

Christophe BENAVENT  
Olivier DE LA VILLARMOIS

6, 7, 8 septembre 2000  
XV<sup>e</sup> Journées nationales  
des IAE  
BAYONNE - BIARRITZ

# CONTROLE DES RESEAUX COMMERCIAUX ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL



# CONTROLE DES RESEAUX COMMERCIAUX ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Christophe Benavent - Professeur - CREG /Université de PAU - CLAREE  
Olivier de La Villarmois - Maître de Conférences - CLAREE / GREMCO - IAE de Lille - USTL

Christophe.Benavent@free.fr  
Olivier.de-La-Villarmois@iae.univ-lille1.fr

<b>1. LES REPRÉSENTATIONS DU CONTRÔLE.....</b>	<b>5</b>
1.1. LE DOMAINE ET LES OUTILS DU CONTRÔLE .....	5
1.2. LES « DIMENSIONS » DU CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE.....	7
1.3. UNE APPROCHE CONFIGURATIONNELLE.....	9
<b>2. CONTRÔLE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>11</b>
2.1. PRODUCTION ET MOBILISATION DES CONNAISSANCES .....	12
2.2. LE LOCAL ET LE GLOBAL .....	15
<b>CONCLUSIONS.....</b>	<b>19</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>20</b>

# LE CONTROLE DES FORCES DE VENTE ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

## **Résumé :**

**Mots-clés : apprentissage organisationnel, contrôle organisationnel, gestion des connaissances, équipes commerciales, forces de vente**

Cette contribution vise à explorer les relations existantes entre système de contrôle des réseaux commerciaux et apprentissage organisationnel. Dans une première partie, une typologie destinée à mettre en question le dualisme classique contrôle sur les comportements et sur les résultats en l'élargissant à d'autres dimensions aboutit à proposer une vision alternative et configurationnelle. Celle-ci qui privilégie les finalités du contrôle ouvre naturellement à la question de la relation entre types de systèmes de contrôle et modalité de processus d'apprentissage. Dans une seconde partie les interactions entre apprentissage et contrôle sont explorées à la lumière d'un double critère : mobilisation et production de connaissances organisationnelles par le système de contrôle, et locus de l'interaction entre apprentissage et système de contrôle. Cette exploration vise à offrir un cadre d'analyse original de l'adéquation entre la nécessité d'adaptation et celle de contrôle des organisations.

## CONTROLE DES RESEAUX COMMERCIAUX ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Pour nombre d'organisations, notamment celles productrices de services, le réseau commercial représente un enjeu stratégique considérable. Que ce soit le cas des banques, des compagnies aériennes, des systèmes postaux, des compagnies d'assurances, voire même d'une certaine manière les entreprises de distribution, les réseaux commerciaux représentent à la fois une large partie des coûts mais aussi de la valeur créée. Ces réseaux sont organisés hiérarchiquement et comportent des milliers de membres. Ils jouent un rôle central dans la performance à long terme de l'entreprise en assurant l'adaptation de ses produits aux besoins des clients. Ces systèmes commerciaux sont en perpétuel changement, et la nouvelle donne de l'Internet amplifie l'importance de la capacité d'adaptation à un marché mouvant.

Un examen de la littérature montre que ces réseaux commerciaux sont rarement l'objet d'études spécifiques tout comme les moyens de les contrôler. Le traitement de ces questions se partage entre la littérature sur les canaux de distribution et celle relative au contrôle des forces de vente. Depuis une dizaine d'années, la question du contrôle des forces de vente s'est largement polarisée sur la question des modes de rémunération en considérant principalement la dichotomie entre les contrôles par les performances et par les comportements (Anderson et Oliver 1987). Parallèlement, l'essor des réflexions consacrées à l'orientation marché ou client (Sinkula 1994 ; Slater et Narver 1995) met dans une situation centrale les commerciaux qui sont la principale interface de l'organisation avec son environnement (Le Bon 1997). Il est donc surprenant de remarquer que ces deux domaines ne sont jamais étudiés simultanément alors qu'une des missions des commerciaux est de fournir des informations sur leurs marchés.

Simultanément, la littérature en contrôle de gestion a largement étendu son champ de recherche avec l'émergence de la notion de contrôle organisationnel (Bouquin 1997). Embrassant un champ plus vaste que celui de la mesure de la performance, de la vérification, du contrôle de conformité, des coûts ou de la qualité, la finalité du contrôle organisationnel est la mise en œuvre des stratégies par l'orientation des comportements individuels (Burlaud et Simon 1997). Ces développements offrent une occasion d'élargir la question du contrôle des réseaux commerciaux en dépassant la seule problématique de la rémunération, pour s'intéresser à la question plus générale de leur contribution au changement organisationnel.

Le système de contrôle du réseau commercial représente une source d'apprentissage pour l'organisation par l'identification de performances insuffisantes ou de comportements inadéquats. Le problème traité dans cet article est celui des relations entretenues entre apprentissage et contrôle dans le cas des organisations de ventes. Cet article s'appuie sur la proposition de Simons (1995) qui peut être rapprochée de celle de Burgelman (1983 ; 1991). Deux forces animent l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie : une force réactionnaire et une force révolutionnaire. La première, fondamentalement conservatrice, vise à maintenir la stratégie actuelle en l'amendant de manière marginale, la seconde, déstabilisatrice, vise à atteindre de nouveaux équilibres. Les systèmes de contrôle servent ainsi deux domaines et deux problèmes stratégiques : l'efficacité et l'adaptation. Ces deux domaines peuvent être associés à deux catégories d'apprentissage souvent dissociées, adaptatif et génératif, qui se traduisent par deux questions différentes : comment améliorer sa position dans un univers stable et comment trouver un nouveau point d'équilibre dans un environnement évolutif ?

Les objectifs de cette réflexion sont de deux ordres. Tout d'abord, les travaux récents dans le domaine du contrôle de gestion permettent de faire progresser la réflexion sur l'animation réseaux commerciaux. Ensuite, les théories de l'apprentissage organisationnel, qui présentent de nombreux liens avec le processus de contrôle (Kloot 1997), permettent une vision plus globale de cette problématique du management des équipes commerciales, principalement quand celles-ci sont constituées de réseaux de plusieurs dizaines de milliers d'employés organisés en groupes d'agences de proximité, renforcés ou complétés par un système électronique d'interaction et de distribution.

Dans cet article nous nous limiterons à explorer d'un point de vue théorique cette problématique, l'objectif étant de définir un cadre d'analyse suffisamment général pour en tester ultérieurement la

pertinence dans des cas plus concrets. Après avoir, dans un premier temps, précisé la notion de contrôle et exposé ses principales représentations, les liens avec l'apprentissage organisationnel apparaîtront nettement. Ensuite au travers d'une double grille d'analyse qui considère d'une part la mobilisation et la production de connaissance organisationnelle, d'autre part le lieu de leur activation, local ou global, nous explorons les interactions entre processus d'apprentissage et système de contrôle.

---

## 1. LES REPRESENTATIONS DU CONTROLE

---

Le contrôle des réseaux commerciaux, s'il se réduit au contrôle de la force de vente, reste un domaine de recherche occupé principalement par les spécialistes du marketing. Cette situation a pour avantage de faciliter l'accumulation des connaissances, mais elle présente l'inconvénient de ne pas favoriser une pleine considération des évolutions de la recherche en contrôle. Longtemps focalisés sur l'établissement de plans optimaux (Farley 1964), l'attention s'est tournée vers la question de la rémunération par l'application des théories des coûts de transactions et de l'agence (Basu *et al.* 1985 ; Lal et Staelin 1986). Même si une certaine ouverture à d'autres approches du contrôle est observée (Sujan *et al.* 1994 ; Challagalla et Shervani 1996), le courant dominant limite son champ de réflexion à l'opposition du contrôle par les comportements au contrôle par les résultats (Anderson et Oliver 1987).

Dans le domaine du contrôle de gestion, les développements sont beaucoup plus erratiques ; seule la situation de « crise du contrôle de gestion » semble faire l'unanimité (Bouquin 1996 ; Lorino 1995). Néanmoins, la discipline a élargi son domaine d'intérêt ce qui s'est traduit par l'évolution des termes ; l'expression de « contrôle de gestion » est de moins en moins utilisée au profit des expressions de « contrôle organisationnel » ou tout simplement de « contrôle ». La question du contrôle des forces de vente et des équipes commerciales ne peut pas être discutée sans tenter d'en préciser le domaine et d'en définir les principales dimensions.

### 1.1. LE DOMAINE ET LES OUTILS DU CONTROLE

Pour Anderson et Oliver (1987) contrôler consiste, pour une organisation, à adopter un ensemble de procédures pour vérifier, diriger, évaluer et rémunérer ses employés. Cette définition met en relation des moyens, des procédures, et un certain nombre de finalités : vérifier, diriger, évaluer et rémunérer. Sa principale faiblesse est le nombre relativement limité des moyens et des finalités évoqués.

Conscients de cette faiblesse, les spécialistes du contrôle ont proposé des définitions de plus en plus générales. Alors que le contrôle de gestion est apparu dans les années 1920 (Kaplan 1984), il est surprenant de remarquer qu'il n'existe toujours pas de définition consensuelle. La première définition a été proposée par Anthony (1965, p.17) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Plus tard, Anthony (1988, p.10) affinera cette définition en faisant de manière explicite le lien entre le contrôle de gestion et la stratégie. La relation évoquée par cette définition est aujourd'hui un des fondements du contrôle : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

Burlaud et Simon (1997, p.7) définissent le contrôle de gestion comme un système de régulation des comportements. Une même évolution s'est produite dans le domaine de la force de vente. Pour clore une revue des définitions du contrôle de la force de vente, Darmon (1997) conclut par : « piloter une force de vente consiste donc essentiellement à mettre en œuvre les mécanismes d'influence de ses vendeurs les plus efficaces possibles ».

Les principales limites de ces dernières définitions sont leur manque de précision et leur caractère trop éluusif. Ces évolutions sont symptomatiques d'un basculement. Alors qu'initialement les recherches

en contrôle étaient consacrées aux missions du contrôleur de gestion, de plus en plus de recherches se situent au niveau du contrôle organisationnel. Les interrelations qui existent entre ces contrôles peuvent être schématisées de la manière suivante :

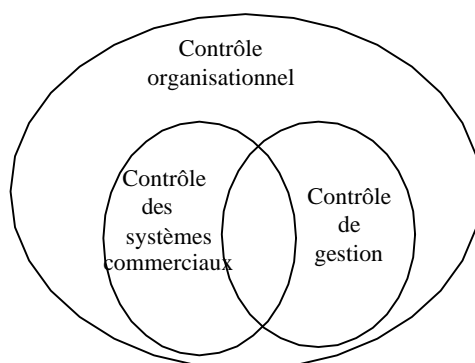


Figure 1 : Une confrontation des différents types de contrôle

Cette schématisation montre qu'il est peu pertinent de se référer au seul contrôle de gestion, celui-ci ne représentant qu'une partie des moyens de contrôle. Les chercheurs en contrôle sont conscients de ce décalage si bien que, de plus en plus souvent, le vocable de contrôle de gestion est utilisé alors qu'il s'agit en réalité de contrôle organisationnel. C'est ainsi que Bouquin (1994, p.4) ou Burlaud et Simon (1997) soulignent que le contrôleur de gestion n'a pas le monopole du contrôle, d'autres fonctionnels coordonnant également les actions des individus.

Ainsi, le directeur des ressources humaines est impliqué de manière capitale dans le processus de contrôle au travers d'éléments tels que les définitions de fonction ou la politique de rémunération et d'information permettant à l'agent de se situer ou d'agir. Dans le cas de la force de vente, le rôle de la direction commerciale semble central, mais que penser des actions de la direction des ressources humaines (responsable de l'évolution des individus, du recrutement...) ou de celles du contrôleur de gestion qui diffuse des informations souvent financières. La cohérence et la pertinence d'un système de contrôle reposent sur la prise en considération des actions de l'ensemble des acteurs du processus. Le système de contrôle ne se limite pas à une fonction.

Toutefois, selon la vision proposée par Anthony (1965), il existe une certaine hiérarchisation des rôles. Anthony décompose le contrôle en trois domaines : le contrôle ou la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Ainsi, la planification stratégique est le domaine réservé de la direction générale. L'objectif du contrôle est alors la mise en œuvre la stratégie.

Pour conclure, le processus de contrôle se révèle extrêmement étendu. Des acteurs multiples interviennent dans le processus mais le contrôle de gestion est aussi décrit par Bouquin (1994, p.4) comme un processus permanent organisé pour intervenir avant, pendant et après l'action. Plus concrètement, il existe de multiples outils de contrôle tels les plans à moyen et court terme, les budgets, le *reporting*, l'analyse des écarts, les tableaux de bord, les mesures de performances, les sanctions positives et négatives, les systèmes d'information... Dans le domaine de la force de vente, les moyens évoqués par Darmon (1997, p.26) sont aussi variés que les quotas de ventes, les commissions sur ventes, les normes de satisfaction de la clientèle, le nombre de visites ou encore l'obligation d'utiliser des présentations de vente standardisées.

Ces définitions du contrôle et leurs conséquences mettent en exergue la nécessité de disposer de cadres d'analyse permettant une description pertinente des modes de contrôle développés par les organisations malgré leur complexité. Ce sont les dimensions du contrôle qui sont le plus souvent mobilisées.

<sup>1</sup>Il s'agit d'une vision très déterministe qui sera remise en cause ultérieurement. Une fois la stratégie formulée par les dirigeants, il s'agit « seulement » de la mettre en œuvre!

## 1.2. LES « DIMENSIONS » DU CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE

La question des objets du contrôle de la force de vente, plus communément désignés comme les dimensions, se traduit généralement par l'analyse du compromis entre deux leviers d'action : les résultats et les comportements (Anderson et Oliver 1987). Néanmoins, cette dichotomie entre contrôle par les résultats et contrôle par les comportements s'avère réductrice, d'autres dimensions devant être prises en compte. Cela pose le problème de l'agencement de ces dimensions pour former un système cohérent afin de remplir les fonctions souhaitées et d'améliorer les performances.

La gestion de la force de vente a très longtemps été un domaine réservé à la littérature professionnelle et opérationnelle avant la publication de travaux théoriques et empiriques (Darmon 1997, p.25). Ainsi, la réflexion théorique d'Anderson et Oliver (1987) peut être qualifiée de fondatrice. Ces auteurs mobilisent un certain nombre de courants théoriques (théories de l'agence et des coûts de transaction ainsi que des théories organisationnelles) pour souligner la pertinence de l'opposition des contrôles par les comportements aux contrôles par les résultats. Il existe également un pan de littérature particulièrement riche et complémentaire consacré aux plans de rémunération (Coughlan 1993).

La théorie de l'agence est utilisée pour déterminer la structure du plan de rémunération qui permettrait de contrôler de manière optimale les activités, et donc les résultats, des commerciaux. Des tests empiriques ont été mis en œuvre (Oliver et Anderson 1994). Une étude plus attentive révèle des résultats contradictoires tels que le résultat principal est peut-être une absence de résultat (Jaworski 1988, p.32). Ces travaux ne seront pas mobilisés compte tenu de leur vision parcellaire du contrôle ; ils reposent sur le postulat implicite selon lequel la rémunération est le meilleur moyen de contrôler l'activité des commerciaux.

Il existe une large gamme d'outils ou de moyens de contrôle à la disposition des managers qui peuvent être utilisés en fonction de la stratégie de contrôle par les comportements ou par les résultats qui sera choisie. Pour le chercheur, il est possible de qualifier *a posteriori* un système de contrôle en fonction de l'importance accordée aux différents outils. Ainsi, un contrôle fondé sur un nombre de clients à visiter et sur des argumentaires de vente standardisés sera qualifié de comportemental. A l'opposé, un système reposant sur des commissions sur les ventes et des outils de mesure de la satisfaction de la clientèle sera qualifié de contrôle par les résultats. Les deux formes de contrôle décrites par Anderson et Oliver (1987) sont des stéréotypes ; la plupart des systèmes de contrôle de la force de vente seraient des combinaisons de ces deux formes extrêmes.

Anderson et Oliver (1987) font explicitement référence à la typologie de systèmes de contrôles développée par Ouchi (1979). Or Ouchi n'oppose pas deux formes de contrôle, mais il évoque trois mécanismes complémentaires : les contrôles par les comportements, par les résultats et le contrôle clanique. Ce dernier est négligé alors qu'il est largement employé dans le cadre de la gestion des forces de vente. Au-delà de l'aspect incitatif des séminaires, ceux-ci ont souvent un rôle intégrateur, et visent à distiller dans un court laps de temps, des normes, des valeurs, des objectifs communs. Que penser de la légende des hommes en noir d'IBM, révélant une forte intégration culturelle du système commercial ? Néanmoins, le contrôle clanique est rarement dominant, mais il ne doit pas être négligé car il peut être un levier d'action beaucoup moins onéreux que les rémunérations.

Le cadre théorique proposé par Ouchi (1979) est contingent : en fonction de l'activité à contrôler, certaines dimensions du contrôle doivent être privilégiées. L'activité est caractérisée par deux critères : la connaissance du processus de transformation et la capacité à mesurer la performance. Ce cadre d'analyse est pris explicitement en compte par Krafft (1999) dans un test empirique des trois grandes approches théoriques. En utilisant les mêmes critères distinctifs des situations de contrôle, Macintosh (1994) propose non pas trois grands types de contrôle mais cinq. En plus des trois formes décrites par Ouchi (1979), les contrôles charismatique et collégial sont évoqués. Dans la littérature d'autres formes sont encore étudiées comme l'auto-contrôle (Kirsh 1996) et le parrainage ou *mentoring* (Covaleski *et al.* 1998), par exemple. Ces différentes formes de contrôle ne s'appuient pas directement sur les comportements ou sur les résultats, mais au travers d'une relation sociale forte, sur la manière d'être des agents, conciliant autonomie et contraintes. On peut s'interroger sur la convergence de ces formes de contrôle vers le



contrôle clanique évoqué par Ouchi (1979) ou sur la nécessité de différencier ces formes de contrôle organisationnel.

Dans le domaine de la force de vente, Challagalla et Shervani (1996) introduisent aux côtés des deux formes de contrôle mises en exergue par Anderson et Oliver (1987) le contrôle par les compétences. Cette forme de contrôle implique une gestion des compétences qui se traduit par leur évaluation et leur mise à niveau en maniant l'incitation et la sanction pour atteindre les buts fixés. C'est une forme de contrôle différente des premières en ce qu'elle ne concerne pas un résultat final, ni un comportement, mais se situe en amont. On peut s'attendre à ce qu'un tel contrôle s'exerce là où la vente exige des compétences particulières. L'exemple des vendeurs de la *FNAC* peut être invoqué à cet effet. Le contrôle s'effectue sur la compétence des vendeurs, c'est-à-dire sur leur connaissance et leur infiltration dans le cœur du système de la mode musicale. Ce n'est pas tant par leurs résultats, masqués par des tendances chaotiques du marché, ni par leurs comportements, lesquels sont difficilement prescriptibles, que l'on pourra contrôler les vendeurs. Par contre, leurs compétences sont les objets centraux du contrôle qui permettent leur mise en compétition.

On pourra donc se poser la question de la nature des différences qui distinguent ces formes identifiées de contrôle. On reconnaîtra que sur un plan théorique, si le modèle dichotomique s'avère insuffisant, on ne voit pas très clairement encore combien de dimensions doivent être effectivement retenues. Pour notre part nous en dénombrons au moins six : contrôle par la performance, par les comportements, par les normes, par les compétences, par le collège et charismatique.

Forme de contrôle	Définition	Auteurs
Comportements	Le contrôle s'exerce par la prescription de comportements dont on vérifie qu'ils sont respectés. Parallèlement, l'organe de contrôle doit s'assurer que les comportements prescrits sont générateurs de bons résultats.	Ouchi (1979) Anderson et Oliver (1987)
Résultats	Le contrôle s'exerce par l'association d'une incitation aux résultats obtenus. L'agent est responsable de l'utilisation des moyens alloués pour atteindre les résultats fixés.	Ouchi (1979) Anderson et Oliver (1987)
Normes et valeurs (le clan)	Le contrôle s'exerce <i>a priori</i> par l'inculcation de valeurs et de normes sociales dont l'intégration conduit à agir de manière idoine.	Ouchi (1979)
Compétences	Le contrôle s'exerce sur les compétences de l'agent. Elles permettent d'agir durablement sur les comportements par le biais de programmes de formation, par exemple.	Challagalla et Shervani (1996)
Collège	Le contrôle est exercé par un organe, le collège, qui détermine ses propres règles de fonctionnement. Il concerne aussi bien les résultats, les comportements, les compétences que les valeurs.	Macintosh (1994)
Charismatique	Le contrôle charismatique est adapté aux situations dans lesquelles les objectifs sont clairement définis et lorsque les moyens de les atteindre sont incertains. Le leader indique simplement ce qu'il veut, et parfois comment le faire, en sachant que ce sera fait.	Macintosh (1994)

Tableau 1 : Les principaux objets du contrôle

Cette proposition de typologie ne peut être en l'état que temporaire. Elle a plus une valeur démonstrative que descriptive. Elle indique simplement que bien plus de deux dimensions sont nécessaires pour décrire les systèmes de contrôle. D'une manière plus générale, on peut s'interroger sur la pertinence du terme de dimension puisqu'il existe des relations de causalités entre elles. Ainsi, les contrôles par les compétences, les comportements et les résultats sont distingués alors que les compétences déterminent les comportements qui déterminent les résultats. C'est la raison pour laquelle nous préférons la notion d'objet du contrôle.

Cependant, il convient de remarquer que la description d'un système de contrôle en termes de dimensions ne représente qu'une possibilité parmi d'autres. Le tableau suivant synthétise les approches alternatives mobilisant les concepts d'outils, de systèmes, de dimensions, de finalités et de configuration.

<b>Vision analytique</b>		<b>Vision synthétique</b>		
Outils ou moyens de contrôle	Systèmes de contrôle	Dimensions ou objets du contrôle	Finalités du contrôle	Configuration
Système de rémunération Procédures Système de calcul de coûts Standardisation des argumentaires Baromètre social...	Ensembles cohérents d'outils ou de moyens de contrôle	Comportements Résultats Clan Auto-contrôle Compétences... Centralisé / décentralisé Formel / informel	Orienter les comportements des acteurs Décliner la stratégie Modéliser les consommations de ressources	Le système de contrôle est caractérisé par le rôle dédié aux différents sous-systèmes.

Figure 2 : Les notions d'outils, de système, de dimension, de finalité et de configuration

Les réflexions en termes de dimensions semblent limitées compte tenu de leur nombre important et variable et des relations de causalité qui les lient. Par contre, les réflexions en termes de finalités et de configuration sont beaucoup plus riches comme l'illustre le cadre théorique proposé par Simons (1995).

### 1.3. UNE APPROCHE CONFIGURATIONNELLE.

L'approche proposée par Simons (1995) est une approche configurationnelle ; un système de contrôle est caractérisé par le rôle joué par les différents outils de contrôle. Néanmoins, elle peut aisément être rapprochée des descriptions en termes de finalités. L'originalité de cette proposition repose sur l'opposition de deux catégories de systèmes de contrôle : les systèmes contraignants et les systèmes stimulants. Après avoir précisé la représentation du contrôle proposée par Simons, ses implications seront discutées. Cette représentation posera explicitement la question des interrelations entre systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel.

Simons (1995) a une approche globale du processus de contrôle même si la définition qu'il donne du contrôle n'est pas novatrice. Les systèmes de contrôle sont ainsi définis comme les routines d'information et les procédures formelles utilisées par les dirigeants pour maintenir ou modifier les modèles de l'activité organisationnelle. Simons décrit quatre leviers de contrôle, aucun ne pouvant être négligé :

- ! Les systèmes de croyances sont utilisés pour inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités ;
- ! Les systèmes de barrières, sont utilisés pour limiter le domaine de recherche d'opportunités ;
- ! Les systèmes de diagnostic / contrôle, sont utilisés pour motiver, suivre et récompenser l'atteinte des objectifs ;
- ! Les systèmes de contrôle interactifs sont utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel, et l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles stratégies.

Les systèmes de croyances et de barrières sont globalement assimilables à la culture organisationnelle (Simons 1995, p.57). Les systèmes de diagnostics / contrôle correspondent aux éléments les plus souvent rassemblés sous le vocable de contrôle de gestion, l'auteur présentant l'alternative contrôle par les résultats / contrôle par les processus. Dans le cadre théorique proposé, les systèmes classiques (contrôle par les comportements ou par les résultats) ne sont plus opposés à l'approche culturelle.

Le second apport de Simons concerne les systèmes de contrôle interactifs. Un des systèmes de contrôle doit occuper une place centrale. Il doit jouer un rôle de signal qui amorce le dialogue et le débat, les conclusions de ce débat devant être transmises à l'ensemble de l'organisation : c'est le système interactif de contrôle. Par opposition, remarquons que la vision classique du contrôle est d'éviter les déviations. Simons identifie de tels systèmes mais dans son modèle s'ajoute des systèmes de contrôle dont l'objectif est de stimuler les initiatives, d'encourager l'apprentissage et de faire naître l'innovation.

Un aspect particulier de cette vision des systèmes de contrôle est la remise en cause explicite de la relation entre stratégie et contrôle. Depuis Anthony le contrôle avait pour but essentiel d'assurer la mise en œuvre de la stratégie, il en est la conséquence. Simons (1995, p.102) affirme que les systèmes de contrôle ne sont pas seulement importants pour la mise en œuvre de la stratégie mais aussi pour sa formulation.

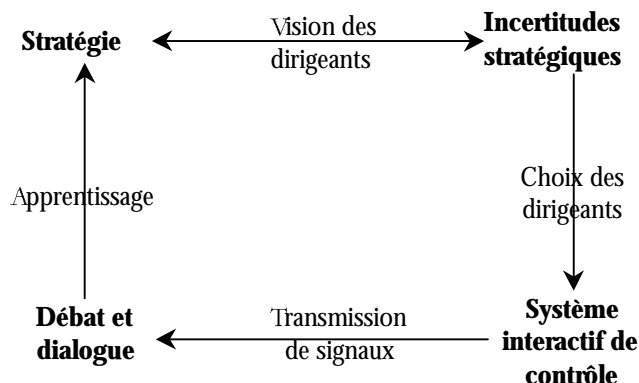


Figure 3 : L'utilisation des systèmes interactifs de contrôle pour transformer la vision des dirigeants en nouvelles stratégies - D'après Simons (1995)

En choisissant d'utiliser de manière interactive un système particulier de contrôle, les dirigeants expriment leurs préférences dans la recherche de solutions nouvelles, la validation des décisions importantes et le maintien d'une surveillance au travers de toute l'organisation. Tous les décideurs des niveaux intermédiaires sont engagés dans le dialogue. Grâce auquel le débat s'engage et initie un processus d'apprentissage qui fait émerger de nouvelles stratégies. L'attention est focalisée sur le système interactif, tous les autres systèmes étant utilisés à des fins de diagnostic.

Ainsi, si l'organisation dispose de n systèmes de contrôle (systèmes de planification, de calcul des coûts, de suivi des ressources humaines...) un seul sera utilisé de manière interactive et (n-1) à des fins de diagnostic. Exceptionnellement, en période de crise, plusieurs systèmes peuvent être utilisés de manière interactive (Simons, 1990), ce qui peut devenir risqué à moyen terme en paralysant le dialogue et le débat.

On remarquera enfin que la proposition de Simons illustre le passage d'une analyse statique à une analyse plus dynamique des relations entre stratégie et système de contrôle. De manière un peu caricaturale, la première est conforme à la vision du contrôle proposée par Anthony dans sa définition la plus récente : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. » On s'inscrit alors dans un modèle conservateur, la stratégie étant définie par le sommet et devant être mise en œuvre par la base. Par contre, la remise en cause la stratégie apparaît dans l'analyse de Simons comme une des finalités explicites des systèmes de contrôle. Schématiquement, les deux visions peuvent être représentées ainsi :

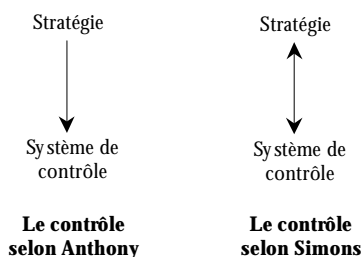


Figure 4 : Deux visions concurrentes du contrôle

Les finalités du contrôle évoluent. La nouvelle vision ajoute une finalité complémentaire, l'adaptation, qui s'avère contradictoire à la finalité plus traditionnelle de l'efficacité. Il y a en effet antagonisme entre les logiques d'exploitation des ressources et d'exploration (March 1991). Une des clés de l'analyse de

Simons réside dans sa vision politique de l'organisation et de la stratégie, le contrôle n'étant plus seulement un système contraignant mais aussi un générateur de contre-pouvoirs. C'est un arbitrage entre les deux finalités que sont l'efficacité et l'adaptation qui est proposé par Simons. Le lien entre le contrôle et l'apprentissage apparaît nettement : les systèmes de contrôle produisent des connaissances.

Néanmoins, il est nécessaire d'affiner ce lien en associant des types d'apprentissage à des systèmes de contrôle particuliers. La proposition principale est la suivante : les systèmes de contrôles gouvernent des processus d'apprentissage distincts que la littérature décrit, l'un comme un apprentissage cumulatif, relatif à l'amélioration progressive et locale qui sert parfaitement l'efficacité et l'autre, comme la découverte d'éléments nouveaux, majeurs, au caractère exceptionnel, susceptibles d'induire des ruptures stratégiques (Hurley *et al.* 1998).

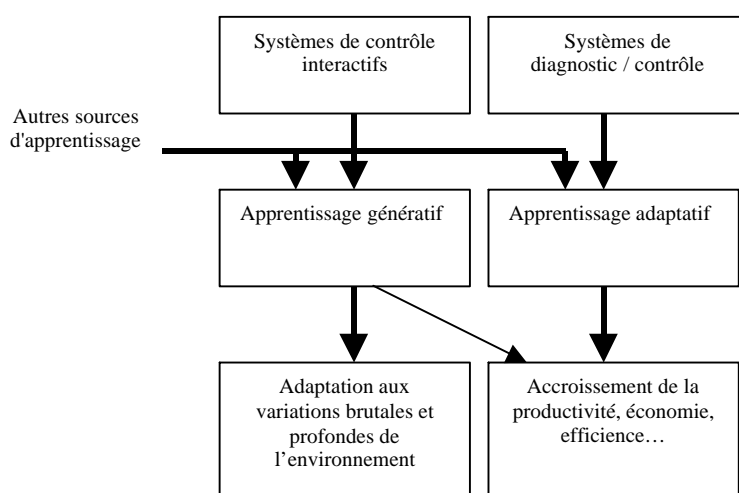


Figure 5 : Types d'apprentissage et forme de contrôle

Cette vision du contrôle en termes de finalités fournit une réponse à la question de la « crise du contrôle de gestion » qui laisse penser que le contrôle serait parfois inutile. Plus précisément, ce schéma permet de proposer une explication à cette crise : les systèmes traditionnels de contrôle (systèmes de diagnostic / contrôle) produisant essentiellement des apprentissages adaptatifs, ils ne fourniraient pas à l'organisation les moyens de s'adapter aux variations brutales de l'environnement. La réflexion en termes d'apprentissage permet une vision plus globale et cohérente du contrôle en général, et de l'animation des équipes commerciales en particulier. La fonction de production de connaissance de ces équipes n'apparaît plus comme marginale mais comme centrale, la nature des connaissances étant variée. Elles concernent aussi bien l'adaptation d'argumentaires de vente que l'identification de nouveaux marchés. La question cruciale est le couplage des catégories connaissances aux types de contrôle.

## 2. CONTROLE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Simons fait le lien entre contrôle et apprentissage organisationnel, mais il n'est pas le seul. Cette association est très fréquente (Burlaud et Simon 1997 ; Lorino 1995 ; Macintosh 1994) sans pour autant faire l'objet d'un traitement systématique. Huber (1991) souligne que les systèmes de suivi de l'activité sont les principales sources de connaissance. Dans le contexte de la gestion des réseaux commerciaux, ce lien devrait être particulièrement marqué, ceux-ci ayant une place centrale non seulement dans le recueil et la remontée d'informations (Le Bon 1997), mais aussi dans la production de connaissances organisationnelles relatives au marché et aux clients.

Une première question qui est posée est de savoir si les concepts d'apprentissage et de contrôle sont réellement distincts ou si les deux termes ne désignent qu'une et même chose. Nous montrerons que d'un point de vue logique ces notions sont effectivement distinctes, ce qui nous amènera à discuter des rapports entretenus entre systèmes d'apprentissage et système de contrôle.

Ceux-ci peuvent être analysés sous deux aspects. D'abord, il faut examiner comment les systèmes de contrôle contribuent à l'apprentissage organisationnel. Ensuite comment, il faut étudier la manière dont les systèmes de contrôles mobilisent les connaissances issues processus d'apprentissages. Cette distinction entre la production et la mobilisation de la connaissance organisationnelle, combinée à celle de processus locaux et de processus globaux permet de dégager plusieurs types d'interactions entre apprentissage et contrôle.

## **2.1. PRODUCTION ET MOBILISATION DES CONNAISSANCES**

Un premier élément de discussion doit porter sur ce qui distingue la notion d'apprentissage de celle de contrôle. En effet on pourrait être tenté de croire que ces deux concepts se confondent et ne doivent d'avoir des désignations différentes que par leur appartenance à des traditions de recherche distinctes. Après avoir rappelé que le contrôle produit des connaissances, nous verrons comment le contrôle peut inhiber les processus d'apprentissage avant de remarquer que les systèmes de contrôle ne produisent pas seulement des connaissances, ils les mobilisent également.

Le contrôle est une source d'apprentissage. Avec Huber (1990), nous devons noter que le contrôle est une des sources la plus courante d'apprentissage mais il n'est pas la seule. Ainsi, on comprend aisément que les systèmes de contrôle peuvent, en plus de leur fonction d'alerte, être des sources d'acquisition de connaissances, mais aussi des moyens de diffusion et de mémoire. Ils sont sources d'apprentissage parce que souvent, par nature, ils sont construits pour mettre en évidence des écarts entre la situation prévue et la situation perçue. Ils servent de moyens de diffusion en imposant certains résultats de l'apprentissage comme des normes au reste de l'organisation. Enfin, ils permettent l'encapsulation de ces connaissances dans les routines organisationnelles. En somme, les systèmes de contrôle produisent de la connaissance. Pour parfaire notre argumentation, on remarquera que la connaissance organisationnelle connaît d'autres sources : l'imitation, l'intégration, l'observation, l'accident, l'expérimentation... Le contrôle n'est qu'une des sources, sa valeur tenant à son importance dans le cadre organisationnel.

Si les contrôles peuvent être une source d'apprentissage, ils peuvent aussi l'inhiber. Leur autorité, leur importance dans les processus de décision peuvent occulter des propositions pertinentes qui proviendraient d'un examen attentif de la situation ou de l'exemple de concurrents. Le respect de certaines normes, qu'elles soient procédurales ou substantielles, empêche des éléments de connaissance de dépasser un stade local quand il n'est pas purement individuel.

On peut aussi considérer que le contrôle se nourrit des connaissances organisationnelles. La mémoire organisationnelle fournit des éléments d'appréciation et contribue à améliorer les interprétations, à corriger les défauts systématiques. Bien souvent, les normes utilisées par les systèmes de contrôle sont le résultat d'un long apprentissage, qu'il soit fait d'expérience, de hasard ou d'études systématiques.

Les interactions existant entre le contrôle et les connaissances peuvent être schématisées de la manière suivante :

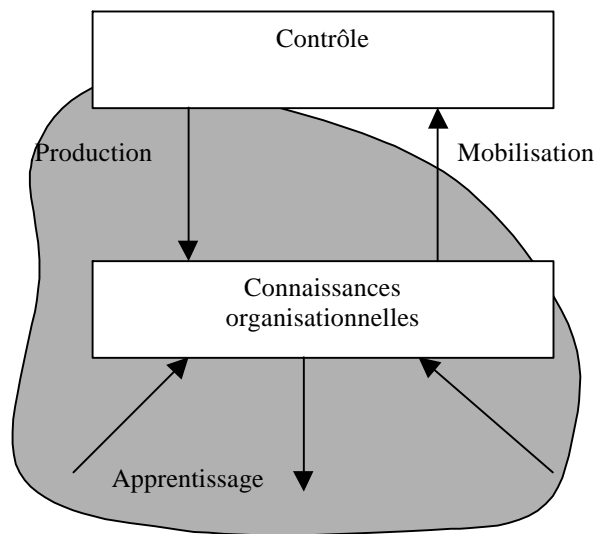


Figure 6 : le couplage des connaissances et du contrôle

D'un point de vue purement conceptuel il semble nécessaire de distinguer ces deux concepts et de s'intéresser aux relations qu'ils entretiennent, même si ces relations induisent certainement une forte corrélation entre ces deux notions. Ces relations sont duales : d'une part les systèmes de contrôle sont producteurs de connaissance, d'autre part, ils mobilisent les connaissances organisationnelles pour se constituer.

Ceci mérite un développement au regard des objets de contrôles que nous avons identifiés précédemment. Pour les différents objets du contrôle, nous allons tenter de préciser les connaissances qui sont mobilisées et celles qui sont produites.

Niveau de connaissance	Question caractéristique	Manifestation
Encyclopédique	Qu'est ce?	Définitions de choses et d'événements
Épisodique	Que s'est-il passé?	L'accent est mis sur le développement de base de données historiques
Endossé / épousé	Quelle est la manière déclarée de réaliser les tâches?	Système de normes, d'hypothèses et de stratégies organisationnelles développées
Procédural	Comment les tâches sont-elles réellement exécutées?	Un système de tâches gouverné par des règles tacites développées entre les membres qui peuvent diverger des systèmes endossés
Axiomatique	Pourquoi les tâches sont-elles exécutées d'une certaine manière?	Croyances fondamentales posées <i>a priori</i> et ne pouvant être contournées
Augmenté	Comment les tâches devraient-elles être exécutées?	La réponse aux écarts détectés entre les pratiques endossées (ou épousées) et les pratiques réelles pour pallier les faiblesses et créer de nouvelles normes
Deutéro	Comment l'organisation crée-t-elle des savoirs et apprend-elle?	Les membres de l'organisation développent leurs connaissances des phénomènes d'apprentissage organisationnel

Tableau 2 : Une hiérarchie des connaissances - D'après Sinkula (1994)

Les systèmes fondés sur les résultats nécessitent, comme de nombreux auteurs l'expriment explicitement, une connaissance des faits même si les causalités sont difficiles à établir. On ne peut imaginer un système fondé sur les résultats sans une production au moins factuelles de connaissances pour reprendre la typologie de Sinkula (1994). Dans bon nombre de cas, c'est le système de contrôle lui-même qui produit et diffuse les connaissances, alimentant ainsi l'expérience des acteurs. Il devient un élément central du processus d'apprentissage sans toutefois s'y confondre. Un tel système de contrôle peut susciter deux formes d'apprentissage selon l'usage qui est fait de l'information : les résultats peuvent

être diffusés à tous ou, au contraire, aux seuls acteurs intéressés. Les schémas d'interprétation peuvent être incorporés dans le système de contrôle (ne serait-ce que sous la forme des règles associées à l'analyse des écarts) ou être abandonnés aux acteurs. On oscillera ainsi entre une forme de contrôle cybernétique et une forme d'autocontrôle par des mécanismes de surveillance. Dans le cas de la première forme, le vendeur qui connaît ses résultats sera à même de modifier ses comportements dans un sens souhaité, même si la corrélation qu'il établit ne se diffuse pas dans l'organisation et reste confidentielle. Les apprentissages suscités par le système de contrôle resteront purement individuels. La seconde forme de contrôle, en fournissant les faits à de nombreux acteurs et en s'appuyant sur leurs schémas interprétatifs, risque de favoriser des formes d'apprentissages génératifs plus aisément que le premier mode.

Le contrôle par les comportements nécessite un processus d'apprentissage pour établir les corrélations entre la performance et certaines pratiques. Sans un processus approprié d'apprentissage, le système de contrôle ne peut exister. En effet, la prescription des comportements nécessite une validation de leur adéquation. Comme dans le cas des systèmes de contrôle par les résultats, deux variantes qui diffèrent en termes de processus d'apprentissage peuvent être distinguées. On sait qu'un système de contrôle par les comportements est effectif si la relation entre processus de production et résultats est bien établie ou si les résultats sont mesurables (Ouchi 1979). Le problème se situe dans la localisation de la production des connaissances, puis dans la diffusion. On pourrait ainsi rencontrer un modèle dans lequel la production des connaissances est concentrée dans le système de contrôle et qui les diffuse dans l'organisation sous la forme de directives et de prescriptions. Une seconde forme se caractériserait par le fait que les connaissances sont produites de manière délocalisées sous la forme de connaissances tacites, de savoir-faire, qui migreraient dans l'organisation par des comportements mimétiques. La première forme reposant sur le couplage du système de contrôle par les comportements avec une centralisation de l'apprentissage favoriserait des apprentissages plutôt adaptatifs que génératifs.

Une remarque intermédiaire doit être formulée à ce stade. En examinant les liens entre système de contrôle fondé sur les résultats et processus d'apprentissage, on s'aperçoit que ces systèmes peuvent prendre des formes très différentes selon que le processus est distribué dans le réseau ou concentré. Pour être moins abstrait et ne prendre que le cas des banques, ceci se traduit par une localisation au siège de l'apprentissage lié au contrôle ou, au contraire, d'une "délocalisation" dans le cœur du réseau.

Le cas des systèmes de contrôle par les compétences peut être assimilé à type particulier de contrôle par les comportements. Des comportements ne sont plus directement prescrits mais les compétences sont évaluées ou mises à niveau de manière à influencer durablement les comportements. Ce sera le cas particulier du contrôle de groupes d'experts ou de professionnels comme on peut le rencontrer dans les cabinets d'avocats ou les consultants. Il s'exerce à la fois par des procédures de sélections (recruter des compétences) mais aussi par des programmes d'évaluation et de formation. On se rend compte que ce type de contrôle accorde une place centrale aux connaissances, tant pour ce qui est de leur acquisition que de leur diffusion. Il nécessite de mobiliser certains types de connaissances : l'art de gérer les connaissances. Il s'agit de méta-connaissances parfois désignées par le terme de deutero-apprentissage. De manière plus ramassée on peut dire qu'un système de contrôle fondé sur les compétences a pour fonction de tracer la carte des connaissances à maîtriser et à inciter les membres de l'organisation à s'en emparer. Le caractère génératif ou adaptatif dépendra principalement du caractère paradigmatique ou révolutionnaire du système de contrôle. Lorsque le système de contrôle intègre des éléments délibératifs, faisant du domaine des connaissances un objet de discussion entre les membres de l'organisation, qu'il tolère les faits nouveaux, anormaux, il aura une capacité générative. S'il se fonde sur un paradigme des bonnes compétences ou connaissances, il se limitera à des propriétés adaptatives.

Un système de contrôle par la culture ou par le clan (Ouchi 1979) intervient sur les fondements des comportements. Les connaissances organisationnelles fondatrices sont les valeurs et la culture organisationnelle. On peut s'interroger sur le caractère inhibiteur de cette forme de contrôle : chacun devenant l'autre, ou partageant les mêmes systèmes de croyance, la probabilité de produire de nouvelles connaissances s'affaiblit alors que les chances qu'une connaissance produite dans l'organisation se diffuse à tous les membres sont augmentées. Ces éléments peuvent conduire à la conclusion qu'un système de contrôle par la culture encourage les comportements adaptatifs plutôt que génératifs. Une autre analyse peut conduire à une conclusion différente. Le contrôle par la culture en favorisant une base commune de

travail, un langage commun, des systèmes de décisions fondés sur les mêmes but, réduit l'incertitude, favorise l'improvisation organisationnelle et encourage finalement des apprentissages génératifs. Pour lever l'apparente contradiction entre les deux conclusions on doit donc distinguer parmi les systèmes de contrôle par la culture, ceux qui encouragent une homogénéité des valeurs, et ceux qui au contraire maintiennent et renforce une certaine diversité, et un certain degré de polymorphisme. Il existe des cultures de la diversité.

Les formes collégiales du contrôle sont caractérisées par un organe qui détermine ses propres règles de fonctionnement. En fait, dans la forme collégiale du contrôle, l'objet du contrôle est l'Autre. Apprentissage et système de contrôle risquent donc de se confondre en un même processus, et la question du caractère génératif ou adaptatif des apprentissages générés par le contrôle dépendra principalement des dynamiques de groupes. Les effets de conformité mis en évidence depuis longtemps par les psychosociologues y joueront un rôle essentiel.

Avec le contrôle charismatique, on retrouve deux possibilités : soit le leader est la source principale de l'apprentissage et les commandements prennent la forme d'une éducation (c'est l'image du Gourou ou, sous une forme plus douce, du *mentoring*), soit il abandonne aux suiveurs le soin de produire les apprentissages nécessaires pour l'exécution des ordres, ce contentant d'indiquer ce qu'il veut (c'est la forme du "caïdat", ou dans un contexte plus hiérarchique celle des contrôles par des agents intermédiaires). Quelle que soit la modalité, on peut penser que globalement la capacité d'apprentissage génératif suscité par ce système de contrôle est nulle, et que sa contribution à l'efficacité est faible, car ce type de système de contrôle inhibe la diffusion des connaissances aussi bien horizontalement que verticalement. Il n'encourage pas la diffusion des bonnes pratiques, et paralyse les retours d'information. Ce type de système serait antinomique avec le processus d'apprentissage, à l'extrême il se constituerait en processus de désapprentissage, car un des prix de ce système de contrôle est le pouvoir. En termes de mobilisation des connaissances cette courte analyse conduit au problème de l'apprentissage par le leader. Devenant le lieu principal d'apprentissage, le risque est grand de déployer des connaissances inadéquates. On peut s'attendre à ce que le système de contrôle mobilise des connaissances externes. Le roi apprend plus de son bouffon que de ses sujets. Le processus d'apprentissage deviendrait ainsi externalisé.

Dans les analyses précédentes, nous avons montré que les processus d'apprentissage variaient considérablement selon la nature des systèmes de contrôle, qu'ils suscitent certaines formes privilégiées d'apprentissage ou requièrent des connaissances particulières. Nous n'avons pas épuisé toutes les implications de notre analyse, le but restant ici d'illustrer la complexité des relations entre ces deux concepts, et l'importance d'une meilleure élucidation de leurs interdépendances. Un des points rémanents dans cette analyse est relatif au caractère global ou local de l'interdépendance.

## **2.2. LE LOCAL ET LE GLOBAL**

Si d'un point de vue général nous avons pu montrer que les concepts d'apprentissage organisationnel et de contrôle se rapportaient à des aspects différents de la réalité organisationnelle, il est nécessaire de qualifier plus précisément la nature de leur relations. Une première tentative a été entreprise précédemment en examinant chacun des objets du contrôle. Dans cette section une approche plus générale est entreprise en considérant le caractère global ou local de l'apprentissage. La caractérisation de l'étendue de l'apprentissage peut passer par l'analyse du locus d'apprentissage. Concerne-t-il une échelle locale ou une échelle globale ? Se produit-il dans une sous-unité diluée parmi d'autres ou dans un organe central et influent ?

A la vision traditionnelle du contrôle est associée un mode de gestion des connaissances original. Les connaissances accumulées par le sommet permettent de diffuser des pratiques : il s'agit du modèle taylorien. Le mode descendant est privilégié. Une vision plus moderne pourrait considérer un mode de gestion des connaissances horizontal correspond peut-être à un régime de surveillance.

Le processus d'apprentissage organisationnel que ce soit sous sa facette productive ou mobilisatrice, se déploie à des niveaux d'organisation distincts et de manière parallèle. Une structure minimale est une structure à deux niveaux. Les unités de base sont regroupées en ensembles de niveau supérieur,



généralement moins nombreux. Ceci conduit à adopter une approche multi-niveaux des construits telle que Morgeson et Hoffmann (1999) le proposent. On regardera à ce propos les propositions de Anand, Manz et Glick (1998). On caractérisera ces deux niveaux de local et de global, même si un modèle plus réaliste doit adopter un nombre de niveaux correspondant à l'organisation analysée. Cette distinction entre niveau local et global de la connaissance peut être associée au caractère déclaratif ou procédural. Elle conduit à identifier deux modèles extrêmes d'apprentissage.

Le premier est un modèle de sélection naturelle, il s'appuie sur la sélection des connaissances les plus performantes qui peut jouer à deux niveaux : sélection des acteurs lorsque les connaissances sont implicites de manière dominante, sélection des idées lorsque celles-ci sont explicites. Par excès de langage on peut parler de sélection naturelle dans le premier cas, de sélection socialisée dans le second cas (Van de Ven et Drazin). Dans le premier cas subsistent les individus qui détiennent les connaissances les plus performantes, soient qu'ils aient la capacité à les diffuser plus rapidement que les autres ou que ces connaissances leur donnent un avantage compétitif plus important. Dans le second cas la cible de la sélection n'est pas l'individu qui porte la connaissance, mais la connaissance elle-même. Formalisée, représentée, elle peut être évaluée par les autres. Son assimilation dépendra soit de son adaptation aux schémas de pensées communs, de son efficacité intrinsèque ou à la capacité de ses partisans à la défendre et à la promouvoir. Le processus d'apprentissage est ainsi conçu comme un bouillonnement permanent sur lequel surnagent des éléments plus robustes et plus permanents.

Le deuxième modèle ne peut s'appuyer que sur l'explicitation des connaissances, et plus précisément sur l'organisation de ces connaissances (en réseau ou hiérarchique), c'est-à-dire sur des théories organisationnelles. Ce modèle s'appuie sur la déduction. A partir d'un cadre générique, les connaissances sont insérées, organisées selon un mode de représentation intégré. La meilleure illustration est certainement celle du développement de modèles organisationnel pour la conception de système d'information. Il implique une forte formalisation, une forte intégration par la construction de référentiel commun, et une centralisation importante de la production de connaissance.

Cette perspective éclaire les relations entre systèmes de contrôle et processus d'apprentissage. Nous avons montré qu'elles s'établissent dans deux domaines : la mobilisation des connaissances par le système de contrôle et la production de connaissances par le système de contrôle. Il faut aussi considérer le niveau où ces relations s'établissent : à un niveau local ou à un niveau plus global. En limitant notre analyse aux réseaux commerciaux la signification des termes global et local est simple, elle correspond à l'unité de coordination et aux agences.

Une production locale de connaissance par le ou les systèmes de contrôle, signifie que les agents utilisent le système de contrôle comme source d'apprentissage individuel. Ainsi un tableau de résultats peut permettre à l'agent d'identifier les comportements appropriés, de même la mise en avant de certaines agences peuvent lui permettre d'identifier les bons comportements. Une production globale de connaissance signifie que le système de contrôle produit des connaissances traitées au niveau de l'unité de coordination. Un cas évident sera celui où le système de *reporting* n'est accessible que par les coordinateurs. Naturellement un même système de contrôle peut produire sur les deux plans. Cependant l'un des plans peut être favorisé.

La mobilisation locale des connaissances par le système de contrôle signifie que pour fonctionner le système de contrôle utilise des connaissances locales. Ceci peut concerner des éléments propres aux résultats, aux comportements ou aux compétences des unités locales afin d'établir le contrôle ou concerner aussi des éléments normatifs. Dans le premier cas, c'est l'exemple simple d'un contrôle des ventes individuelles, dans le second c'est l'utilisation des savoir-faire locaux comme base d'évaluation. Il peut être intéressant de croiser systématiquement ces deux critères afin de faire apparaître les principales interactions possibles.

1) Un premier cas est celui où l'information est produite à un niveau global et où elle est mobilisée aussi au niveau global. Ce type d'interaction peut apparaître dans certains systèmes de contrôle fondé sur les comportements. Un exemple remarquable est celui des méthodes de *credit scoring* dans le secteur bancaire ou encore celui des techniques de *yield management* dans le transport aérien. Dans les deux cas, la production de connaissances organisationnelles se réalise dans des unités centrales appartenant au siège,

les connaissances produites sont aussi mobilisées au niveau central : les agents, les unités commerciales ne font qu'exécuter des ordres sans possibilités d'ajustement, du point de vue du contrôle les unités locales n'ont plus d'importance. On se trouve dans un système de commandement direct. Ceci naturellement pose un autre problème de contrôle qui est celui de l'effort suffisant assuré par les unités locale et de la conformité de leurs comportements.

2) Un second type d'interaction apparaît quand la production de connaissances organisationnelles est essentiellement locale alors que sa mobilisation se fait à une échelle globale. C'est le modèle de la boîte à idées. Le système de production aide les unités individuelles à développer de nouvelles connaissances sur le marché, mais dès qu'une connaissance est validée, il est chargé de le rediffuser dans l'ensemble de l'organisation. Un bon exemple d'un tel processus peut être trouvé dans les quasi-expérimentations : un agent étudiant une clientèle particulière met en valeur certaines variables expliquant le risque à partir des données disponibles dans le système d'information. L'étude est validée ailleurs, les nouvelles normes sont alors intégrées dans l'ensemble du système de contrôle.

3) L'ajustement interne est un troisième type d'interaction dans lequel la production de connaissances organisationnelles est principalement globale, mais qui est telle que le système de contrôle permet des ajustements locaux laissés à la discrétion des unités locales. Cela sera très clairement le cas lorsqu'un système de rémunération fondé sur les résultats incorpore un élément d'évaluation propre à chaque responsable d'unité. C'est très probablement le cas le plus fréquent.

4) Un dernier type d'interaction donne au local une prééminence aussi bien dans la production de connaissance que dans sa mobilisation. On peut parler de *benchmarking* auto-organisé ou de marché interne. Le système de contrôle génère et mobilise les connaissances sur un plan local essentiellement. La diffusion des connaissances se produit par un processus de sélection naturelle dans la forme la plus radicale, et sous une forme socialisée, lorsque l'organisation conserve une hiérarchisation relativement importante.

		<b>Mobilisation des connaissances par le système de contrôle</b>	
		<b>Globale</b>	<b>Locale</b>
<b>Production de connaissances par le système de contrôle</b>	<b>Globale</b>	<b>Le commandement</b> <i>Le credit scoring ou le yield management</i>	<b>L'ajustement interne</b> Les études ponctuelles spécialisées. Réalisées par les services centraux, elles sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation. Néanmoins, chacun en tire les enseignements qu'il veut par rapport à sa propre situation.
	<b>Locale</b>	<b>La boîte à idées</b> Une connaissance produite au niveau local est formalisée si bien qu'elle est ensuite mobilisée par l'ensemble de l'organisation.	<b>La benchmarking auto-organisé</b> Ce modèle adaptatif s'appuie sur un processus darwinien de gestion des connaissances. C'est le modèle du marché interne, on peut en identifier deux degrés : une sélection naturelle, une sélection socialisée.

Figure 7 : Les situations de la connaissance

L'intérêt d'une analyse de l'interaction entre les processus d'apprentissage et les systèmes de contrôle, principalement dans une perspective multi-niveau prend son sens avec la prise en compte des réflexions relatives à l'orientation marché. Rappelons que celle-ci est définie en grande partie par la capacité à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise en plaçant la satisfaction des clients et consommateurs au cœur de la réussite de l'entreprise. Dans le domaine des services ceci passe par une capacité adaptative forte de ceux qui sont au contact du client, mais aussi par la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre ses plans. Il y a là un dilemme possible : un contrôle étroit risquerait de limiter l'autonomie, la liberté et la capacité d'adaptation des unités locales, alors qu'un encouragement important à l'innovation risquerait de mettre

en cause la cohérence de la stratégie.

Ce dilemme classique est bien celui de l'intégration / différenciation de Lawrence et Lorsh (1970). Il n'est cependant pas si évident quand on considère le locus de l'interaction. Le véritable problème est en fait une adaptation de l'interaction à l'environnement. Ainsi lorsqu'un apprentissage important est requis à un niveau local (c'est par exemple le cas des banques dans un contexte de compétition intense et de saturation des marchés), il peut être tout à fait compatible avec un système de contrôle étroit dans la mesure où celui-ci mobilise globalement des connaissances produites localement. Une telle organisation encourage l'apprentissage en le récompensant et se charge de le mettre à disposition de l'ensemble de l'organisation après l'avoir normaliser. Un tel système risquera de favoriser des apprentissages adaptatifs, il sera moins convaincant face à des changements radicaux de l'environnement.

Nous ne poursuivrons pas ici la discussion, elle n'est donnée qu'à titre d'exemple pour illustrer comment la distinction global / local et mobilisation / production, permettrait de mieux comprendre comment des organisations complexes peuvent à la fois coordonner leurs activités et s'adapter à leurs marchés.

---

## CONCLUSIONS

---

Dans le cas des forces de vente et des réseaux commerciaux, l'opposition des contrôles par les comportements aux contrôles par les résultats est systématiquement soulignée. Une approche plus riche est proposée en adéquation avec les préoccupations d'orientation client ou marché (Kohli, et Jaworski, 1990). Cette approche qui s'appuie sur les propositions de Simons conduit naturellement à poser la question des relations entre systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel et permet de poser l'hypothèse que les systèmes de contrôle de type diagnostic-contrôle favoriserait l'apprentissage adaptatif, autrement dit un accroissement de l'efficacité de l'organisation alors que les systèmes interactifs seraient associés plus particulièrement à des processus d'adaptation génératifs.

Pour mieux analyser cette hypothèse relativement triviale il était nécessaire d'explorer plus finement les modalités d'interactions entre apprentissage organisationnel et système de contrôle. Deux clés d'analyses sont proposées dans cette contribution. La première consiste à distinguer la production de connaissances organisationnelles par les systèmes de contrôle de la mobilisation par le système de contrôle du processus d'apprentissage. Cette distinction permet de rendre compte de la complexité des relations pouvant exister entre les deux concepts. La seconde distinction consiste à considérer le locus de l'interaction. Là encore, on peut rendre compte de la complexité des relations entre les deux notions, mais aussi de sa richesse potentielle. Il semblerait qu'en prenant en compte différents niveaux organisationnels d'interaction, on puisse mieux apprécier les conditions dans lesquels les systèmes de contrôle peuvent favoriser l'apprentissage et réciproquement.

Partant du constat que l'intérêt des chercheurs s'est uniquement porté sur les systèmes de diagnostic / contrôle, les voies de recherche concernent essentiellement les systèmes interactifs de contrôle, concept nouveau et qui mérite d'être étudié plus en profondeur. Tout simplement, savoir quels sont les systèmes qui sont utilisés de manière interactive et quel sont alors les impacts sur les comportements. Quels doivent être les systèmes de diagnostic contrôle devant être développés simultanément pour assurer un fonctionnement satisfaisant des systèmes interactifs. Cette voie de recherche est tout particulièrement intéressante pour étudier comment des organisations plongées dans un environnement qui se transforme profondément peuvent à la fois assurer leur adaptation continue et améliorer leur efficacité. Un cas particulier est celui de l'environnement bancaire, mais il est plus largement celui des entreprises de services.

---

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

1. Anand V., Manz C. C., Glick, W. H. (1998), « An Organizational Memory Approach to Information Management », *Academy of Management Journal*, Vol.23, n°4, October, pp.796-809.
2. Anderson E., Oliver R. L. (1987), « Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems », *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.76-88.
3. Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press.
4. Argyris D. A., Schön D. A. (1978), *Organizational Learning - A Theory of Action in Perspective*, Addison-Wesley.
5. Basu A., Lal R., Srinivasan, Staelin R. (1985), « Salesforce Compensation plans : An Agency Theoretic Perspective », *Marketing Science*, Vol.4, n°4, pp.267-291.
6. Bouquin H. (1988), « Les perspectives de recherche en contrôle de gestion - Les cadres conceptuels », *Les Cahiers de la Recherche*, IAE de Lille.
7. Bouquin H. (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Que sais-je?, PUF.
8. Bouquin H. (1996), « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ? », *Gestion*, Vol.21, n°3, septembre.
9. Burgelman R. (1983), « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study », *Management Science*, Vol.29, n°12, pp.1349-1364.
10. Burgelman R. (1991), « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research », *Organization Science*, Vol.2, n°3, pp.239-262.
11. Burlaud A., Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, La Découverte.
12. Challagalla G. N., Shervani T. A. (1996), « Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Person Performance and Satisfaction », *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.89-105, january.
13. Cohen M. D., Bacdayan P. (1994), « Organizational routines as stored as procedural memory : Evidence from a laboratory study », *Organization Science*, Vol.4, pp.554-568.
14. Coughlan A. T. (1993), « Salesforce Compensation : a Review of MS/OR Advances », in *Handbooks in Operations Research and Management Science*, North Holland, Amsterdam, pp.611-651.
15. Covalski M. A., Dirsmith M. W., Heian J. B., Samuel S. (1996), « The calculated and the avowed : Techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, pp.293-327, june.
16. Darmon R.-Y. (1997), « Le pilotage des forces de vente : Etat de l'art et modèle conceptuel », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.12, n°3, pp.25-38.
17. Duncan R, Weiss (1979), « Organizational Learning : Implication for organizational Design », *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.75-123.
18. Farley, J. (1964), « An Optimal Plan for salesmen's Compensation », *Journal of Marketing Research*, Vol.1, n°2, pp.39-43.
19. Hurley R. F., Hult G., Thomas M. (1998), « Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination », *Journal of Marketing*, Vol.62, n°3, pp.42-54.
20. Jaworski, B. J. (1988), « Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences », *Journal of Marketing*, Vol.52, July, pp.23-39.
21. Kaplan R. S. (1984), « The Evolution of Management Accounting », *The Accounting Review*, Vol.54, july, n°3, pp.390-418, july.

22. Kirsh L. J. (1996), « The Management of Complex Tasks in Organizations : Controlling the Systems Development Process », *Organization Science*, Vol.7, n°1, pp.1-21.
23. Kirsh L. J. (1996), « The Management of Complex Tasks in Organizations : Controlling the Systems Development Process », *Organization Science*, Vol.7, n°1, pp.1-21.
24. Kloot L. (1997), « Organizational learning and management control systems : responding to environmental change », *Management Accounting Research*, Vol.8, n°1, march, pp.47-73.
25. Kohli, A.K. et Jaworski, B.J (1990), "Market Orientation : the construct, research propositions, and Managerial implication", *Journal of Marketing*, Vol 54, April, 1-18.
26. Krafft M. (1999), « An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems », *Journal of Marketing* Vol.63, July, pp.120-134.
27. Lal R., Staelin R. (1986), « Salesforce Compensation Plans in Environments with Asymmetric Information », *Marketing Science*, Vol.5, n°3, pp.179-198.
28. Le Bon J. (1997), « Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.12, n°3, pp.5-24.
29. Lebas M., Weigenstein J. (1986), « Management Control : the Roles of Rules, Markets and Culture », *Journal of Management Studies*, mai.
30. Macintosh N. B. (1994), *Management accounting and control systems*, Wiley.
31. March J. G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol.2, n°1, February.
32. Moorman C., Miner A. S. (1998), « Organizational Improvisation and Organizational Memory », *Academy of Management Review*, Vol 23, n°4, October, pp.698-723.
33. Morgeson F. P., Hofman D. A. (1999), « The Structure and Function of Collective Constructs : Implications for Multilevel Research and Theory Development », *Academy of Management Review*, April, pp.249-265.
34. Nelson R. R., Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University.
35. Oliver R., Anderson E. (1994), « An Empirical test of the Consequences of Behavior and Outcome Based Sales control system », *Journal of Marketing* Vol.58, n°4, pp.53-67.
36. Ouchi W. G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, pp.833-848.
37. Simons R. (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, n°1/2, pp.127-143.
38. Simons R. (1995), *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.
39. Sinkula J. M. (1994), « Market Information Processing and Organizational Learning », *Journal of Marketing* Vol 58, January, pp.35-45.
40. Sujan H., Weitz B. A., Kumar N. (1994), « Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling », *Journal of Marketing* Vol.58, July, pp.39-52.