Disparition grâce au SI ? Plus de place dans la décision ?
- g. **Quels sont les éléments nécessaires pour progresser dans votre entreprise ? Qu'est ce qui compte pour réussir ? Réseau, compétence, investissement ?**

15. Avenir dans l'entreprise :

- a. Quel est l'enjeu le plus important pour l'entreprise pour les trois ans à venir ? Quel département en a la charge ?

Trois grands thèmes : servent-ils ? À qui ? Avec quelle autorité ?

B. Annexe – Retranscriptions

CONFIDENTIEL

C. Annexe – Jeux politiques de la coalition interne

Mintzberg, 2005, pp.302-304 Tableau 13-1. Quelques traits caractéristiques des jeux politiques de la Coalition Interne.

Jeu	Description	Principaux acteurs	Moyens politiques d'influence habituels	Finalité	Relations avec d'autres systèmes d'influence
L'insoumission	pratiqué généralement pour résister à l'autorité, ou bien pour effectuer un changement dans l'entreprise. Joué en général par des « participants de base » (Mechanic, 1962), ceux sur qui opère le plus l'autorité officielle.	Opérateurs non qualifiés (en grands groupes), cadres du bas de l'échelle et parfois spécialistes (seuls ou en petits groupes)	Volonté et habileté politiques, information privilégiée	Contester l'autorité (ou un autre pouvoir légitime)	Opposition aux systèmes légitimes
Le combat contre l'insoumission	joué par ceux qui disposent de l'autorité et répliquent par des moyens politiques, qui peuvent être légitimes (par exemple l'excommunication dans l'Eglise).	Directeurs généraux	Information privilégiée, utilisation de l'autorité, habileté politique	Contre l'opposition à l'autorité	Coexistence avec les systèmes légitimes
Le parrainage	visant à bâtir une base de pouvoir, en l'occurrence en s'adressant à un supérieur : un individu s'attache à quelqu'un d'un statut plus élevé, l'assurant de sa loyauté en échange d'un certain pouvoir.	Tout subordonné ou jeune cadre, habituellement directeurs, assistants ou jeunes spécialistes	Accès privilégiés	Construire une base de pouvoir (avec ses supérieurs et ses aînés)	Coexistence avec l'autorité et les compétences spécialisées
La construction	qui se joue entre des pairs – souvent des	Directeurs de la	Volonté et habileté	Construire une base	Substitution aux

d'alliances	cadres de base, parfois des experts, qui négocient entre eux un contrat implicite de soutien réciproque en vue d'édifier des bases de pouvoir qui leur permettront de progresser dans l'entreprise.	ligne hiérarchique	politiques, utilisation des systèmes légitimes d'influence	de pouvoir (avec collègues de même rang)	systèmes légitimes, ou alors coexistence avec l'autorité et les compétences spécialisées
La construction d'empires	où les cadres de base édifient des bases de pouvoir, non en coopération avec leurs pairs, mais individuellement avec leurs subordonnés.	Directeurs de la ligne hiérarchique	Tous les moyens, mais surtout accès privilégiés et volonté politique	Construire une base de pouvoir (avec subordonnés)	Coexistence avec l'autorité ou les compétences spécialisées ; substitution parfois aux systèmes légitimes
La budgétisation	joué ouvertement, et avec des règles assez claires, en vue d'édifier des bases de pouvoir. Semblable au précédent, mais moins conflictuel, parce que l'enjeu porte sur des ressources, non sur des positions ou sur l'existence même, au moins pas celle des rivaux.	Directeurs de la ligne hiérarchique	Accès et information privilégiés et habileté politique	Construire une base de pouvoir (avec des ressources)	Coexistence avec l'autorité ou les compétences spécialisées
Les compétences spécialisées	correspond à l'exploitation impunie de l'expertise soit en la proclamant, soit en la feignant, en vue d'édifier une base de pouvoir. Le véritable expert le joue en exploitant ses connaissances et ses talents techniques, en soulignant le côté unique,	Opérateurs et spécialistes	Utilisation des compétences spécialisées ou alors volonté et habileté politiques pour faire croire qu'on les a	Construire une base de pouvoir (avec connaissances et savoir-faire réels ou simulés)	Coexistence avec les compétences spécialisées, ou substitution à celles-ci

	utile et irremplaçable de son expertise, et aussi en gardant ses connaissances pour lui. Le non-expert le joue en tâchant de faire passer son travail pour celui d'un expert et, dans l'idéal, en le faisant reconnaître comme tel afin d'être le seul à le contrôler.				
L'autoritarisme	où l'on édifie une base de pouvoir en «baillant » un pouvoir légitime à ceux qui n'en ont pas, ou qui en ont moins (c'est-à-dire en usant d'un pouvoir légitime de façon illégitime). Un cadre peut ainsi céder une autorité formelle à un subordonné, un fonctionnaire à un simple citoyen, etc.	Opérateurs non qualifiés et leurs directeurs (parfois des professionnels)	Utilisation de l'autorité (ou des compétences spécialisées ou de l'idéologie)	Construire une base de pouvoir (habituellement avec l'autorité, surtout avec des règles administratives)	Coexistence avec l'autorité (ou avec les compétences spécialisées ou avec l'idéologie)
La ligne hiérarchique contre les fonctionnels	une rivalité entre frères, est jouée non seulement pour renforcer le pouvoir personnel, mais pour vaincre un rival ; cadres de base détenant une capacité formelle de décision contre cadres d'état-major disposant d'une expertise spécialisée ; chacune des deux parties tend à exploiter un pouvoir légitime de façon illégitime.	Directeurs de la ligne hiérarchique et analystes (parfois responsables des moyens logistiques)	Utilisation de l'autorité et des compétences spécialisées, de l'information et des accès privilégiés	Vaincre les rivaux	Coexistence avec l'autorité pour les membres de la ligne hiérarchique, opposition à l'autorité pour les fonctionnels.

Les camps rivaux	<p>visé lui aussi à vaincre un rival. Il intervient notamment lorsque le jeu des alliances ou le jeu impérial finit par former deux grands blocs. Ce jeu peut être le plus destructeur de tous. Le conflit peut éclater entre deux services (par exemple entre le marketing et la production dans une firme industrielle), entre des personnalités rivales ou entre deux missions en opposition (par exemple dans une prison, entre les gardiens préoccupés par la sécurité et ceux qui sont pour la réhabilitation des détenus).</p>	<p>N'importe quelles alliances ou n'importe quels empires, habituellement du niveau intermédiaire de la ligne hiérarchique</p>	<p>Information et accès privilégiés, utilisation du pouvoir légitime, volonté et habileté politiques</p>	<p>Vaincre les rivaux</p>	<p>Substitution aux systèmes légitimes</p>
Les candidats à des postes stratégiques	<p>visé à effectuer un changement dans l'entreprise. Un individu ou un groupe cherche, par des moyens politiques, à promouvoir les changements de nature stratégique qu'il souhaite.</p>	<p>Directeurs de la ligne hiérarchique, P-DG, opérateurs et spécialistes de haut niveau</p>	<p>Volonté politique, accès privilégiés, également habileté politique et information privilégiée</p>	<p>Effectuer des changements dans l'organisation</p>	<p>Coexistence avec les systèmes légitimes, substitution parfois à ces systèmes légitimes.</p>
Le coup de sifflet	<p>un jeu bref et simple, visé aussi un changement stratégique. Un initié, généralement proche de la base, utilisant une information exclusive, « siffle » à l'intention d'un personnage influent de l'extérieur pour lui signaler un</p>	<p>Habituellement opérateurs du bas de l'échelle ou analystes</p>	<p>Information privilégiée</p>	<p>Effectuer des changements dans l'organisation</p>	<p>Opposition aux systèmes légitimes</p>

	comportement douteux ou illégal de l'entreprise.				
Les jeunes Turcs	visent l'enjeu le plus haut. Un petit groupe de « jeunes Turcs », proche du pouvoir central mais n'en faisant pas partie, cherche à réorienter la stratégie de base de l'entreprise, à remplacer un élément essentiel de son expertise, à modifier sa culture ou à se débarrasser de l'équipe dirigeante.	Habituellement directeurs du haut de la ligne hiérarchique et/ou spécialistes, parfois opérateurs spécialisés	Accès privilégiés, information privilégiée, également volonté et habileté politiques	Effectuer des changements dans l'organisation	Opposition aux systèmes légitimes