

LES TYPOLOGIES DES MODES DE CONTRÔLE ET LEURS FACTEURS DE CONTINGENCE : UN ESSAI D'ORGANISATION DE LA LITTÉRATURE

[Ève Chiapello](#)

Association Francophone de Comptabilité | « [Comptabilité Contrôle Audit](#) »

1996/2 Tome 2 | pages 51 à 74

ISSN 1262-2788

ISBN 271173403X

DOI 10.3917/cca.022.0051

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-1996-2-page-51.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association Francophone de Comptabilité.

© Association Francophone de Comptabilité. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : **un essai d'organisation de la littérature**

Ève CHIAPELLO

Résumé

De nombreuses typologies listant les différents types de contrôle possibles dans les entreprises ont été produites dans l'histoire de la théorie des organisations. Leur étude montre que les typologies sont souvent très différentes et pas toujours redondantes. Cet article propose un modèle d'analyse permettant de réconcilier les différents travaux. Nous présentons pour finir un certain nombre de facteurs de contingence qui peuvent éclairer la présence d'un mode de contrôle plutôt qu'un autre pour une activité donnée.

Abstract : Typologies of modes of control and their contingency factors : A framework for literature analysis

Many different and divergent typologies setting out possible types of control in organisations have been developed in the history of organisational theory. This article advances an analytical model for reconciling the different approaches. It then presents some of the contingency factors useful for illuminating why a certain mode of control is more likely than another for a given activity.

MOTS CLÉS. – CONTRÔLE ORGANISATIONNEL –
MODES DE CONTRÔLE – FACTEURS DE CONTINGENCE.

KEY WORDS. – ORGANIZATIONAL CONTROL – MODES
OF CONTROL – CONTINGENCY FACTORS.

Correspondance

Groupe HEC
78350 Jouy-en-Josas

On peut définir les outils du contrôle de gestion (plans, budgets, contrôle budgétaire, tableaux de bord) comme des instruments utilisés par les managers afin de mettre sous contrôle les activités des entreprises. Mais ils ne sont assurément pas les seuls moyens disponibles. L'existence d'autres modes de contrôle a été reconnue : par exemple, l'externalisation et la mise en concurrence d'activités autrefois internes, la sélection de profils types lors des recrutements, etc. On peut même identifier des sources de contrôle dans ce que Bouquin (1991) nomme le contrôle invisible (culture d'entreprise par exemple).

Le recensement des différents modes de contrôle possibles, et l'identification des situations organisationnelles auxquelles ils sont adaptés, apparaissent dès lors comme des tâches extrêmement utiles pour qui veut savoir quels modes de contrôle doivent être mis en œuvre dans quelles situations. Et la pertinence de cette étude est d'autant plus nette que l'on s'intéresse à des situations organisationnelles où les principes du contrôle de gestion semblent *a priori* difficiles à appliquer : secteur public ou non marchand (Hofstede, 1981), activités d'innovation, bureaucraties professionnelles au sens de Mintzberg (1982), etc. C'est ce travail de recensement que nous avons commencé et dont nous présentons dans cet article un premier résultat.

Nous sommes partis des nombreuses typologies de modes de contrôle proposées par les auteurs en gestion. Parmi les plus connues, on peut citer celle d'Ouchi (1980) (*Markets, bureaucracies and clans*) et celle d'Hofstede (1981) (routine, essais-erreurs, expert, intuitif, jugement, politique), ainsi que la typologie fondatrice d'Anthony (1965) (contrôle opérationnel, contrôle de gestion, planification stratégique).

Nous avons exploré un certain nombre de ces taxinomies et il nous est vite apparu qu'elles étaient souvent très différentes comme la comparaison des trois typologies ci-dessus le suggère. *Nous avons donc élaboré un modèle général permettant d'intégrer les différents travaux antérieurs.* L'objet de cet article est de présenter ce modèle (1.) et de voir comment les typologies analysées s'y rattachent (2.). Dans un troisième temps (3.), nous listerons un certain nombre de facteurs de contingence mis en avant dans la littérature et permettant de différencier la mise en œuvre des différents modes de contrôle selon les situations.

1. Définition des modes de contrôle et présentation d'un modèle permettant d'intégrer les différentes typologies analysées

Un mode de contrôle est une modalité d'exercice du contrôle. C'est pourquoi nous définissons d'abord le contrôle, avant d'explicitier ce que nous entendons par mode de contrôle.

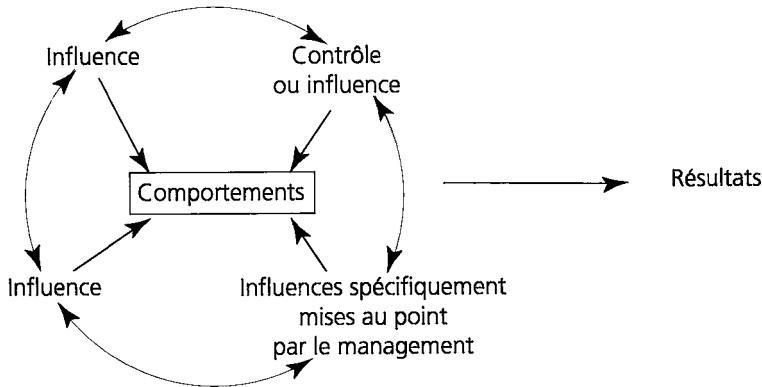
1.1. Définition du contrôle

Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. Nous appuyant sur Lebas (1980), nous précisons aussi que le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux

personnes¹ dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions.

La figure 1 schématise notre définition du contrôle.

Figure 1
Le contrôle comme influence créatrice d'ordre



Les comportements sont ainsi soumis à une multitude d'influences et de sources de contrôle qui interagissent d'ailleurs entre elles. La résultante de ces multiples influences aboutit à certains types de comportements, lesquels débouchent pour l'organisation sur certains types de résultats ou d'outputs. Ceci signifie que, compte tenu de l'ensemble des influences pesant sur le travail organisationnel, tout n'est pas également possible. C'est cette idée simple qu'exprime le schéma ci-dessus. Celui-ci met également en évidence que nous prenons en compte dans notre approche, *non seulement les moyens de contrôle spécifiquement mis au point par le management pour s'assurer d'une certaine maîtrise de l'organisation, mais aussi les autres types d'influences plus difficilement maîtrisables* par les managers, comme par exemple la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes. Les influences spécifiquement mises au point par le management ont la caractéristique d'être intentionnelles et de faire le plus souvent référence à des objectifs. Ces influences sont en fait celles dont traitent la plupart des théoriciens des organisations qui définissent le contrôle par référence à des objectifs, comme en témoigne par exemple la célèbre définition d'Anthony (1965, p. 17) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. »

Il est facile de comprendre pourquoi la référence à des objectifs vers lesquels il faut tendre ou, dans le même ordre d'idées, à une norme qu'il faut respecter ou à des comportements idéaux qu'il s'agit de faire exister est si souvent associée à l'idée de contrôle : quand on cherche à influencer le comportement de quelqu'un, il est présumé que l'on sait dans quel sens l'influence doit s'exercer. Mais cela ne vaut que si que le contrôle est vu comme quelque chose d'intentionnel. Si l'ensemble des éléments organisationnels qui contraignent l'individu sont voulus et mis au point spécifiquement dans ce but, il est alors juste de faire appel à l'idée d'une norme préexistante. Mais si tel n'est pas le cas, l'idée même de norme préexistante conduit à restreindre le contrôle aux processus délibérément mis en place à des fins de contrôle. Notre définition du contrôle englobe en fait les deux

types de contrôle : celui mis au point par le management et celui qui émerge des interactions de toutes les influences pesant sur les comportements.

Cette définition se rapproche en fait beaucoup de celle adoptée par Hopwood (1974). Celui-ci fait en effet la différence entre, d'une part, les différents facteurs d'influence qui ne sont pas tous maîtrisables par les managers, et d'autre part, le contrôle global de l'entreprise qui en résulte. Il a selon lui trois grandes familles de facteurs d'influence : les contrôles administratifs, les contrôles sociaux, les autocontrôles. L'interaction et la combinaison des trois familles aboutissent au contrôle global de l'entreprise. Hopwood (1974) parle *du* contrôle pour désigner la résultante globale et *des* contrôles au sujet des diverses sources d'influence.

1.2. Définition des modes de contrôle

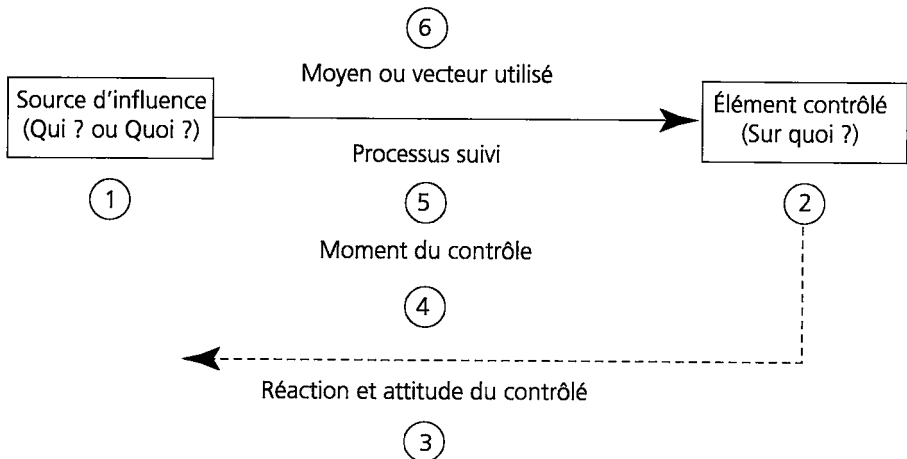
Pour faire le parallèle avec l'approche d'Hopwood (1974), nous parlons de *contrôle* pour la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre, et de *modes de contrôle* pour définir les facteurs d'influence particuliers.

On peut décrire un facteur d'influence en mentionnant :

- la source de l'influence (qui ou quoi exerce l'influence),
- ce sur quoi elle s'exerce,
- la réaction de celui qui est soumis à l'influence et son attitude face au contrôle,
- les moments privilégiés, s'il en est, où le contrôle s'exerce,
- le processus par lequel l'influence s'exerce,
- et enfin, le moyen, ou vecteur, utilisé.

Ces six éléments de description sont repris dans la figure ci-dessous.

Figure 2
La notion de mode de contrôle



Un mode de contrôle est toute configuration cohérente intégrant les six éléments ci-dessus.

Cette description des modes de contrôle nous permet en fait d'identifier au moins six axes possibles de classification des différents modes de contrôle. Et, de fait, la plupart des auteurs ayant proposé des typologies ont privilégié l'un ou l'autre de ces six axes.

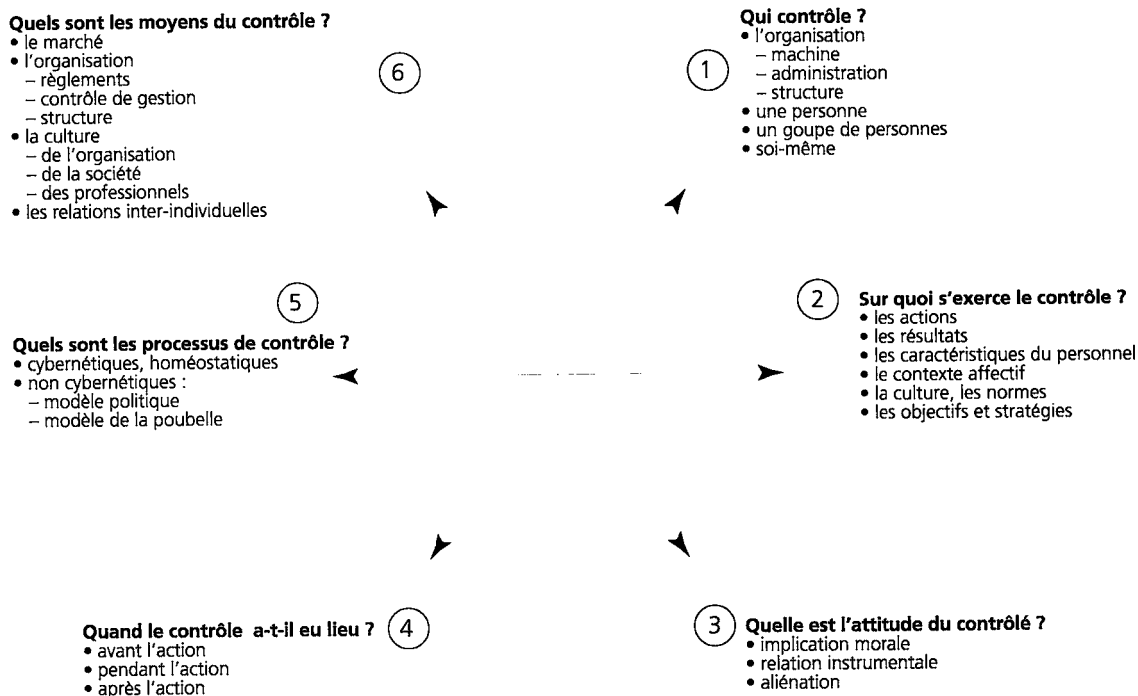
Une fois ceci reconnu, il devient possible de réconcilier les différentes typologies alors que de prime abord on se demande comment faire cohabiter, par exemple, le travail d'Ouchi (1980) et celui d'Hofstede (1981).

1.3. Explicitation des six axes de classification des modes de contrôle

Nous avons donc appliqué la grille d'analyse élaborée à un grand nombre de typologies connues dans le champ du contrôle organisationnel. Pour chaque axe d'analyse, nous avons cherché les typologies s'en rapprochant le mieux (entre une et six par axe) et avons proposé une typologie de synthèse.

La figure ci-dessous présente le résultat de ce travail. Elle suggère l'élaboration d'une typologie générale des modes de contrôle, qui intégrerait toutes les autres, et dont la force serait la prise en compte d'un plus grand nombre de dimensions d'analyse que les travaux précédents².

Figure 3
Les six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation



Nous montrons ci-dessous comment il est possible d'intégrer un grand nombre des typologies existantes dans notre modèle de synthèse.

2.

Mode de rattachement des typologies existantes au modèle d'analyse proposé

Nous avons choisi de présenter les différentes typologies par l'intermédiaire de tableaux d'analyse afin de rester assez concise (un tableau par axe d'étude des modes de contrôle). À côté d'une présentation rapide des typologies, nous présentons quelques remarques visant à les relier entre elles en montrant ce qui les rapproche et ce qui les différencie. Ces remarques fondent la typologie de synthèse que nous tirons pour chaque axe d'analyse. Ce sont ces typologies de synthèse qui ont permis de renseigner les axes de la figure 3 ci-avant.

Tableau 1
Qui (ou qu'est-ce qui) exerce le contrôle ?

AUTEURS	TYPLOGIES PROPOSÉES	REMARQUES
Dalton (1971)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Contrôles organisationnels</i> : exercés par l'organisation (plans et buts de l'organisation traduits en mesures de performance donnant lieu à un suivi et à des actions correctives). – <i>Contrôles sociaux</i> : exercés par le groupe (contrôle par le groupe de l'implication de chaque membre, contrôle de la déviance, mécanismes d'exclusion). – <i>Autocontrôles = motivation</i> : exercés par soi-même (auto-fixation d'objectifs, motivation, volonté de s'accomplir). 	Les trois catégories de contrôle fonctionnent selon un schéma cybernétique ³ : normes, réalisations, corrections des écarts à la norme.
Hopwood (1974)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Contrôles administratifs</i> (règles, procédures, contrôle de gestion, structure formelle, recrutements, formation, sanctions-récompenses, canaux de communication, etc.). – <i>Contrôles sociaux</i> : influence réciproque des uns sur les autres. – <i>Autocontrôles</i> (idem Dalton, 1971). 	Définition moins restreinte que celle de Dalton (1971) pour les contrôles administratifs et sociaux. Pas de référence à des processus cybernétiques.
Scott (1992)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Contrôle interpersonnel</i> : dont la « réussite » est liée à la personne qui exerce l'influence soit grâce à ses qualités personnelles (pouvoir), soit à cause du poste occupé et de son rôle organisationnel (autorité). – <i>Contrôle impersonnel</i> : ne passe pas par une relation de personne à personne ; contrôle exercé par l'intermédiaire d'un système technique ou bureaucratique. – <i>Culture = contrôle intériorisé</i> : exercé par soi-même suite à une appropriation des normes et valeurs du groupe. 	Dissociation des contrôles administratifs de Dalton (1971) et Hopwood (1974) entre ceux qui passent par une personne et ceux qui passent par un système technique ou bureaucratique. Regroupement des contrôles sociaux et autocontrôles dans les contrôles intériorisés.
Reeves et Woodward (1970)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Contrôle impersonnel mécanique</i> : automatisation, machines, production continue. – <i>Contrôle impersonnel administratif</i> : règles administratives, systèmes de mesure et de contrôle des coûts. – <i>Contrôle personnel</i> : hiérarchie directe. 	Éclatement des contrôles impersonnels en deux catégories. Ni contrôles sociaux, ni autocontrôles.
TYPLOGIE DE SYNTHÈSE		
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles exercés par l'organisation <ul style="list-style-type: none"> – impersonnel mécanique, – impersonnel administratif, – personnalisé : lié au rôle formel (autorité hiérarchique). • Contrôle exercé par le pouvoir personnel d'une personne : <ul style="list-style-type: none"> – contrôle personnalisé non lié au rôle formel (charisme). • Contrôles exercés par la pression du groupe : rôle de la culture, des normes de comportements du groupe. • Contrôles exercés par soi-même <ul style="list-style-type: none"> – motivation, autofixation d'objectif, – intériorisation de la culture et des normes, autorestriction. 		

Tableau 2
Quel est l'objet du contrôle ? Sur quoi s'exerce-t-il ?

AUTEURS	TYPLOGIES PROPOSÉES	REMARQUES
Ouchi et Maguire (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des comportements. - Contrôle des résultats. 	Les deux auteurs assimilent ces deux contrôles au contrôle personnel (pour le contrôle des comportements) et au contrôle impersonnel (pour le contrôle des résultats).
Ouchi (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des comportements. - Contrôle des résultats. - Contrôle rituel : pas de contrôle autre que la sélection du personnel à l'entrée. 	Le contrôle rituel ne se caractérise pas spécialement par l'objet du contrôle.
Merchant (1982, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des résultats. - Contrôle des actions (contraintes sur les comportements – mécanisation – centralisation – restriction des responsabilités ; revue avant l'action ; contrôle des actions <i>ex-post</i>). - Contrôle du personnel : joue sur le contrôle social et l'auto-contrôle (recrutement, formation, culture, récompenses collectives, etc.). 	
Fiol (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des <i>activités</i> par les règlements et les procédures. - Maîtrise de la gestion par les <i>résultats</i> (contrôle de gestion). - Maîtrise des <i>comportements</i> par les facteurs de satisfaction. - Maîtrise de l'<i>identité</i> d'entreprise par les valeurs. 	<p>Cette typologie utilise en fait deux dimensions : ce qui est contrôlé (souligné ici) et les moyens de contrôle utilisés (cf. tableau 6).</p> <p>Introduction de l'idée d'un contrôle de la culture d'entreprise.</p> <p>Le contrôle des activités reprend l'idée de contrôle des actions ou des comportements des typologies précédentes. Par ailleurs, ce que Fiol (1991) appelle maîtrise des comportements renvoie plutôt à un contrôle du contexte affectif du travail.</p>
Anthony (1965, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle stratégique : choix des buts et des stratégies. - Contrôle de gestion : contrôle de l'application des stratégies. - Contrôle des tâches : contrôle de l'exécution des actions. 	Le contrôle de gestion est un contrôle des résultats ; le contrôle des tâches est un contrôle des actions.
Mintzberg (1982, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par ajustement mutuel. - Coordination par supervision directe. - Coordination par standardisation des <i>procédés de travail</i>. - Coordination par standardisation des <i>résultats</i>. - Coordination par standardisation des <i>qualifications</i> et du <i>savoir</i>. - Coordination par standardisation des <i>normes</i>, des <i>règles</i> de <i>comportements</i>. 	Les deux premiers modes de coordination touchent plus à la façon de contrôler qu'à ce qui est contrôlé.
TYPLOGIE DE SYNTHÈSE		
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches. • Contrôle des résultats. • Contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir. • Contrôle du contexte affectif du travail. • Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement. • Contrôle du choix des objectifs et des stratégies. 		

Tableau 3
Quelle est l'attitude du contrôlé ?

AUTEURS	TYPOLOGIES PROPOSÉES	REMARQUES
Etzioni (1961, 1971)	<p>– <i>Attitude positive, Commitment</i>, implication morale. La personne contrôlée l'est volontairement, nourrit des sentiments positifs par rapport à l'organisation et est très impliquée dans la vie de la structure.</p> <p>– <i>Attitude évaluative, Involvement</i>, relation de calcul. La personne contrôlée a une relation à l'organisation qui est instrumentale et fondée sur le calcul. Elle cherche avant tout à satisfaire son intérêt. Elle sera sensible particulièrement aux récompenses permettant un accroissement de son bien-être matériel.</p> <p>– <i>Attitude négative, Alienation</i>, relation de contrainte. La personne contrôlée l'est contre son gré. Elle est dans la situation du prisonnier dans sa prison et subit une contrainte physique.</p>	<p>La plupart des entreprises connaissent des relations instrumentales avec leur personnel. Certaines bénéficient d'une implication morale de leurs salariés. La catégorie « aliénation », au sens fort où l'entend Etzioni (contrainte physique), est moins pertinente pour les entreprises en général.</p>
Cammann et Nadler (1977)	<p>– <i>Contrôle externe</i> (système de sanctions-récompenses connecté à la mesure de performance ; agit par l'incitation et la contrainte matérielle). – <i>Contrôle interne</i> (joue sur l'appropriation par le contrôlé des objectifs et sur sa capacité à se motiver lui-même sur des objectifs qu'il négocie).</p>	<p>Le contrôle externe est une version édulcorée de la relation instrumentale d'Etzioni et le contrôle interne de l'implication morale.</p>
<p align="center">TYPLOGIE DE SYNTHÈSE = celle d'A. Etzioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication morale. • Relation instrumentale. • Aliénation. 		

Tableau 4
Quand le contrôle a-t-il lieu ?

AUTEURS	TYPLOGIES PROPOSÉES	REMARQUES
Newman (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle sur la direction, <i>steering</i> : ajustement de l'action et de son orientation avant la réalisation (allocation de budget par exemple). - Contrôle par sélection, <i>screening</i> : sélection des actions au moment de l'action. - Contrôle postérieur à l'action : comparaison des résultats au standard. 	
Koontz et Bradspies (1972)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par <i>feedback</i> : contrôle a posteriori par rapprochement des résultats de la norme attendue. - Contrôle par <i>feedforward</i> : anticipation du résultat, contrôle a priori entre le résultat que l'on prévoit et celui que l'on souhaite. 	Pas de notion de filtrage des actions au moment de la réalisation. L'idée de <i>feedforward</i> dépasse l'idée d'un seul contrôle a priori. Il s'agit d'une anticipation constante des résultats attendus, avant l'action comme tout au long de celle-ci.
Flamholtz, Das et Tsui (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - La <i>planification</i> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-ante</i> du contrôle. - La <i>mesure</i> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-post</i> de contrôle dans sa fonction d'information ; forme <i>ex-ante</i> dans sa fonction de focalisation de l'attention et d'alimentation de processus de type <i>feedforward</i>. - Le <i>feedback</i> comme mécanisme de contrôle : forme <i>ex-post</i> du contrôle, permet l'action corrective et la motivation des responsables. 	Cette typologie mêle à la fois l'instrument, le moyen du contrôle et le moment où celui-ci intervient.
Bouquin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus de <i>finalisation</i>, en amont de l'action : regroupe les phases de diagnostic, de décomposition des finalités, d'allocation des ressources et d'ajustement du système de motivation. - Le processus de <i>pilotage</i>, en cours d'action : observation des actions et de leurs effets, directe ou par l'intermédiaire d'un système d'information ; intervention correctrice. - Le processus de <i>post-évaluation</i>, après l'action : à ce stade il n'est plus possible de corriger l'action. Sert éventuellement comme source d'apprentissage pour des actions futures. 	Mêle la forme du contrôle et son moment.
Perrow (1967, 1970)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination par planification (<i>a priori</i>). - Coordination par <i>feedback</i> (dans le cours de l'action, par ajustement mutuel). 	
Anthony (1965, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle stratégique (contrôle du choix des objectifs et stratégies). Contrôle <i>ex-ante</i>. - Le contrôle de gestion (contrôle des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs). Contrôle en cours et <i>ex-post</i>. - Le contrôle des tâches (contrôle de la réalisation de la mise en œuvre des moyens). Contrôle en cours et <i>ex-post</i>. 	Cette typologie est presque inclassable dans notre grille d'analyse car elle mêle des horizons de temps différents, des moments différents par rapport à l'action (ce tableau), des éléments contrôlés différents (tableau 2), des moyens de contrôle différents (tableau 6) ainsi que des personnes contrôlées différentes.
TYPLOGIE DE SYNTHÈSE = celle d'H. Bouquin		
<ul style="list-style-type: none"> • Planification, finalisation, contrôle stratégique : avant l'action. • Pilotage : pendant l'action - sélection des actions, - contrôle d'exécution, - <i>feedback</i> sur les résultats partiels, - <i>feedforward</i> sur les résultats à venir, 	<ul style="list-style-type: none"> - ajustement mutuel, - actions correctives. • Post-évaluation : après l'action - contrôle de l'atteinte des objectifs, - contrôle de l'exécution des tâches, - <i>feedback</i> sur résultats finaux, - nourrit l'apprentissage. 	

Tableau 5

Quels sont les mécanismes et les processus du contrôle ?

AUTEURS	TYPOLOGIES PROPOSÉES	REMARQUES
Hofstede (1978, 1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement selon des modèles cybernétiques ou homéostatiques : <ul style="list-style-type: none"> – <i>contrôle routinier</i> : répétitivité de la tâche et absence d’ambiguïté, pilotage possible par règlements et procédures, voire automatisation, – <i>contrôle par expert</i> : répétitivité de l’activité pour l’expert seulement grâce à son expérience accumulée ; contrôle routinier pour l’expert, contrôle par expert pour les autres, – <i>contrôle par essais et erreurs</i> : apprentissage progressif mais <i>a posteriori</i> ; sert pour les activités à venir. • Fonctionnement selon des modèles non cybernétiques : modèle politique (Crozier et Friedberg, 1977) ou modèle de la poubelle (Cohen, March et Olsen, 1972) par exemple <ul style="list-style-type: none"> – <i>contrôle intuitif</i> : l’intuition s’applique uniquement aux actions à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs qui sont clairs et mesurables, – <i>contrôle par jugement</i> : le jugement s’applique aux actions comme à l’évaluation des outputs qui est ambiguë. Les objectifs sont clairs néanmoins, – <i>contrôle politique</i> : tout est ambigu, les objectifs, la mesure des outputs, le choix des actions possibles, etc. 	<p>La plupart des modèles de contrôle se contentent de décrire des contrôles dont le processus est cybernétique.</p> <p>G. Hofstede est l’un des rares auteurs à avoir cherché à décrire d’autres processus de contrôle, ne passant pas par la référence à une norme et l’ajustement, soit des résultats, soit de la norme, au moyen de boucles de rétroaction.</p>

Tableau 6
Quels sont les moyens, les procédés et les instruments du contrôle ?

AUTEURS	TYPLOGIES PROPOSÉES	REMARQUES
Fiol (1991)	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle par les règlements et les procédures. – Contrôle de gestion. – Contrôle par les facteurs de satisfaction (si les gens sont heureux au travail, ils travaillent mieux ; rôle des petits groupes, du type de leadership, etc.). – Contrôle par la culture. 	La culture est chez Fiol (1991) à la fois un instrument du contrôle et un élément qui se contrôle.
Ouchi (1979, 1980) Wilkins et Ouchi (1983)	<ul style="list-style-type: none"> – Coordination par les mécanismes du marché (concurrence, ajustement par les prix, recherche de l'intérêt individuel). – Coordination par la bureaucratie (organisation formelle, hiérarchie, règlements et procédures, évaluation des performances individuelles et implication dans la vie organisationnelle). – Coordination par le clan (les objectifs individuels coïncident avec les objectifs de l'organisation, implication très forte, culture partagée). 	La coordination par la bureaucratie inclut les deux premiers modes de contrôle de Fiol (1991) ci-dessus listés.
Bouquin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> – La solution bureaucratique (parcellisation des tâches, règlements et procédures, recours à la voie hiérarchique, information descendante, contrôle d'exécution « malgré les hommes »). – La direction par objectif (DPO) (contrôle « avec les hommes », action en fonction d'objectifs, motivation par activation des besoins d'accomplissement, règles du jeu claires). – La théorie Z (favorise la considération d'objectifs à long terme, le personnel partage les buts à long terme de l'organisation, mythes et rituels). 	La DPO renvoie au contrôle de gestion de la typologie de Fiol (1991) ; la solution bureaucratique au contrôle par les règlements et les procédures ; la théorie Z au contrôle par la culture.
Flamholtz, Das et Tsui (1985)	<ul style="list-style-type: none"> – Le système-cœur du contrôle : fonctionne selon le modèle cybernétique du contrôle (éléments détaillés dans le tableau 4). – Les éléments de contexte <ul style="list-style-type: none"> • la structure de l'organisation, • la culture de l'organisation, • l'environnement de l'organisation, • valeurs, culture de la société civile, • valeurs, culture des groupes professionnels, • pression et demande des clients. 	Déclinaison des différents types de cultures à l'œuvre (organisationnelle, sociale, professionnelle). Introduction de la pression du marché comme élément de contrôle (cf. Ouchi).
TYPLOGIE DE SYNTHÈSE		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">• Contrôle par le marché, pression des clients. <li style="width: 50%;">• Contrôle par la culture <li style="width: 50%;">• Contrôle par l'organisation <li style="width: 50%;">– de l'organisation, théorie Z, clan, <li style="width: 50%;">– règlements et procédures, bureaucratie, <li style="width: 50%;">– de la société, <li style="width: 50%;">– contrôle de gestion, modèle cybernétique fondé sur la mesure, DPO, <li style="width: 50%;">– des professionnels. <li style="width: 50%;">– structure formelle. <li style="width: 50%;">• Contrôle par les interactions interindividuelles : petits groupes, leaders, ambiance de travail. 		

Les tableaux 1 à 6 ci-avant reprennent en fait les typologies de modes de contrôle les plus connues dans le champ de la théorie des organisations. On notera que, de façon intéressante, ces typologies offrent une place très médiocre aux sources d'influences externes sur l'organisation⁴ qui sont cependant très importantes, qu'il s'agisse du contrôle par les actionnaires ou les marchés financiers, par la réglementation des pays, par des auditeurs externes, ou encore par la pression liée au marché du travail (Clegg, 1981). Ceci est sans doute le signe de théories du contrôle organisationnel ayant tendance à étudier les organisations comme des systèmes indépendants de leur environnement, même si des interactions, et le plus souvent une adaptation, sont postulées. Le courant des théories institutionnelles est venu en fait pallier en partie ces lacunes (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983).

Cette prise en compte médiocre des influences externes s'explique aussi, plus simplement, par le faible degré de maîtrise des managers sur celles-ci. Or nous avons déjà souligné que la théorie des organisations s'était surtout intéressée aux modes de contrôle élaborés spécifiquement par les managers à des fins de maîtrise de leur organisation.

Le modèle d'analyse des modes de contrôle que nous proposons, avec ses six axes possibles de classification, offre, malgré ses limites déjà évoquées (médiocre prise en compte des influences « externes » et non exhaustivité des axes d'analyse)⁵, un panorama déjà très large des différentes modalités d'exercice du contrôle dans les organisations. Sur ce plan, notre objectif de recensement des différents modes de contrôle possibles est en grande partie atteint. Mais il est clair que ce recensement ne prend tout son intérêt pour la recherche en gestion que lorsque l'on est à même de relier les différents modes à des *facteurs de contingence*, c'est-à-dire de faire le lien entre des situations organisationnelles particulières et certains modes de contrôle selon le principe d'une adaptation des modes de contrôle aux cas de figure rencontrés. Nous présentons donc maintenant un certain nombre de théories de la contingence permettant d'identifier les modes de contrôle théoriquement les plus probables selon les univers.

3. Les théories de la contingence des modes de contrôle

Le tableau 7 ci-contre présente de façon synthétique quelques-uns des facteurs de contingence proposés par les théoriciens des organisations⁶.

Ces travaux peuvent être regroupés en fonction du type de facteurs de contingence privilégié :

- les caractéristiques du travail effectué ou la technologie employée (Perrow, 1967, 1981),
- les caractéristiques des outputs, objectifs ou résultats (Merchant, 1982 ; Ouchi, 1977 ; Hofstede, 1981). Les auteurs de cette catégorie s'appuient également sur les facteurs de type I (caractéristiques du travail ou de la technologie),
- les caractéristiques de l'échange (Ouchi, 1980 ; Karpik, 1989),
- les caractéristiques de l'environnement (Burns et Stalker, 1961),
- les modèles intégrés (Child, 1984 ; Mintzberg, 1982, 1990) qui manient une pluralité de types de facteurs de contingence.

Tableau 7
Quelques travaux sur les facteurs de contingence des modes de contrôle

AUTEURS	TYPLOGIE DES MODES DE CONTRÔLE	FACTEURS DE CONTINGENCE
Perrow (1967, 1970)	<ul style="list-style-type: none"> - Planification - Ajustement mutuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Variété des tâches (plus ou moins grand nombre de situations). - Caractère analysable ou non de la tâche. - Caractéristiques des outputs (qualité, innovation, fiabilité, etc.). - Caractéristiques des objectifs (croissance, stabilité, risques, focalisation ou non sur le profit).
Merchant (1982) Ouchi (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des outputs - Contrôle des comportements - Contrôle rituel (Ouchi, 1977) - Contrôle du personnel (Merchant, 1982) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mesurer les résultats. - Connaissance du processus de transformation.
Hofstede (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Non cybernétique - Contrôle politique - Contrôle par jugement - Contrôle intuitif • Cybernétique - Contrôle par essais-erreurs - Contrôle par expert - Contrôle routinier 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté des objectifs. - Caractère mesurable des outputs. - Connaissance du processus de transformation. - Répétitivité de l'activité.
Ouchi (1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Marché - Bureaucratie - Clan 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté de la transaction.
Karpik (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Marché-prix - Marché-jugement 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude sur la qualité du bien <i>a priori</i>.
Burns et Stalker (1961)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure mécaniste - Structure organique 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité de l'environnement (taux de changement dans la technologie et le marché).
Child (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle personnalisé centralisé - Contrôle bureaucratique - Contrôle des outputs - Contrôle culturel 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité de la demande pour les produits (tension compétitive). - Position des employés sur le marché du travail (plus ou moins forte). - Expertise et qualification du personnel. - Variabilité de l'environnement (imprévisibilité). - Complexité de la technologie. - Caractère mesurable des outputs. - Connaissance des processus de transformation. - Taille de l'organisation.
Mintzberg (1982, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure simple - Bureaucratie mécaniste - Structure divisionnelle - Bureaucratie professionnelle - Adhocratie - Organisation missionnaire - Organisation politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Âge de l'organisation. - Taille de l'organisation. - Complexité des tâches. - Instabilité de l'environnement. - Types d'output attendus (standard ou innovant).

Nous développons ci-dessous les huit théories évoquées dans le tableau 7. Cette présentation détaillée des facteurs de contingence nous a en effet semblé nécessaire pour que le lecteur puisse s'approprier ce qui nous apparaît comme l'intérêt majeur d'un recensement des modes de contrôle possibles, à savoir leur lien avec des situations organisationnelles particulières ⁷.

3.1. Les technologies de Perrow (1967, 1970)

Le travail de Perrow (1967, 1970) part d'un classement des activités en fonction des caractéristiques des transformations opérées sur les inputs de ces activités. Ces inputs sont des êtres humains (formation), des symboles, des matériaux tangibles... tant et si bien que toutes les activités de quelque secteur que ce soit peuvent trouver place dans sa matrice.

L'auteur classe en effet toutes les activités selon leur technologie sur une matrice à deux dimensions (cf. tableau 8). La *première* dimension est le degré de variabilité rencontré par l'opérateur dans les matières premières à transformer (nombreuses exceptions *vs* faible variation des cas à traiter). La *deuxième* dimension qualifie le problème à traiter ou le travail à réaliser selon que celui-ci est analysable ou non analysable.

Tableau 8
Classification des technologies par C. Perrow (repris de Perrow, 1970, p. 78)

	VARIÉTÉ DES PROBLÈMES À TRAITER	
	PEU D'EXCEPTIONS	BEAUCOUP D'EXCEPTIONS
PROBLÈME NON ANALYSABLE. RECHERCHE DE SOLUTION NÉCESSAIRE, FONDÉE SUR L'EXPÉRIENCE OU L'INTUITION.	Technologie artisanale (<i>craft</i>)	Technologie de pointe (<i>non routine</i>)
PROBLÈME ANALYSABLE. SOLUTIONS CONNUES.	Technologie routinière (<i>routine</i>)	Technologie d' <i>engineering</i>

Perrow (1967) ⁸ relie ensuite chacune de ces technologies :

- à certaines dimensions structurelles, dont le mode de coordination utilisé (ou mode de contrôle selon notre analyse),
- à certaines dimensions et qualités du produit ou de l'output,
- enfin à certains objectifs organisationnels qui sont plus ou moins pertinents.

Nous pouvons construire le tableau suivant en reprenant les dimensions du modèle de C. Perrow qui sont pertinentes pour l'étude des modes de contrôle.

Tableau 9
Technologie, structure et objectifs dans le modèle de Perrow (1967)

	ÉLÉMENTS DE STRUCTURE			ÉLÉMENTS SUR LES OBJECTIFS	
	Coordination au niveau des opérateurs	Coordination au niveau de l'administration de la production	Autonomie des opérateurs	Type de production	Type d'objectifs et d'évolution
Technologie artisanale	Ajustement mutuel	Planification	Élevée	Qualité Peu innovant	Stabilité Peu de risques Intérêt modéré pour le profit
Technologie de pointe	Ajustement mutuel	Ajustement mutuel	Élevée	Forte qualité Forte innovation	Forte croissance Beaucoup de risques Intérêt faible pour le profit
Technologie d'engineering	Planification	Ajustement mutuel	Faible	Fiabilité Innovation modérée	Croissance modérée Certains risques Intérêt modéré pour le profit
Technologie routinière	Planification	Planification	Faible	Quantité Peu innovant	Stabilité Peu de risques Fort intérêt pour le profit

3.2. Les analyses d'Ouchi (1977) et de Merchant (1982)

Ces deux typologies de modes de contrôle sont très proches sur le plan théorique⁹. Ouchi (1977) et Merchant (1982) font de plus varier leurs modes de contrôle selon deux dimensions quasiment identiques :

- Ouchi (1977) parle de disponibilité des mesures d'output, là où Merchant (1982) parle de capacité à mesurer les résultats sur les dimensions importantes de la performance.
- Ouchi (1977) parle de connaissance du processus de transformation, là où Merchant (1982) parle de connaissance des actions spécifiques désirables.

La deuxième dimension recoupe la dimension utilisée par Perrow (1967, 1970) distinguant les problèmes analysables et non analysables. La première dimension qui concerne la mesurabilité des outputs et résultats est en revanche nouvelle.

Le tableau 10 ci-dessous présente en même temps les modèles d'Ouchi (1977) et de Merchant (1982).

Tableau 10
Les typologies d'Ouchi (1977) et de Merchant (1982)

		Possibilité de mesurer les résultats	
		Élevée	Faible
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">Merchant (1982)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">Ouchi (1977)</div>	Excellente	Contrôle des actions et/ou des résultats Contrôle des comportements et/ou des outputs	Contrôle des actions Contrôle des comportements
	Faible	Contrôle des résultats (ex. : réalisation de films) Contrôle des outputs	Contrôle du personnel (ex. : laboratoire de recherche) Contrôle rituel (corps diplomatique)

Le modèle d'Hofstede (1981) part du même type de facteurs de contingence mais propose une tout autre typologie des modes de contrôle.

3.3. Le modèle d'Hofstede (1981)

Nous avons déjà donné la liste des six modes de contrôle identifiés par Hofstede (1981) dans le tableau 5. (Quels sont les mécanismes et les processus du contrôle ?)

Hofstede (1981) construit un arbre de choix entre ces six modes de contrôle à partir de quatre questions clés :

– Les objectifs sont-ils ambigus ou non ?

L'ambiguïté peut provenir de conflits d'intérêts ou de valeurs entre les personnes concernées par la détermination des objectifs. Elle peut aussi découler d'une méconnaissance de la relation moyens-fins, laquelle impliquerait un accord sur la mission globale mais un désaccord sur les objectifs opérationnels. Des changements fréquents de l'environnement ont également tendance à renforcer l'ambiguïté des objectifs.

– Les outputs sont-ils mesurables, quantifiables ?

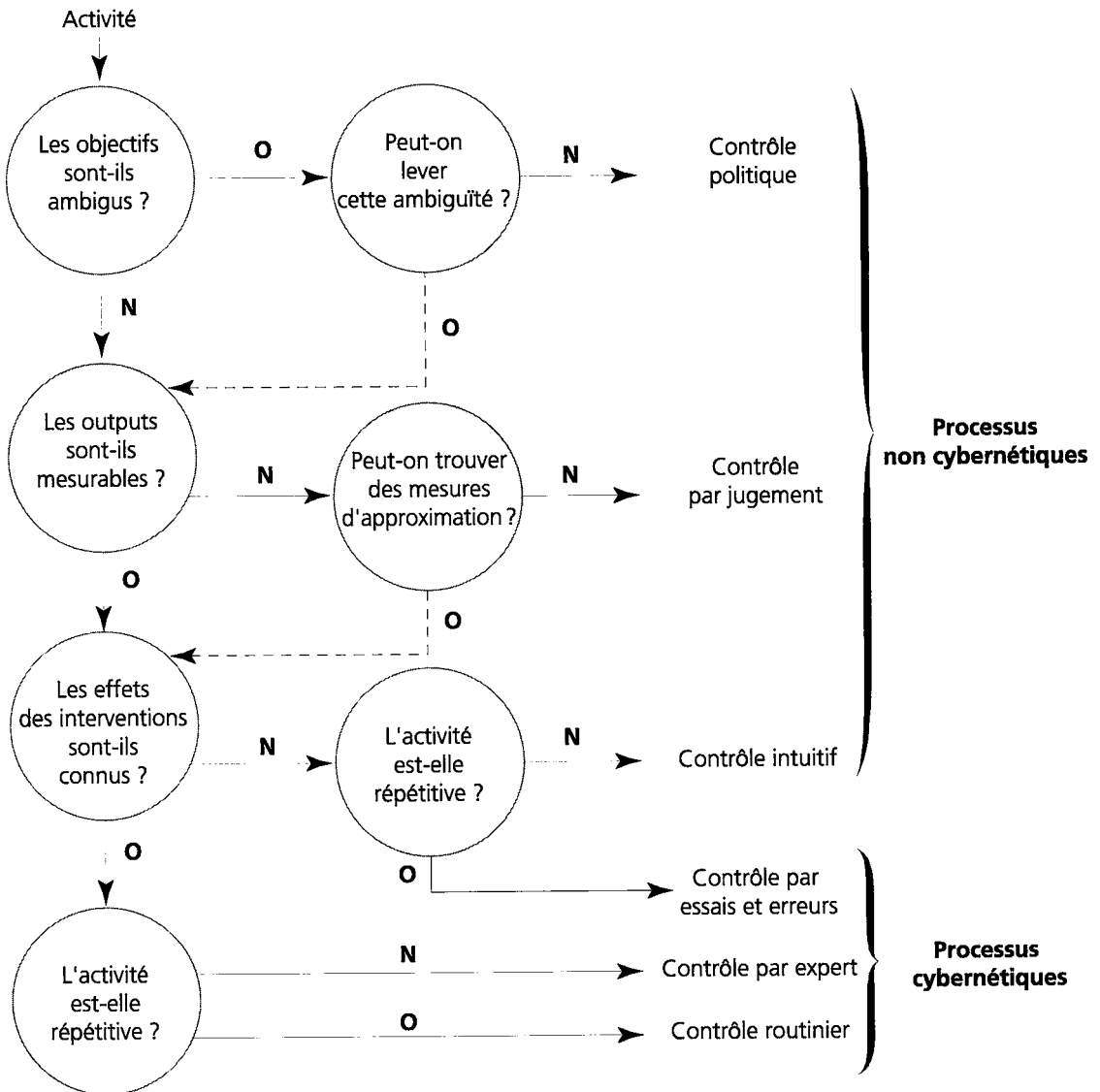
– Connait-on les effets des actions, le processus de transformation, la technologie au sens large ?

– L'activité est-elle répétitive ?

La répétitivité permet un apprentissage. Peu à peu on peut apprendre à connaître les effets des actions.

Hofstede (1981) construit l'arbre de décision ci-contre (figure 4).

Figure 4
Arbre de choix des modes de contrôle d'Hofstede (1981, p. 196)



3.4. Marché, bureaucratie et clan d'Ouchi (1980)

L'analyse d'Ouchi (1980) s'inscrit dans la lignée des travaux de Williamson (1975) et de l'économie des coûts de transaction. Nous en avons déjà évoqué la typologie dans le tableau 6. (Quels sont les moyens, procédés et instruments du contrôle ?) Toute transaction doit apparaître équitable aux deux parties en présence. Les coûts de transaction sont les coûts supportés pour rendre la transaction équitable. Le modèle de base de toute transaction est la *transaction marchande* dans laquelle les deux

parties sont en relation ponctuelle le temps de l'échange d'un bien contre un montant. Le prix est censé être une évaluation parfaite de la valeur du bien. Un certain nombre d'éléments peuvent venir compliquer la transaction et donner lieu à une augmentation des coûts de transaction¹⁰, si bien que sous certaines conditions ceux-ci deviennent prohibitifs, le contrat parfait étant de plus impossible à réaliser (rationalité limitée). Les parties ont alors intérêt à changer de modèle de transaction et à passer de la relation marchande à la relation d'emploi au sein d'une *bureaucratie*.

Mais l'organisation bureaucratique peut elle-même devenir inefficace si les évaluations des performances individuelles des employés deviennent trop ambiguës. Dans ce cas, les salariés n'ont plus l'assurance que le contrat est équitable et demandent des protections contractuelles comme une représentation syndicale et les coûts de transaction augmentent à nouveau. Le modèle du *clan* permet de surmonter ces difficultés. L'implication du personnel et son adhésion aux objectifs de l'organisation atténuent la contrainte d'avoir à suivre les performances de chacun. En contrepartie, les salariés croiront dans le respect d'une équité à long terme à défaut d'une équité démontrable à court terme.

L'élément clé qui explique le passage d'un mode de contrôle à l'autre est le *degré d'ambiguïté de la transaction*. Plus celle-ci est ambiguë, plus la solution revient à promouvoir un meilleur partage des objectifs entre les parties de façon à éviter des coûts de transaction trop importants. La relation d'emploi (bureaucratie) suppose ainsi une plus grande proximité des objectifs des deux parties que la relation marchande qui est marquée par l'indépendance et l'opportunisme des comportements. La relation clanique est fondée sur une convergence des buts qui est beaucoup plus élevée que celle qui préside à la relation bureaucratique.

3.5. L'économie de la qualité de Karpik (1989)

La recherche de Karpik (1989) s'inscrit également dans la lignée de travaux économiques visant à montrer les limites du modèle marchand traditionnel mais elle ne repose pas sur le concept de coût de transaction. Il s'agit plutôt de montrer comment évolue la relation marchande quand la qualité du bien est essentielle à sa définition tout en étant difficile à évaluer.

Le travail de Karpik (1989) complète celui d'Ouchi (1980) puisqu'il vise à distinguer deux types de relation marchande :

- les marchés-prix, qui sont ceux évoqués par Ouchi (1980), reposant sur la médiation d'un prix qui incorpore et synthétise toute l'information sur l'échange grâce à une *atomisation du marché et à une concurrence pure et parfaite* ;
- les marchés-jugements qui prennent place lorsque *l'offre est relativement opaque (concurrence imparfaite et hétérogénéité des producteurs)* et que *le problème important pour l'acheteur est l'évaluation de la qualité du bien plutôt que son prix*.

Karpik (1989) prend ici l'exemple du marché des prestations juridiques. Dans ce cas, ce qui compte pour l'acheteur est de contacter l'avocat qui lui permettra de gagner son procès. Priorité est donnée à la qualité. Celle-ci est dite incommensurable. Il s'agit de plus de l'achat d'un bien incomplet puisque celui-ci n'est vraiment défini qu'après l'achat, et même, après la consommation (c'est un service). La réalisation de la valeur est différée dans le temps.

Les marchés-jugements fonctionnent sous forme de réseaux. Il existe des réseaux-échanges qui permettent aux clients de trouver des avocats (bouche à oreille, relations sociales, etc.) et aux avocats

de trouver des clients, et des réseaux-producteurs, entre avocats, qui produisent des normes professionnelles, un code de déontologie, des règles de tarification, etc. Par ailleurs, la relation d'achat est une relation de confiance où l'acheteur donne sa confiance *a priori* et où le vendeur tente de la mériter, c'est-à-dire de la garder. Cela est crucial pour lui : il s'agit de garantir la bonne diffusion de sa réputation dans les réseaux-échanges et la fidélisation de ses clients. La confiance permet de combler l'asymétrie d'information entre les deux parties.

Les marchés-jugements fonctionnent en fait comme des marchés sur lesquels les parties connaissent une certaine convergence des buts. C'est un peu l'introduction de la relation clanique dans la relation marchande pour reprendre le vocabulaire d'Ouchi (1980).

3.6. Organisations mécaniste et organique de Burns et Stalker (1961)

Le tableau 11 ci-dessous présente une synthèse des caractéristiques des deux modèles d'organisation de Burns et Stalker (1961).

Tableau 11
Organisations organique et mécaniste de Burns et Stalker (1961)
 (SYNTHÈSE PROPOSÉE PAR SCHERMERHORN ET AL., 1991, P. 319)

	ORGANISATION ORGANIQUE	ORGANISATION MÉCANISTE
Autorité	Décentralisée	Centralisée
Règles et procédures	Peu	Beaucoup
Division du travail	Floue	Précise
Utilisation de techniques de management	Minimale	Très étendue
Coordination et contrôle	Informel et personnalisé	Formel et impersonnel

Ces deux types d'organisations supposent également deux modes de contrôle. Le modèle mécaniste correspond en fait au modèle bureaucratique traditionnel, alors que le modèle organique incarne des agencements structurels plus flexibles et réactifs. Il n'est pas étonnant que Burns et Stalker (1961) aient constaté dans leur enquête empirique que *les structures organiques étaient adaptées aux environnements instables*. L'instabilité est définie chez eux par *les taux de changement dans la technologie et le marché*.

3.7. Les stratégies de contrôle de Child (1984)

Le travail de J. Child est intéressant en ce qu'il fait intervenir un grand nombre de facteurs de contingence. Il a identifié quatre grandes stratégies de contrôle (p. 159) :

- le contrôle personnalisé *centralisé* (supervision hiérarchique directe, centralisation des décisions et autorité personnelle fondée sur l'expertise ou le charisme) ;

- le contrôle *bureaucratique* impersonnel (spécialisation des tâches, utilisation de règlements, de procédures, de contrôles comptables et budgétaires, automatisation du travail) ;
- le contrôle des *outputs* (centres de responsabilité permettant de responsabiliser chacun sur un output, fixation d'objectifs, comptabilité par responsables et délégation des décisions) ;
- le contrôle *culturel* (forte identification aux buts des dirigeants, autonomie, peu de contrôles formels, contrôle au recrutement, formation).

Child (1984, p. 168) construit ensuite le tableau 12 ci-dessous pour identifier les stratégies de contrôle pertinentes selon huit facteurs de contingence.

Tableau 12
Stratégies de contrôle et facteurs de contingence
(REPRIS DE CHILD, 1984, P. 168, TRADUIT PAR NOUS)

FACTEURS DE CONTINGENCE	SI	STRATÉGIE DE CONTRÔLE APPROPRIÉE SELON TOUTE PROBABILITÉ (≠ ET/OU)
1. Demande pour les produits ou services (tension compétitive)	{ - forte - faible	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
2. Position des employés sur le marché du travail	{ - forte - faible	→ Output / Culturel → Supervision directe / Bureaucratique
3. Expertise et qualification du personnel	{ - élevées - basses	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
4. Variabilité de l'environnement (imprévisibilité des activités)	{ - élevée - faible	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
5. Technologie (variété et interdépendance)	{ - complexe - simple	→ Output / Culturel → Centralisé / Bureaucratique
6. Outputs des travaux réalisés	{ - mesurables - non mesurables	→ Output → Autres types
7. Connaissance des processus de transformation	{ - bonne - limitée	→ Centralisé / Bureaucratique → Output / Culturel
8. Taille de l'organisation	{ - petite - grande	→ Centralisé → Autres types

Nous connaissons déjà sous une forme différente le facteur 1 (Ouchi et Karpik) et sous la même forme les facteurs 4 (Burns et Stalker), 5 (Perrow), 6 (Merchant, Ouchi et Hofstede) et 7 (Perrow, Merchant, Ouchi et Hofstede). Nous découvrons trois nouveaux facteurs de contingence, deux portant sur le personnel (les facteurs 2 et 3) et un portant sur la taille de l'organisation (le 8).

3.8. Les configurations structurelles de Mintzberg (1982, 1990)

Les travaux d'H. Mintzberg, comme ceux de J. Child, sont intéressants par leur identification de nombreux facteurs de contingence. L'auteur a identifié six mécanismes de coordination (cf. tableau 2 Quel est l'objet du contrôle, sur quoi est-il exercé ?). À chacun de ces six mécanismes de coordina-

tion correspond une configuration structurelle (cf. tableau 13 ci-dessous). Une septième configuration apparaît quand aucun mécanisme n'est privilégié : l'organisation politique. Le tableau suivant présente les sept configurations structurelles et les facteurs de contingence identifiés par H. Mintzberg pour chacune d'elles.

Tableau 13
Configurations structurelles et facteurs de contingence
(D'APRÈS MINTZBERG, 1982, 1990)

CONFIGURATION	SYSTÈME DE COORDINATION PRINCIPAL	FACTEURS DE CONTINGENCE
Organisation entrepreneuriale (ou structure simple)	Supervision directe	<ul style="list-style-type: none"> – Jeunesse – Petite taille – Travail simple (maîtrisable par une personne) – Environnement simple et dynamique, éventuellement hostile (avantage concurrentiel de la flexibilité)
Organisation mécaniste (ou bureaucratie mécaniste)	Standardisation des procédés	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation âgée – Grande taille – Environnement simple et stable
Organisation divisionnalisée (ou structure divisionnelle)	Standardisation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation âgée – Grande taille – Marchés diversifiés
Organisation professionnelle (ou bureaucratie professionnelle)	Standardisation des qualifications	<ul style="list-style-type: none"> – Travail complexe (décentralisation et spécialisation) – Procédés trop complexes pour être standardisés ; résultats trop difficiles à mesurer pour être standardisés ; professionnels trop autonomes pour supporter l'ajustement mutuel ou la supervision directe – Contexte stable (structures peu flexibles) – Fournit des réponses standard à des problèmes complexes
Organisation innovatrice (ou adhocratie)	Ajustement mutuel	<ul style="list-style-type: none"> – Jeunesse – Travail complexe (besoin d'experts) – Environnement instable (besoin d'une structure organique) – Fournit des réponses innovantes à des problèmes complexes
Organisation missionnaire	Standardisation des normes (+ sélection, socialisation, endoctrinement des membres)	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de facteur de contingence identifié – Système de coordination pouvant n'être qu'un vernis recouvrant une configuration traditionnelle ; parfois si fort qu'il peut créer sa propre configuration – Mission claire porteuse d'inspiration ; petites unités souples et décentralisées soumises à de puissants contrôles normatifs
Organisation politique	Aucun en particulier (tendance à l'éclatement). Jeux de pouvoir informels	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de facteur de contingence identifié – Système de coordination pouvant n'être qu'un vernis recouvrant une configuration traditionnelle ; parfois si fort qu'il peut créer sa propre configuration

Conclusion

Au terme de cet essai pour organiser la littérature portant sur les modes de contrôle et leurs facteurs de contingence, nous sommes munis, d'une part, d'une liste assez complète des modes de contrôle possibles (figure 3) et, d'autre part, d'un ensemble de facteurs de contingence susceptibles d'expliquer la présence d'un mode de contrôle plutôt qu'un autre pour une activité donnée (tableau 7).

Cet effort de synthèse de la littérature doit nous permettre de traiter en première approche les situations un peu hors normes pour le contrôle que sont par exemple le cas des services fonctionnels, celui du secteur public ou non marchand, le cas des entreprises employant du personnel en majorité hautement qualifié, ou celui d'« organisations-champignons » à vocation innovante.

Ces situations, s'écartant du modèle de l'entreprise industrielle privée concurrentielle de grande taille qui a fondé la théorie du contrôle de gestion, sont de fait autant de cas de figures pour lesquels une approche large du contrôle organisationnel comme celle qui sous-tend l'ensemble de cet article est nécessaire. Les modes de fonctionnement des entreprises évoluant par ailleurs très rapidement dans le sens d'une flexibilité croissante et d'un intérêt accru pour le service rendu et la qualité, il est clair pour nous que cette approche large du contrôle est appelée à se généraliser au niveau des sciences de gestion. Notre effort pour organiser la littérature portant sur les typologies des modes de contrôle doit être compris dans ce cadre, comme un petit pas vers la construction d'un modèle du contrôle organisationnel qui aurait une validité plus large que le modèle classique du contrôle de gestion dont on connaît les limites au moins depuis Hofstede (1978).

Notes

1. Mettre l'accent sur la restriction de liberté liée aux modes de contrôle ne signifie pas que celle-ci est toujours importante. Il existe ainsi des modes de contrôle plus ou moins « serrés » et le passage d'un mode de contrôle « serré » à un mode plus « lâche » peut apparaître comme l'ouverture d'espaces de liberté. Il n'en reste pas moins que le contrôle influe sur la délimitation de ces espaces de liberté.
2. Nous reconnaissons bien volontiers que d'autres axes d'analyse permettraient de compléter ce tableau : en particulier l'identification des différentes personnes dont on veut contrôler les comportements. C'est ainsi que les nombreux travaux sur le « corporate governance » s'intéressent au contrôle des dirigeants alors que le taylorisme, par opposition, était plus adapté au contrôle des exécutants. On relira d'ailleurs avec intérêt dans cette perspective l'article de FIOL et JOUAULT (1991).
3. Nous employons ici le terme de cybernétique dans un sens restreint, en ne faisant référence qu'à la première cybernétique (Maruyama, 1963) qui se préoccupe de la stabilité et de l'homéostasie des systèmes et qui est assez bien décrite par l'analogie avec le thermostat.
4. À l'exception de la relation de marché décrite par Ouchi (1980) et des formes de contrôle par l'environnement à peine effleurées par FLAMHOLTZ *et al.* (1985).
5. Une autre limite du travail présenté tient au fait que l'identification des modes de contrôle que nous pouvons faire se situe à un niveau assez global où se distinguent en fait de grandes familles de modes de contrôle. Ainsi le contrôle par la culture, seul présent dans le modèle, est-il une catégorie incluant de nombreux types de contrôle selon les caractéristiques de la culture. De même, si l'on qualifie le contrôle de gestion comme un contrôle des résultats (dimension 2) de type cybernétique (dimension 5) et exercé par l'organisation (dimensions 1 et 6), on sait aussi qu'il existe différentes façons de faire du contrôle de gestion (Trahand, 1981), et qu'au croisement des dimensions évoquées, il existe d'ailleurs d'autres modes de contrôle que le contrôle de gestion tels que certains des instruments propres à la gestion des ressources humaines. Chacun des grands modes de contrôle que l'on peut donc identifier à chaque croisement de nos six axes d'analyse peut donc lui-même être décomposé en différents styles et types.
6. Ne sont pas analysés ici les travaux sur la contingence culturelle, en particulier sur les variations des modes de contrôle selon les cultures nationales.
7. On remarquera à ce sujet que de nombreuses typologies ne mentionnent aucun facteur de contingence.

- Ceci explique que nous étudions dans cette troisième partie un plus petit nombre de travaux que dans la deuxième partie. Et pourtant, nous avons dû aller chercher des travaux non évoqués précédemment, car n'étant pas explicitement centrés sur le contrôle, pour enrichir notre analyse des facteurs de contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Karpik, 1989) tant les études mettant en relation des typologies de contrôle et des facteurs de contingence sont rares.
8. PERROW (1970) présente un modèle moins développé et se contente de faire le lien entre les technologies et les dimensions structurelles.
 9. OUCHI (1977) propose de distinguer le contrôle des outputs et le contrôle des comportements et crée la catégorie des « contrôles rituels » pour traiter certains cas de figure théoriquement possibles dans son modèle d'analyse. Les « contrôles rituels » sont des contrôles qui ne contrôlent pas l'activité mais qui fournissent un semblant de rationalité. Les organisations dans cette situation ont comme seul moyen de contrôle efficace la sélection de leur personnel lors de son recrutement. MERCHANT (1982) propose de distinguer le contrôle des actions, le contrôle des résultats et le contrôle des caractéristiques du personnel. Les deux premiers modes de contrôle sont communs avec OUCHI. Le troisième est une extension de la notion de contrôle rituel mais en même temps perd l'idée que certains modes de contrôle ont avant tout une fonction symbolique.
 10. Le contrat passé peut dépasser un échange simple opéré ici et maintenant ; il peut faire référence aux droits et obligations des parties dans le futur, compte tenu de différents états possibles du monde. Le contrat est alors plus compliqué à rédiger : il faut prévoir tous les cas de figure, se prémunir contre les comportements opportunistes de l'autre partie, etc. De même, la relation contractuelle est plus compliquée si les biens échangés ne sont pas banalisés, sont en petit nombre ou uniques. L'évaluation du prix est alors particulièrement délicate.
 11. Les deux dernières configurations, ajoutées ultérieurement (MINTZBERG, 1990) sur le schéma de base construit en 1981 (édition anglophone), sont d'un genre un peu différent des cinq premières.

Bibliographie

- ANTHONY R.N. (1965), *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Boston : Division of research, graduate school of business administration, Harvard University, 180 p.
- ANTHONY R.N. (1993), *La fonction contrôle de gestion*, Paris, Publi-Union, traduit de l'américain (première édition américaine : 1988), 210 p.
- BOUQUIN H. (1991), *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF, 2^e édition, 331 p.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications, 269 p.
- CAMMANN C., NADLER D.A. (1977), « Le contrôle de gestion : externe ou interne », in *Harvard l'Expansion*, été 1977, pp. 65-82.
- CHIAPELLO È. (1994), *Les modes de contrôle des organisations artistiques*, Thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine, 611 pages + annexes.
- CHILD J. (1984), *Organization. A Guide to Problems and Practice*, London, Paul Chapman publishing Ltd., 2^e édition, 309 p.
- CLEGG S. (1981), « Organization and Control » in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n° 4, décembre, pp. 545-562.
- DALTON G.W., LAWRENCE P.R. (Eds 1971), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Illinois, Irwin and Dorsey.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », in *American Sociological Review*, Vol. 48, avril, pp. 147-160.
- ETZIONI A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and their Correlates*, New York, The Free Press of Glencoe, 355 p.
- ETZIONI A. (1971), *Les organisations modernes*, Gembloux, Belgique, Éd. J. Duculot, 222 p., traduit de l'américain (première édition américaine : 1964).
- FIOL M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse d'État, Université de Paris-Dauphine, UFR sciences des organisations, 802 p.
- FIOL M., JOUAULT P. (1991), « Pour un contrôle de direction », in *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 82-90.
- FLAMHOLTZ E.G., DAS T.K., TSUI A.S. (1985), « Toward an Integrative Framework of Organizational Control », in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, n° 1, pp. 35-50.
- HOFSTEDE G. (1978), « The Poverty of Management Control Philosophy », in *Academy of Management Review*, juillet, pp. 450-461.
- HOFSTEDE G. (1981), « Management Control of Public and Not-for-profit Activities », in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, n° 3, pp. 193-211.
- HOPWOOD A. (1974), *Accounting and Human Behaviour*, London, Haymarket publishing limited, accountancy age books, 213 p.

- KARPIK L. (1989), « L'économie de la qualité », in *Revue française de sociologie*, Vol. XXX, pp. 187-210.
- KOONTZ H., BRADSPIES R.W. (1972), « Managing Through Feedforward Control », in *Business Horizons*, Vol. 4, n° 3, juin, pp. 25-36.
- LEBAS M. (1980), *Toward a Theory of Management Control : Organizational, Information Economics and Behavioral Approaches*, Working paper, Groupe HEC, septembre.
- MARUYAMA M. (1963), « The Second Cybernetics : Deviation Amplifying Mutual Causal Processes », in *American Scientist*, Vol. 51, pp. 164-179.
- MERCHANT K.A. (1982), « The Control Function of Management », in *Sloan Management Review*, été, pp. 43-55.
- MERCHANT K.A. (1985), *Control in Business Organizations*, Londres, Pitman, 161 p.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), « Institutionalized Organizations : from Structure as Myth and Ceremony », in *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 434 p., traduit de l'américain (première édition américaine : 1981).
- MINTZBERG H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 570 p., traduit de l'américain (première édition américaine : 1989).
- NEWMAN W.H. (1975), *Constructive Control : Design and Use of Control Systems*, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- OUCHI W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, n° 1, mars, pp. 95-113.
- OUCHI W.G. (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », in *Management Science*, Vol. 25, n° 9, septembre, pp. 833-848.
- OUCHI W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, mars, pp. 129-141.
- OUCHI W.G., MAGUIRE M.A. (1975), « Organizational Control : two Functions », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, n° 4, décembre, pp. 559-569.
- PERROW C. (1967), « A Framework for the Comparative Analysis of Organizations », in *American Sociological Review*, Vol. 32, pp. 194-208.
- PERROW C. (1970), *Organizational Analysis. A Sociological View*, Londres, Tavistock publications, 192 p.
- REEVES T.K., WOODWARD J. (1970), « The Study of Managerial Control », in Woodward Ed., pp. 37-56.
- SCHERMERHORN J.R. Jr., HUNT J.G., OSBORN R.N. (1991), *Managing Organizational Behavior*, New York, John Wiley, 4^e édition, 641 p.
- SCOTT R.W. (1992), *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, 3^e édition, Englewood cliffs, N.J., Prentice Hall, 414 p.
- TRAHAND J. (1982), « Contrôle de gestion : quel style adopter ? », in *Revue Française de Gestion*, pp. 59-66.
- WILKINS A.L., OUCHI W.G. (1983), « Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 468-481.
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- WOODWARD J. (Ed. 1970), *Industrial Organisation : Behaviour and Control*, Oxford, UK, Oxford University press, 262 p.