



**HAL**  
open science

“ Ni d’ici, ni de là bas ”

Ludivine Redslob, Benoît Gerard

► **To cite this version:**

Ludivine Redslob, Benoît Gerard. “ Ni d’ici, ni de là bas ”. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. hal-00481075

**HAL Id: hal-00481075**

**<https://hal.science/hal-00481075>**

Submitted on 5 May 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# « *Ni d'ici, ni de là bas* »

**Ludivine REDSLOB<sup>1</sup>**

**Benoît GERARD**

**Université Paris Dauphine - DRM**

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny,

75775 Paris cedex 16

redslob@crefige.dauphine.fr

06-14-66-21-14

## **Résumé :**

L'insertion du contrôle de gestion a créé dans les armées une « scission » entre un groupe d'individus attaché à ses contrôles socio-idéologiques et un groupe d'individus prêt à se soumettre aux contrôles technocratiques prônés par les différentes réformes étatiques. Cette contribution vise à s'intéresser à la manière dont le management - et plus particulièrement les contrôleurs de gestion - s'y prennent pour tenter de réconcilier ces influences contradictoires.

## **Mots clés :**

Contrôleurs de gestion, contrôles technocratiques, contrôles socio-idéologiques, identité organisationnelle, contrôle invisible

## **Abstract:**

The introduction of management control in the French Armed Forces has caused a division between people favouring socio-ideological controls and those defending technocratic controls. In this article we will endeavour to understand how the Management, and controllers more particularly, tend to relieve such tensions.

## **Keywords :**

Controllers, technocratic controls, socio-ideological controls, organizational identity, invisible control

---

<sup>1</sup> Auteur de correspondance

## 1 INTRODUCTION

En privilégiant des discours rationnels et maximisateurs, l'organisation et les théories managériales ont souvent mis de côté des éléments clés de leur fonctionnement comme les individus, leurs relations, leur capacité d'adhésion aux fondements de l'organisation, leurs identités, etc. Elles ont aussi longtemps oublié que l'individu était un être animé par des valeurs et des idéaux. Elles ont ainsi tenté d'insérer des outils toujours plus innovants et permettant chaque fois d'encadrer un peu plus ou un peu mieux les comportements des individus. Ces systèmes managériaux cherchent la plupart du temps à minimiser les effets potentiellement négatifs pour l'organisation, d'une quelconque subjectivité, de réactions émotionnelles, de relations affectives, de « quêtes » personnelles, d'idéaux spécifiques, etc. Ils uniformisent les individus.

Mais ils uniformisent aussi les organisations elles-mêmes : dans cette volonté de rationalisation, le vocabulaire de l'entreprise privée envahit désormais la sphère publique. Et *« en s'infiltrant dans un monde auquel il était étranger, [il] a provoqué une profonde déstructuration de ces institutions. La nature singulière de chacune d'entre elles a été la plupart du temps niée au profit de conceptions abstraites et comptables »* (Chanlat, 1998, p 90). Dans certaines de ces institutions, les individus ont été quelque peu désorientés par certains de ces changements, y percevant parfois une menace pour les spécificités de leur institution et par répercussion pour leurs propres idéaux et leurs propres valeurs. Or, l'organisation est un des lieux où l'individu passe une grande partie de son temps. Il désire donc pouvoir y exprimer ce qui l'anime, y agir selon ses valeurs et y être reconnu. Que se passe-t-il lorsque ces individus pensent que les outils managériaux négligent les particularités de leur institution et par la même leurs propres normes et valeurs ? Comment le management et plus particulièrement le contrôleur de gestion peut-il résoudre cette fracture ?

Cette contribution s'atèle à répondre à cette question en présentant un cas d'insertion de BSC dans l'armée de terre française. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux stratégies de contrôle de contrôleurs de gestion adhérant à la fois aux valeurs et normes de l'institution mais s'identifiant aussi à leur nouveau métier de contrôleur de gestion. Dans une première partie, nous tenterons de présenter certains éléments théoriques permettant de conceptualiser les problèmes auxquels l'organisation doit faire face aujourd'hui. Dans un second temps, nous présenterons le contexte organisationnel et la méthodologie. Enfin, nous présenterons les stratégies de contrôle visant à « combler » les incohérences perçues entre les valeurs organisationnelles et individuelles et les valeurs véhiculées par l'outil lui-même.

## **2 LE CONTROLE ORGANISATIONNEL**

Le contrôle est une influence créatrice d'ordre. Nous sommes dans une situation de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un (Chiapello, 1994). Le contrôle touche donc aux causes des comportements des individus dans l'organisation. Ces causes peuvent être diverses : procédures, règles, objectifs, valeurs, croyances, etc. Parmi ces sources, certaines sont voulues et maîtrisées. Elles sont mises en place volontairement par l'organisation dans le but d'orienter les comportements des acteurs. D'autres relèvent de l'inconscient ou de l'intuition.

### **2.1 LE CONTROLE VISIBLE OU LE « MODELE CLASSIQUE » DU CONTROLE ORGANISATIONNEL**

Le contrôle organisationnel inclut souvent un appareil pour spécifier, suivre et évaluer l'action individuelle et collective. Il se concentre sur les comportements de travail, les résultats ou les esprits des employés. Parfois, il se focalise sur les trois à la fois.

#### **2.1.1 Le modèle technocratique de contrôle**

Le « contrôle par les résultats » fait référence à une norme préexistante, un standard ou à des objectifs organisationnels vers lesquels les actions doivent tendre. Il consiste ensuite à comparer les résultats aux objectifs et à prendre des actions correctives si cela est nécessaire. Le contrôle de gestion en est un exemple typique dans la mesure où il s'appuie sur une modélisation des relations existant entre les résultats poursuivis et les ressources à mobiliser et à consommer, pour les atteindre.

« Le contrôle par les comportements » consiste quant à lui à redessiner et superviser les processus de travail. Le but est de réduire l'autonomie des acteurs en simplifiant les tâches au maximum et en soumettant les actions des individus à une observation directe. Dans ce type de situation, le chef s'assure lui-même du pilotage. Ce contrôle n'est possible que lorsque le manager connaît parfaitement le comportement adapté à la tâche.

Ces deux modes de contrôle ne sont pas substituables mais plutôt complémentaires puisqu'ils répondent à des logiques différentes. Alors que l'on retrouve souvent le contrôle des comportements dans les bas niveaux de l'organisation où la relation moyens-fins est connue, le contrôle des résultats s'avère de plus en plus présent à mesure que l'on monte dans les hautes sphères de l'organisation (Ouchi, 1979, 1980). Ils forment ainsi un continuum qui dépend de la taille, de la différenciation et du niveau auquel on se situe dans l'organisation.

Dans sa version technocratique, le contrôle fonctionne donc avec des plans, des systèmes se focalisant sur l'encadrement des actions ou des résultats. Mais le contrôle ne se limite pas au processus de comparaison des résultats aux objectifs ou au contrôle des comportements. Dans

sa version socio-idéologique, le management cherche à contrôler les esprits en s'appuyant sur des ingrédients tels que les relations sociales, l'identité ou la culture.

### **2.1.2 Les contrôles socio-idéologiques**

En faisant appel à la version socio-idéologique du contrôle, le management cherche à contrôler les esprits des individus pour les mener indirectement, grâce à des normes, des émotions, des croyances ou des valeurs, vers un comportement acceptable. L'organisation cherche ici à créer une forme particulière d'expérience organisationnelle en définissant des interprétations et des significations qui devront être partagées par les membres de l'organisation. Et ce de façon à ce que les actions soient guidées par une définition commune de la situation (Smircich, 1983).

Dans le contrôle par le clan (Ouchi, 1979, 1980) par exemple, on considère que contrôler c'est former les identités, les émotions, les attitudes et les croyances : gagner les cœurs et les esprits. Diverses tactiques permettent de mettre en œuvre ce type de contrôle : la maîtrise des conditions affectives par les facteurs de satisfaction ; la maîtrise de l'identité d'entreprise par les valeurs, la culture et le contrôle par les pairs (par exemple par un corps de professionnels). Concrètement ce contrôle peut passer par un contrôle par les pairs, par la standardisation des qualifications, par la culture, le sens de l'appartenance ou la socialisation. Pour Ouchi (1979, 1980) le clan repose sur un accord social au sujet d'un large panel de valeurs et de croyances et repose sur un accord commun entre les membres au sujet de ce qui constitue le comportement correct. Le clan encourage donc certaines actions ou certains sentiments et en décourage d'autres. « La forme socio-idéologique de contrôle se résume à l'ensemble des efforts mis en œuvre pour persuader les hommes d'adapter certaines valeurs, normes et idées au sujet de ce qui est juste, important, digne d'éloges dans le travail et dans la vie organisationnelle » (Alvesson et Kärreman, 2004, p 426).

En conclusion, les dirigeants mettent en place des dispositifs de contrôle mobilisant à leur guise le panel de références qu'ils ont à leur disposition (Bouquin, 2004). L'ensemble des références mobilisées constitue le contrôle organisationnel. Hofstede (1967, p. 13) le définit comme « le processus par lequel un élément (une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme) affecte intentionnellement les actions d'un autre élément » (cité par Bouquin, 2004, p. 44). Ainsi, le contrôle organisationnel tel que les dirigeants l'ont prévu s'appuie majoritairement sur des dispositifs formalisés dont le contrôle de gestion est l'une des composantes. Mais le modèle classique du contrôle organisationnel tel que décrit par Hofstede (1967) induit l'idée que le contrôle est maîtrisable par les managers qui le modèlent intentionnellement afin qu'il influence les comportements dans le sens souhaité (Chiapello, 1994). Il néglige donc les influences non maîtrisables. Pourtant, le contrôle organisationnel ne constitue pas l'unique référentiel auquel les acteurs font appel au cours de leurs actions (Bouquin, 2004). Les contrôles administratifs coexistent avec des pressions toutes aussi importantes sur le plan social et personnel (Hopwood, 1974).

## **2.2 Le contrôle invisible ou les influences non maîtrisables**

Le contrôle ne relève pas exclusivement des constructions de l'organisation. Des facteurs extra-organisationnels pèsent également sur les actions des personnes, comme leur culture nationale, leur religion, leur histoire personnelle ou leurs traits de personnalité. Ces facteurs constituent le « contrôle invisible » (Bouquin, 2004). Ces références amènent notamment les individus à interpréter des situations identiques de manières différenciées car ils possèdent des références personnelles. Ce contrôle invisible met donc en évidence l'importance de la subjectivité de l'acteur dans ses décisions et dans ses comportements. Ainsi, si les références du contrôle organisationnel structurent les actions de l'acteur, le rôle qu'il joue au sein de l'organisation est aussi influencé par ses références personnelles, sociales ou culturelles. Il en résulte qu'il existe une différence qui peut être une pure contradiction entre les mécanismes de contrôle sur lesquels comptent les dirigeants et ceux qui sont réellement en œuvre dans l'organisation : par rapport au contrôle organisationnel, le contrôle invisible peut être neutre, complémentaire ou contradictoire (Bouquin, 2005). L'impact final des tentatives du management pour influencer les comportements (...) ne peut ainsi jamais être précisément déterminé à l'avance, mais doit toujours être considéré comme le résultat d'un jeu d'interactions entre les pressions personnelles, sociales et administratives qui sont en concurrence pour l'influence et le contrôle (Hopwood, 1974).

Le contrôle résulte donc de l'équilibration entre les contrôles socio-idéologiques et technocratiques, mais aussi de la cohérence entre les contrôles visible et invisible. Mais, il se peut que cet ensemble d'influences se trouve en déséquilibre temporaire ou en conflit. Les individus perçoivent dès lors une incohérence entre les contrôles technocratiques et socio-idéologiques auxquels ils sont soumis à l'intérieur de l'organisation. Mais ils perçoivent aussi une discontinuité entre les contrôles visible et invisible. Comment la stratégie de contrôle mise en place par les contrôleurs de gestion et le management peut-elle rééquilibrer ces influences perçues contradictoires par les individus ?

## **3 ELEMENTS DE CONTEXTE**

L'institution militaire a été confrontée à de nombreuses réformes au cours de la décennie passée. La professionnalisation d'abord, a vu naître deux groupes d'acteurs dans l'institution que Jakubowski (2005) appelle « organisés » et « institués ». Alors que les premiers réclament un commandement plus participatif, un ordre négocié, les seconds regrettent le communautarisme et l'autorité qui étaient liés auparavant à l'institution (Jakubowski, 2005). La LOLF<sup>2</sup> vient exacerber ces tendances. En instaurant notamment une culture du résultat

---

<sup>2</sup> Loi Organique Relative aux Lois de Finance

dans la fonction publique, elle légitime les modes de pensée des « organisés » et laisse un « goût amer » aux « institués » qui ont le sentiment de perdre peu à peu « du terrain ».

Les comportements des institués sont donc principalement influencés par les valeurs et les normes qui fondent l'identité de l'institution. Ils répondent à un contrôle dit « clanique » (Ouchi, 1979, 1980) ou socio-idéologique (Alvesson et Kärreman, 2004). En revanche, les organisés répondent quant à eux bien mieux au facteur d'influence « contrôle de gestion », aux contrôles dit « technocratiques » (Alvesson et Kärreman, 2004). De cette diversité naît donc une complexité. Il existe désormais deux groupes d'acteurs dont les comportements dépendent de facteurs d'influence variés. L'unité de l'identité organisationnelle n'est plus assurée. Les organisés prônent un ensemble de normes et de valeurs différent de celui véhiculé par les institués.

Aussi, face au nouveau discours managérial de l'institution, les institués se perdent dans les messages. Pour eux, les pratiques de contrôle technocratiques véhiculées aujourd'hui sont contraires aux contrôles socio-idéologiques d'hier, aux valeurs précédemment prônées, à l'identité organisationnelle passée. Ils perçoivent donc une incohérence entre le discours passé et le discours présent, entre l'identité passée et l'identité en devenir. Ainsi, là où ils perçoivent les valeurs qui fondent l'identité organisationnelle et le contrôle de gestion comme des facteurs d'influence opposés et contradictoires, ils tendent à résister aux éléments composants les contrôles technocratiques et à mettre en place divers mécanismes permettant de les affaiblir et de remettre en valeur leur identité organisationnelle passée (Redslob et Gérard, 2009). Les institués sont donc aussi aux prises avec un problème de continuité de l'identité organisationnelle.

Les institués estiment par ailleurs que l'insertion d'un contrôle de gestion banalise leur identité. Ces contrôles technocratiques sont l'apanage de toutes les entreprises françaises. Or, les institués sont attachés à la singularité de leur identité, à son unicité.

Enfin, il reste à noter que les institués entrent dans l'institution à la suite d'un processus d'appariement entre leur identité personnelle et les valeurs, normes et buts que leur offre l'institution (Léger, 2003). Certains éléments de l'identité organisationnelle sont donc conformes avec leur identité personnelle et d'autres se répercutent sur leur identité personnelle à mesure qu'ils évoluent dans l'institution. Mais alors, lorsque l'institution décide de faire évoluer son contrôle organisationnel et a développé un discours managérial, les institués ont perçu ce discours comme peu valorisant pour leur identité sociale. Dès lors un conflit est apparu entre les croyances, normes et valeurs personnelles qui fondaient leurs actions et ce que l'institution attend d'eux désormais. Ils perçoivent des contradictions entre leurs références personnelles et les références institutionnelles, entre le contrôle organisationnel et leur contrôle invisible.

Ce terrain paraît donc adéquat pour comprendre comment la stratégie de contrôle permet de résoudre les incohérences entre les différents types de contrôle visible mais aussi le « gap » entre contrôle visible et invisible.

#### **4 METHODOLOGIE**

Cette étude fait partie intégrante d'un travail plus large mené sur la base d'une cinquantaine d'entretiens semi-structurés dans trois des quatre armées françaises. Ce sont dix d'entre eux, réalisés auprès de contrôleurs de gestion dans l'armée de terre, qui constituent la base de cette contribution. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés puis retranscrits. Quelques documents internes nous ont été remis par les personnes rencontrées (mode d'emploi de la carte stratégique Armée de Terre, la carte stratégie de l'Armée de Terre, etc.). Par ailleurs, nous avons pu assister à trois « séminaires de pilotage » de l'Armée de Terre, réunions de travail – durant 12 à 16h et étalées sur deux ou trois jours - au cours desquelles l'ensemble des représentants de la fonction pilotage de l'Armée de Terre était présent pour procéder à la phase de finalisation du processus de contrôle. Un journal de bord a été tenu au cours de ces journées.

Le but de ces entretiens et de ces observations était d'apprécier comment les contrôleurs de gestion de l'armée de terre parviennent à gérer la complexité issue des réformes passées. Comment parviennent-ils à réconcilier des influences perçues comme contradictoires par les acteurs ? Pour répondre à cette question, nous avons fait le choix de nous intéresser dans cet article à un cas particulier de contrôleurs de gestion : ceux situés à la frontière entre « les deux mondes ». Généralement officier des armes, entrés dans les armées pour les valeurs et les métiers qu'elles offraient, ils adhèrent aujourd'hui à la démarche de contrôle de gestion. Loin de renier leurs valeurs militaires, ils essaient tout de même d'insérer des contrôles plus « technocratiques ».

En premier lieu la partie qui suit visera à montrer que le positionnement des contrôleurs de gestion interrogés se fait à la lisière des deux univers et leur crée quelques problèmes de légitimité. La seconde partie s'intéressera plus particulièrement à la stratégie de contrôle développée par certains contrôleurs de gestion de l'armée de terre.

#### **5 UNE TENTATIVE DE RECONCILIATION**

Le choix d'entrer dans les armées est rarement un choix par défaut. Il se fonde sur un processus d'appariement entre représentation de soi et représentation que l'individu a des armées (Léger, 2003). Ainsi, chaque individu y entre par référence à des valeurs et/ou à un métier. Par la suite, il changera d'affectation tous les trois ans, occupant tour à tour divers



postes. De ce fait, si la carrière d'un officier commence « sur le terrain », sa seconde partie de carrière sera plus « administrative ».

Dans l'ensemble des entretiens réalisés auprès des contrôleurs de gestion des armées, nous avons pu rencontrer trois types de contrôleurs de gestion. Les premiers, possédant un diplôme universitaire en contrôle de gestion, sont entrés dans les armées en contrat court pour y exercer un poste de contrôleur de gestion. Leur identification s'est donc faite par rapport à un métier. Les second, officiers commissaires<sup>3</sup>, ont une formation administrative ou financière, et s'identifient aux métiers se rapportant à ces domaines. Les troisième, généralement officiers des armes et ayant fait leur carrière dans les armées, s'identifient à ses valeurs, à leur arme et à tous les métiers qui renvoient au cœur de métier des armées (relations internationales, planification stratégique...). Parmi eux, certains refusent la démarche de contrôle de gestion et n'en comprennent guère la valeur ajoutée à côté de toutes les techniques de commandement. D'autres adhèrent à la démarche et tentent d'en faire une aide au commandement. Nous allons ici étudier les stratégies de contrôle de ces derniers. Nous pensons en effet que dans la mesure où l'institution est aujourd'hui divisée, il peut être pertinent de nous intéresser au rôle de ces hommes situés « à la lisière » des deux mondes.

## **5.1 Le statut des officiers des armes adhérant au contrôle de gestion**

### **5.1.1 Des officiers des armes qui s'identifient au métier de contrôleur de gestion...**

Certains officiers des armes affectés à des postes de contrôleur de gestion dans leur seconde partie de carrière adhèrent à la démarche et apprécient de nombreux aspects du métier.

#### **Q : Qu'est ce qui vous plaît dans votre métier ?**

**Cédric :** La grande autonomie dont je jouis. Le sentiment de participer, d'être utile à quelque chose, d'être indispensable. Et puis j'aime bien aussi les responsabilités qu'on a. On doit fournir des éléments factuels et les analyser au plus juste pour la direction centrale. J'aime bien faire passer des choses importantes sinon primordiales. Ce sont les bonnes méthodes de management tout ça ! Ya un côté challenge quand même ! Essayer de faire comprendre à tout le monde l'utilité de ces choses là !

Cédric est convaincu de l'utilité du contrôle de gestion et se bat pour instaurer ce qu'il qualifie de « *bonnes méthodes de management* » dans son institution. Ses propos montrent que, malgré son statut d'officier des armes, il s'identifie à son poste de « contrôleur de gestion ». Il valorise en effet son identité sociale grâce à certains éléments qu'il estime

---

<sup>3</sup> Les commissaires des armées constituent le corps d'administration générale des armées françaises. Ils sont les conseillers du commandement en matière administrative, financière, logistique et juridique.

constitutifs de sa catégorie d'appartenance de contrôleur de gestion : « *participer* », « *être utile à quelque chose* », « *être indispensable* », « *faire passer des choses primordiales* ».

### **Q : Qu'est ce qui vous convainc dans le contrôle de gestion ?**

**Philippe :** Mon intime conviction. Moi je crois que j'ai vraiment apprécié ce que j'ai fait à la direction du service nationale. J'ai porté un projet pendant 4 ans, quelque part c'était mon bébé (...)

Oui on s'y s'engage complètement, parce qu'on essaie de convaincre. Quand on croit à quelque chose on a envie que les autres croient à la même chose. Et c'est dur parfois... et c'est particulièrement dur ici au niveau de l'armée de terre je trouve. Peut être parce que ça manque un peu d'ouverture d'esprit.

Ce qui plait à Philippe c'est de se sentir investi d'un projet : convaincre de l'utilité de la démarche de contrôle de gestion et développer des outils s'y rattachant. Son engagement dans son métier est fort et définit en partie son identité au travail. Le contrôle de gestion c'est « *son bébé* ». Dans la définition de son identité, il s'oppose de ce fait à ses pairs qui ne « *croient pas à la même chose* », à ceux qui refusent les méthodes de contrôle de gestion. Ils les qualifient de personnes dotées de « peu d'ouverture d'esprit ».

Philippe et Cédric fractionnent donc leur environnement en catégories sociales distinctes auxquelles ils confèrent une série d'attributs stéréotypiques (Tajfel, 1972). Ils s'identifient au métier qui leur a été temporairement mis entre les mains et pour les raisons citées précédemment, ils développent un intérêt pour la fonction. Ils attribuent donc à la catégorie « officier des armes s'intéressant au contrôle de gestion » des caractéristiques mélioratives. Pour ces individus, l'appartenance au groupe des officiers des armes appréciant le contrôle de gestion est valorisante pour leur identité sociale. Par ailleurs, ils se créent une identité différente des officiers des armes refusant les méthodes de contrôle de gestion. Ils s'excluent de cette catégorie et lui attribue des caractéristiques péjoratives. En revanche, ils refusent de s'engager dans des démarches trop « technocratiques » car leur identité au travail est fondée sur leur engagement dans le métier de contrôleur de gestion mais aussi sur leur identification aux normes et valeurs de leur institution.

### **5.1.2 ... mais qui refusent de « technocratiser » la fonction en raison d'une identification aux valeurs de l'institution**

Ces officiers des armes, malgré leur adhésion au système de contrôle de gestion, sont attachés à certaines valeurs de leur institution qu'ils ne comptent pas perdre de vue. Certaines pratiques de contrôle de gestion représentent selon eux un risque pour la culture militaire. Ils s'engagent alors dans des campagnes de communication pour mettre en garde contre des pratiques qu'ils qualifient de « trop technocrates » ou « trop financières ».

**Romain :** Vous savez, ils ont une vision tout à fait différente de la mienne. Mais sûrement parce qu'ils sont commissaires<sup>4</sup>. Ils ont été pour la plupart, en unité, sur

un bateau, en régiments, sur une base, donc ils ont quand même ce vécu là, de régiment, de bateau. Ces gens-là ont une vision très financière des choses. Vous savez, je fais vraiment tâche dans le paysage parce que je ne suis pas commissaire, et c'est vrai, que c'est peut-être une erreur, cette fonction a été très souvent tenue par des commissaires. Et là, eux ils sont vraiment allés dans le Kaplan et Norton pur et dur. Donc avec des difficultés pour faire avaler ça. Ce qui fait que moi-même d'ailleurs venant des armes, quand je suis arrivé, j'ai senti qu'il y avait un truc qui avait du mal à prendre.

Les officiers des armes se positionnent ici en marge des commissaires qui ont développé selon eux une approche du contrôle de gestion trop financière et trop technocratique qui a des difficultés à se faire accepter dans un univers de non initiés. A force d'utiliser un vocabulaire trop technique, à force d'imposer du « *Kaplan et Norton pur et dur* », les contrôleurs de gestion « commissaires » se sont vus opposer des résistances. Romain est persuadé qu'en adoptant une démarche moins « collée » à la théorie, il parviendra à « *faire avaler* » le contrôle de gestion.

**Q : Quels risques associez-vous au contrôle de gestion ?**

**Cédric :** Les effets pervers c'est que le pilotage soit l'apanage des blouses blanches qui se sont lancés dans la brèche.

**Q : C'est-à-dire ?**

**Cédric :** Ce que j'appelle les blouses blanches, se sont les technocrates, les personnes qui maîtrisent la technique du métier. (...)

Le problème de ces blouses blanches, de ces technocrates c'est qu'ils possèdent une grande parcelle de pouvoir, parce que personne ne peut les contredire. Car ils ont la technique et ils en ont profité. Sur le contrôle de gestion on a constaté la même chose dans les prémices. Ce pouvoir on l'obtient aussi parce que le nouveau vocabulaire, la nouvelle technique fait peur aux autres. Donc on laisse ceux qui connaissent faire. Donc il y en a certains qui se sont lancés là dedans et qui y ont pris du plaisir car ils gagnaient du pouvoir. Et on les a laissé faire parce que nous on savait pas faire et que ça nous faisait peur (...) On a trop voulu coller à la théorie. La théorie dit il faut une BSC alors on met une BSC. La théorie dit il faut des objectifs alors on définit des objectifs. La théorie dit il faut des plans d'actions alors on a défini des plans d'action. (...) Le Mindef a mis en place une BSC alors on met une BSC partout. Jusqu'à l'Etat Major, les directions centrales, d'accord, mais pas jusqu'au niveau des formations de base chargées de la mise en œuvre ! C'est absurde ! Le chef de corps n'a pas de vision stratégique. Ou alors il en a une mais dans sa tête. Il ne la communique pas. On est trop resté sur les outils vous comprenez. La BSC elle a ses limites. Le chef de corps il a des objectifs et c'est bien qu'il ait des indicateurs ok, mais de là à lui définir une BSC quand même...

A force de « *laisser faire* » ceux qui savaient déjà faire, les techniques et le vocabulaire du contrôle de gestion ont peu à peu envahit les sphères institutionnelles sans que personne n'y adhère réellement. Et, à force de vouloir afficher des outils pour « *gagner du pouvoir* », certains contrôleurs de gestion ont dévoyé la démarche. Pour Cédric, qui connaît bien tous les rouages de son institution, le déploiement du BSC jusqu'aux niveaux opérationnels n'a aucun

sens. Il est donc temps de laisser de côté ces méthodes trop « théoriques » pour laisser place à des méthodes mieux adaptées aux logiques des organisations militaires.

Ces officiers des armes affectés à des postes de contrôleurs de gestion s'identifient donc au métier mais refusent toute approche technocratique qui viendrait dévoyer la culture militaire.

Une fois de plus les individus fractionnent leur environnement en catégories sociales distinctes auxquelles ils confèrent une série d'attributs stéréotypiques (Tajfel, 1972). Mais ici, au lieu de se différencier des officiers des armes refusant le contrôle de gestion, ils se différencient de ceux qui y adhèreraient « trop ». Ils attribuent aussi à cette catégorie une valeur connotative négative pour mieux valoriser leur catégorie d'appartenance. En se démarquant de l'exogroupe, ils mettent d'autant mieux en valeur l'endogroupe.

Ces individus valorisent ainsi leur catégorie grâce à deux systèmes de valeurs différents. L'identité groupale est construite autour de ce que le métier leur apporte : mener un projet, être le bras droit du commandement, participer, analyser, remettre en question l'institution. Mais elle est aussi construite autour de leur amour de l'institution et de ses valeurs qu'il ne faudrait pas renier à leur sens.

Ils se distinguent donc bien tout à tour de ceux qui refuseraient la démarche mais aussi de ceux qui y adhèreraient « trop » et renieraient l'identité organisationnelle. Ils se trouvent alors « à l'entre deux mondes », n'appartenant ni tout à fait à une catégorie, ni tout à fait à l'autre. La construction de leur identité s'opère de ce fait par l'affrontement de tendances contradictoires (Tap, 1998) : ils cherchent à assurer une certaine continuité et une certaine cohérence dans leur conduite - en défendant coûte que coûte les valeurs militaires - tout en étant enclin à quelques changements – puisqu'ils n'hésitent guère à défendre certains éléments du contrôle de gestion. Ces contradictions résultent de la coexistence dans chacun de ces individus de deux rôles sociaux : celui d'officier des armes et celui de contrôleur de gestion. A chacun de ces rôles sociaux correspond une identité et des pratiques spécifiques, parfois contradictoires, qui les confrontent à des problèmes de légitimité.

### **5.1.3 Des contrôleurs dès lors confrontés à des problèmes de légitimité**

Nous l'avons souligné précédemment, l'institution militaire est aujourd'hui confrontée à de nombreuses réformes qui ont laissé émerger deux groupes : l'un répondant au facteur d'influence « contrôle de gestion », l'autre répondant aux contrôles de type « socio-idéologiques ».

Le premier groupe, nous l'avons vu, est en grande partie composé de commissaires et d'officiers sous contrat engagés pour occuper des postes de contrôleurs de gestion. Possédant des compétences dans ce domaine, ils n'apprécient guère que des militaires non formés au contrôle de gestion remplissent parfois leurs fonctions. Nous les appellerons dans la suite de l'analyse « contrôleurs de gestion « purs » ».

**Pierre :** Un militaire qui a toujours fait des opérations c'est difficile de le parachuter sur un poste financier. Il ne faut pas des amateurs pour reprendre une phrase qui a défrayé la chronique il y a peu. Il faut des personnels contrôleurs de gestion. Il y a parfois beaucoup d'amateurisme, je suis d'accord dans un sens avec cette phrase. Il faut des professionnels. Il faut les former, les envoyer en Université, puis les utiliser sur des métiers sur lesquels ils sont formés.

Chaque groupe de collègues, à travers ses opinions et ses comportements, attribue à sa catégorie des caractéristiques. Elles sont la base de la définition que le groupe a de ses intérêts communs, de son code de conduite informel, et de la sélection de ceux qui feront partie de la fraternité de métier (Hughes, 1996). Ici, les officiers des armes n'entrent pas dans les caractéristiques attendues du groupe des contrôleurs de gestion « purs ». Ils n'ont ni les compétences, ni les qualifications nécessaires pour assumer un poste de « *financier* ». Ils ne sont que des « *amateurs* » et deviennent dès lors une menace pour le groupe des contrôleurs de gestion « purs ». Ils le tournent en dérision. Si un officier des armes ne possédant aucune compétence en contrôle de gestion est capable d'en faire, quelle valeur ajoutée peut bien avoir le groupe des contrôleurs de gestion « purs » ?

Mais aussi, nos officiers des armes « contrôleurs de gestion » sont parfois rejetés et reniés par leur catégorie d'origine, celle des « officiers des armes ». En effet, là où ce groupe perçoit les valeurs qui fondent l'identité organisationnelle et le contrôle de gestion comme des facteurs d'influence opposés et contradictoires, ils tendent à résister aux contrôles technocratiques et à mettre en place divers mécanismes permettant de les affaiblir et de remettre en valeur leur identité organisationnelle passée. Parmi ces mécanismes, ils rejettent les officiers des armes qui se seraient « pris au jeu » du contrôle de gestion.

**Pierre :** Moi je veux faire avancer les choses [...] Un militaire c'est fait pour faire la guerre, être sur un bateau [...] On peut se centrer sur le cœur de métier et externaliser tout le reste aux mains de professionnels.

**François :** Donc le contrôle de gestion oui, mais pour les gens dont c'est le métier. Pour les commissaires. On va devenir une armée d'Etat Major parti comme ça. Il n'y a plus personne dans les forces. [...] Si vous rencontrez un officier des armes qui vous tient un discours différent du mien, c'est un menteur.

Le contrôle de gestion est un « truc de commissaire ». Un officier des armes ne peut s'intéresser au contrôle de gestion, à moins qu'il soit un « *menteur* ». Les officiers des armes s'intéressant au contrôle de gestion sont donc implicitement accusés de trahir leur groupe d'origine.

Ainsi, le déséquilibre provoqué par l'insertion du contrôle de gestion se répercute aussi sur les statuts des officiers des armes « appréciant » le contrôle de gestion. Ils se retrouvent à l'entre deux mondes, « critiqués » d'un côté et de l'autre et jonglant entre des identités et des pratiques souvent contradictoires. Ils se retrouvent à la recherche d'eux-mêmes, d'un ego stable et réconcilié, devant sans cesse gérer cette diversité tout en assurant une certaine cohérence dans leurs comportements (Dortier, 1998). Leur stratégie identitaire va dès lors

consister à tenter de résoudre les contradictions entre les divers modes de contrôle. Par voie de conséquence, peut-être solutionneront-ils leur dilemme de statut.

## **5.2 Adapter ces « outils d'un autre monde qui parlent la langue d'un autre monde » :**

Nos contrôleurs de gestion étudiés ici tendent donc à accepter le contrôle de gestion pourvu qu'il ne renie pas l'identité de l'institution, celle pour laquelle ils se sont engagés initialement. Ils développent donc un style de contrôle leur permettant d'équilibrer ces diverses influences.

### **5.2.1 Rester en vase clos**

La première stratégie que les officiers des armes « multi-identitaires » développent consiste à recommander d'autres officiers des armes pour occuper les fonctions de contrôleur de gestion. Cet élément est gage d'une adaptation de la démarche à l'identité de l'institution. Plutôt que de s'appuyer sur des contrôleurs de gestion spécialisés, développant des approches déconnectées des préoccupations du terrain, ils pensent que l'approche devrait s'appuyer sur des officiers des armes connaissant les spécificités du milieu.

#### **Q : Qui recommandez vous pour les postes de contrôleur de gestion ?**

**Romain :** Il ne faut pas à mon sens des spécialistes qui feraient dériver le contrôle de gestion trop loin des préoccupations du commandement. Là encore, on prendrait le risque de marginaliser le contrôle de gestion et encore par un excès de formalisme et de technicité. A mon avis, il faut un savoir qui vient des forces et qui se forme sur le tas. Il faut quelqu'un qui comprenne les problèmes des armées pour éviter le divorce entre le contrôle de gestion et les armées. Vous voyez, à la MAP<sup>5</sup> on a des gens qui s'y connaissent en contrôle de gestion mais qui sont des civils et qui en viennent à additionner des choux et des carottes. Cela fait vraiment peur. Ils ne comprennent pas.

On constate d'abord ici le divorce entre les facteurs d'influence technocratiques et socio-idéologiques que nous avons décrit dans la partie « contextualisation ». Romain évoque très clairement le risque d'un « divorce » entre deux mondes et met au point diverses stratégies de contrôle pour l'éviter. Ainsi pour lui, les contrôleurs de gestion doivent posséder une culture militaire pour développer une approche pertinente pour l'institution. Ceci nécessite implicitement d'être un officier des armes. Ces contrôleurs de gestion multi-identitaires engagent donc des actions de recrutement qui consistent à se battre contre une « professionnalisation » de la fonction. Ils déconstruisent ainsi le mythe du contrôleur de gestion ayant des compétences peu accessibles aux non initiés. Et ils construisent par ailleurs un mythe du contrôleur de gestion nécessairement acclimaté à la culture et aux modes d'actions de l'organisation dans laquelle il opère.

---

<sup>5</sup> Mission d'Aide au Pilotage : entité chargée d'animer à la fois la démarche de pilotage et d'aide à la décision à l'échelle du Ministère et d'élaborer le tableau de bord du Ministre.

## 5.2.2 Une assimilation entre les modes d'action militaires et le contrôle de gestion

Pour nos contrôleurs de gestion « multi-identitaires », le contrôle de gestion n'est pas accepté parce qu'il n'est pas compris. Ils observent en effet de nombreuses similitudes entre les modes d'action militaires et le contrôle de gestion. Les discours développés afin de persuader les individus réfractaires à l'utilité de la démarche tournent donc autour de ce type d'argumentaires.

**Roger :** L'idée des concepteurs de la LOLF est séduisante : faire en sorte que chaque responsable dispose d'un budget globalisé, libre d'emploi (avec une fongibilité raisonnée) et qu'il rende compte de sa performance en justifiant son emploi. Cette idée est parfaitement en cible avec l'axiome de l'efficacité militaire : « un chef, une mission, des moyens. »

Pour eux, les modes d'action militaires se rapprochent des concepts du contrôle de gestion. Méthodes de raisonnement tactiques, commandement et contrôle de gestion sont intimement liés. Ils en font régulièrement la démonstration.

**Philippe :** Donc la méthode de raisonnement du contrôle de gestion elle est commune à ce qu'on fait chez nous. Nous quand on formule un ordre d'opération, on explique toujours l'effet final recherché, et on donne des ordres pour la mise en œuvre c'est-à-dire, l'objectif à atteindre... On met souvent la phrase « en mesure de... » c'est-à-dire « dans le but de... ». Comme ça, la personne qui reçoit l'ordre a une compréhension de l'action qui lui permet, si les conditions changent, de prendre les mesures correctives en cours. Mais ceci n'est possible que parce qu'on connaît l'effet final recherché. Il ne pourrait pas le faire s'il n'avait pas la connaissance de l'effet final recherché. L'exercice du commandement n'est rien d'autre que ça. L'exercice du commandement consiste à donner un ordre. Ce qui correspond en contrôle de gestion à la définition des objectifs. Ensuite on s'assure qu'il a été exécuté. C'est le retour d'information via le contrôle de gestion. On retombe réellement sur nos pieds... On pourrait disserter des heures sur la relation entre management et commandement. L'exercice du commandement c'est laisser une liberté de manœuvre, et on verra ce qu'il en ressort. La logique est donc la même mais elle s'exprime différemment car le contexte est différent. On a une liberté dans l'exécution mais on a reçu un objectif. On sait où on veut aller à la fin. Et on est tenu de rendre compte sur ce qu'on a fait. L'esprit est identique.

Les bases sont donc posées : l'esprit du commandement et du contrôle de gestion sont identiques. Commander c'est déléguer en fixant des objectifs et en allouant des moyens. Commander c'est responsabiliser les hommes en leur demandant de rendre des comptes et en mettant en place les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'actions correctives. Commander ou faire du contrôle de gestion c'est donc prôner la même philosophie.

Nos contrôleurs de gestion, appartenant d'une part au groupe des contrôleurs de gestion, sont pointés du doigt et manquent de reconnaissance de la part des militaires. Appartenant d'autre part au groupe des militaires, ils sont parfois dévalorisés par certains contrôleurs de gestion qui les trouvent trop ancrés dans le passé et peu compétents. Leur statut est donc un peu particulier : ils appartiennent aux deux mondes qui « s'affrontent » et plutôt que de bénéficier

d'une part et d'autre des caractéristiques mélioratives de chacun des groupes, leur identité est associée aux seuls éléments négatifs caractérisant les deux groupes. Ils cherchent donc à faire évoluer leurs deux groupes d'appartenance dans un sens plus favorable. Ils s'engagent ainsi dans ce que Tajfel et Turner (1979, 1986) appellent un processus de compétition sociale avec l'exogroupe. Dans ce type de stratégie identitaire, les membres d'un groupe vont chercher à ce que les caractéristiques stéréotypiques de leur groupe se transforment afin qu'elles deviennent plus valorisantes pour la définition de leur concept de soi. De ce fait, ils essaient d'une part de faire en sorte que les caractéristiques stéréotypiques du groupe « contrôleur de gestion » deviennent plus valorisantes aux yeux des militaires de carrière. D'autre part, ils tentent d'améliorer l'image parfois étriquée que les contrôleurs de gestion se font des militaires. En somme, leur unique solution est de rapprocher leurs deux catégories d'appartenance, de mettre en valeur leurs similitudes qu'ils estiment nombreuses. Ils mettent donc les modes d'action militaires et le contrôle de gestion sur un pied d'égalité et en font deux philosophies non pas concurrentes mais semblables.

Dans la lignée de cette vision des choses, certains contrôleurs de gestion « multi-identitaires » se sont engagés dans une démarche de traduction des concepts de contrôle de gestion en langage militaire. Ils formalisent ainsi les documents de contrôle de gestion sur la base de documents de raisonnement tactique des militaires.

### **5.2.3 « Tout est une question d'emballage » : la traduction des concepts de contrôle de gestion en langage militaire**

Au cours de diverses visites dans les échelons subordonnés, de conversations avec les contrôleurs de gestion et les commandants, Romain s'est rendu compte que le BSC était parfois très mal accepté et très mal compris. Sur certains documents internes rédigés par ses soins, il fait le constat suivant : « *le BSC est devenu un outil statique d'affichage et non pas un outil utilisé à des fins de pilotage* ». Dans ce même document, Romain souligne cependant que la carte stratégique pourrait devenir « *un outil de commandement en permettant aux hauts décideurs de communiquer sur la stratégie de l'armée de terre via l'expression des ordres* ». Pour lui, le contrôle de gestion peut être utile au commandement et son rejet est en grande partie dû au vocabulaire technocratique. Cette vision des choses l'a mené peu à peu vers l'idée de traduire les concepts du contrôle de gestion en langage militaire.

**Romain** : Déjà, la définition d'une stratégie, les moyens d'y arriver, ça vient du monde militaire. Et les méthodes de raisonnement, pour monter des opérations complexes et arriver à un résultat sont venues grosso modo de ce que faisaient les forces américaines. Par exemple ce qu'a fait Eisenhower, la planification par exemple, la mise en œuvre du débarquement. Eisenhower était plus un manager qu'un traîneur de sabre. C'est ce type qui a travaillé comme ça avec des effets à obtenir machin donc la mise en place de moyens. Donc c'est venu de là, donc c'est pour ça que dans mon tour de France, j'ai trouvé des officiers agacés quand je leur parlais de carte stratégique, de vision stratégique, du monde Kaplan et Norton. Ils me disaient « on n'a pas besoin d'eux pour savoir ça » (...) Tout est



une question d'emballage. Ce n'est pas une question de contenu ni de fond... (...)Les puristes diront « quel horreur ! » mais je veux traduire ces affaires de carte stratégique, de processus pour les grands chefs en termes que l'on comprend, nous militaires !

Ici Romain montre l'affiliation entre les théories utilisées en sciences de gestion et les méthodes de tactiques militaires. Lorsque Romain dit « donc c'est venu de là », c'est que pour lui le contrôle de gestion trouve une partie de son histoire chez Eisenhower. Pour lui, le « *contrôle de gestion ne fait que dire en d'autres termes et avec d'autres méthodes comment commander* ». Et si les contrôleurs de gestion continuent d'imposer un vocabulaire trop technique et d'appliquer un style de contrôle de gestion trop « caricatural », la fonction ne pourra guère être démocratisée dans l'institution. Il s'engage dès lors dans une démarche de traduction et développe un style de contrôle très « culturel ».

**Romain :** On a fait cette erreur l'année dernière. On a vendu à notre chef une carte stratégique modèle Kaplan et Norton. Il a essayé de rentrer dedans Patrick. Mais Claude n'a jamais voulu. Quand on lui a demandé sa vision stratégique, il a dit, « c'est quoi ça ? », « je ne comprends pas, je ne comprends pas votre question ». En revanche sans lui poser les questions je l'écoute dans un amphi, il dit voilà mes objectifs pour l'armée de terre en 2008, il déballe sa vision stratégique. Donc je note et puis voilà. Donc moi je fais la traduction c'est-à-dire entrées et sorties. Je traduis en langage contrôle de gestion ce qu'il dit en langage militaire et inversement. Quand je lui apporte un certain nombre d'affaires je vais essayer de traduire les termes de contrôle de gestion en langage de soldat.

**Q : Qu'est ce que le langage du soldat ?**

**Romain :** Bah si vous voulez le... et c'est pour ça que je vais vous donner un exemple... Quand je fais la carte stratégique de l'armée de terre, je leur dis donnez-moi votre vision stratégique. Bah là, si je fais la traduction je vais lui demander mon général, au sens d'ordre d'opération, quel est votre intention pour 2014 ? Je ne sais pas si vous connaissez un peu ces notions de tactique militaire. Mais lui ça lui parle. On rapproche tout ça du langage des ordres d'opérations. Et le concept d'intention dans les ordres d'opération est un concept très intéressant. Ceci est lié au concept d'effet majeur. Je vais vous expliquer rapidement (il commence un dessin au tableau, reproduit ci-dessous)

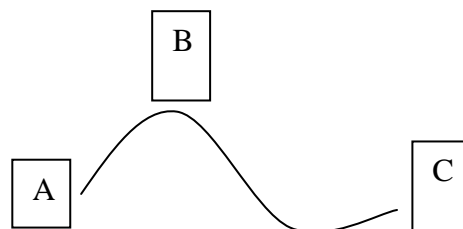


Figure 1 : le concept d'effet majeur

On doit aller de A vers C. Le terrain de profil, il est comme ça. L'effet majeur c'est B. Une fois qu'on a passé B, on est sûrs d'arriver à C si les lois de la gravité sont en ma faveur. Après j'ai gagné ma guerre. Alors là je vous ai résumé très

synthétiquement. C'est très simple et très caricatural. En guerre c'est plus compliqué à trouver que ça. (...) Et donc pour arriver à mon intention il faut que je m'empare des points clés qui sont là. Quand on les a si vous voulez on est sûr d'arriver à l'intention. Vous voyez l'effet majeur c'est l'idée de facteur clé de succès chez vous.

Tout ça pour dire que dans nos outils intellectuels pour concevoir des opérations et en formaliser une expression d'ordre, on a tout ce qu'il faut. Donc pourquoi aller chercher chez Kaplan et Norton, ce que j'ai déjà et qui est souvent plus riche.

Pour Romain le vocabulaire militaire est totalement adapté à la mise en œuvre d'un contrôle de gestion. Chaque terme des techniques « managériales » peut trouver son origine dans les méthodes de raisonnement tactique militaires. Il préfère formaliser ses documents sur la base d'un langage connu de tous dans l'institution. Romain a de ce fait défini une matrice de passage de la carte stratégique vers le format « ordre d'opération » bien connu par les militaires.

**Extraits d'un document interne intitulé « mode d'emploi de la carte stratégique » :**

« La vision stratégique renvoie au « je veux » de l'intention du chef dans un ordre d'opération »

« L'axe externe<sup>6</sup> renvoie à la mission reçue dans un ordre d'opération »

« L'axe des ressources<sup>7</sup> renvoie partiellement au « à cet effet » de l'intention du chef et au paragraphe administration-logistique dans un ordre d'opération »

« L'axe de processus internes renvoie au « à cet effet » de l'intention du chef dans un ordre d'opération »

« L'axe de management et de partenariat<sup>8</sup> renvoie partiellement aux instructions de coordination et au paragraphe commandement-transmissions dans un ordre d'opération »

« Au terme de cette démarche, la carte stratégique devient un outil d'aide au commandement »

Mais aussi, après la définition de cette matrice de passage, Romain a organisé un séminaire réunissant tous les correspondants « pilotage » de l'Armée de Terre. Au cours de cette réunion, il a présenté ses réflexions et a demandé à ses subordonnés de procéder à la réécriture de l'ensemble des directives aux commandements sous la forme d'un ordre d'opération plutôt que sous forme de BSC. Il s'agit selon lui « *d'une remilitarisation décomplexée du processus de pilotage* ». Finalement si Romain et ses compères reconnaissent que le pilotage apporte de nouveaux éléments, ils argumentent surtout que le pilotage n'est qu'une formalisation de ce que les militaires savaient déjà faire avant. Ils remilitarisent donc le contrôle de gestion afin

---

<sup>6</sup> Perspective clients dans la version « Kaplan et Norton ».

<sup>7</sup> Perspective financière dans la version « Kaplan et Norton ». Elle a été rebaptisée dans l'Armée de Terre « axe ressources » car ses concepteurs ont considéré que les finances étaient plus un moyen qu'une fin dans les armées

<sup>8</sup> Perspective apprentissage organisationnel dans la version « Kaplan et Norton »

de faciliter la compréhension du processus par les non initiés et de manière à limiter les réticences.

Alors que les contrôleurs de gestion de formation insèrent des outils très technocratiques qui braquent certains individus, les contrôleurs de gestion étudiés dans ce cas se placent en opposition à eux. Plutôt que d'insérer des outils déconnectés du contexte, pourquoi ne pas développer des outils de contrôle « militaires » ? Plutôt que de nier les spécificités qui fondent l'institution, pourquoi ne pas réaffirmer le vocabulaire et les modes d'action qui fondent l'institution et ce grâce aux outils de contrôle ?

### **5.3 Synthèse du cas**

Nous nous sommes intéressés ici à un cas hybride de contrôleurs de gestion : celui d'individus qui s'identifient à la fois à leur institution et à leur métier de contrôleur. Ces individus sont entrés dans l'institution par adhésion à ses métiers et aux valeurs qui leur étaient rattachées. Mais aussi, depuis quelques années, l'insertion du contrôle de gestion a fait naître de nouvelles positions dans les armées qui les amènent à occuper des postes de contrôleurs de gestion. Alors que certains rechignent à s'y mettre, ayant quelques difficultés à comprendre la valeur ajoutée du contrôle de gestion pour le commandement militaire, nos contrôleurs de gestion étudiés ici adhèrent au contraire à la démarche. Ils reconnaissent dans la philosophie du contrôle de gestion des similitudes avec la philosophie des fonctionnements militaires et apprécient de nombreux aspects du métier de contrôleur : autonomie, analyse, compréhension des rouages de l'organisation, etc. Ils construisent donc leur identité au croisement de ces deux adhésions : celle au contrôle de gestion et celle à l'institution. Nous les avons appelés « contrôleurs de gestion multi-identitaires » et nous avons étudié leurs discours et leur style de contrôle.

En amont du processus de contrôle, nous avons vu qu'ils tentaient de convaincre leurs pairs et leurs subordonnés en mettant en valeur les similitudes des logiques d'action militaires et du contrôle de gestion. Ils recommandent par ailleurs le recrutement de contrôleurs de gestion militaires afin d'éviter toute approche technocratique des choses.

Pendant le processus de contrôle, nous l'avons vu, nos contrôleurs de gestion tentent d'amorcer une « remilitarisation décomplexée du processus de contrôle ». Pour eux, adapter une BSC et l'appliquer de manière « scolaire » à leur institution participerait à la banalisation de leur identité militaire. Mais aussi, refuser d'adopter le contrôle de gestion relèverait d'une vision archaïque de l'institution. Romain, notre contrôleur de gestion à la tête du réseau pilotage a donc amorcé une traduction des termes de contrôle de gestion en langage militaire. De cette manière, il se sent plus à même de convaincre ses correspondants de la légitimité de la démarche de contrôle de gestion. Pour lui, tout n'est qu'une « question d'emballage ». Le contrôle de gestion n'est pas nouveau pour l'institution : il ne fait que formaliser ce que les militaires savaient déjà faire.

Romain enrobe alors ses outils de contrôle de langage militaire. Plutôt que de parler la langue du contrôle de gestion, il parle la langue de ses pairs. Il dit « un chef, une mission, des moyens », plutôt que de parler de contrat de gestion ou de centres de responsabilité. Il dit « quoi ? » pour parler des objectifs. Il dit « avec quoi ? » pour parler des ressources. Il dit « contre qui ? » pour parler des facteurs stratégiques de risque. Il dit « effet majeur » pour parler de facteur clé de succès. Et il s'adresse de cette manière à ses correspondants. Il rédige de cette manière ses documents de contrôle : directives de pilotage et tableaux de bord. Pour lui, le recouvrement des philosophies est clair. Les deux facteurs d'influence - identité organisationnelle et contrôle de gestion - ne sont pas contradictoires. Pour les réconcilier dans l'imaginaire collectif, il se sert de ses connaissances de l'institution.

## **6 DISCUSSION**

Dans notre cas, nos contrôleurs de gestion instrumentalisent certains aspects de l'identité comme appui au système de contrôle de gestion. Le système de contrôle de gestion, quant à lui, loin de négliger les spécificités militaires, les met même en valeur. Romain, par exemple, enrobe ses outils de contrôle de langage militaire. Pour lui, « tout n'est qu'une question d'emballage ». Plutôt que de parler la langue du contrôle de gestion, plutôt que de céder au langage technocratique, il parle la langue de ses pairs. Pourtant les données comptables ont toujours été présentées comme un « langage intermédier » essentiel pour le management (Lorino, 1995). Le langage du contrôle de gestion a souvent été loué pour ses capacités à créer une coordination entre les différentes spécialités et les différents horizons de temps, créant ainsi une représentation commune au sein des organisations (Bouquin, 2004). Dans notre cas, les contrôleurs de gestion soulignent qu'il semble au contraire provoquer « une déstructuration » de ces représentations communes, laissant craindre à certains membres de l'institution une négligence de ses spécificités, une invasion de la logique financière et une perte de sens. C'est le langage militaire au contraire qui semble créer une « adhésion au sens », créer « du lien », intégrer les différentes logiques présentes au sein de l'organisation. Ainsi, cette contribution met en valeur l'importance du langage dans la mise sous contrôle de l'organisation. S'il ne convient pas aux membres de l'organisation, s'il ne respecte pas son identité, ses spécificités, il ne sera pas en mesure de créer des représentations communes et de faire converger les comportements. Dans le cas contraire, il pourrait cependant devenir un facteur pertinent d'influence des comportements.

Par ailleurs, l'organisation étudiée ici est diversifiée. Alors que certains individus agissent sous l'emprise de contrôles technocratiques, d'autres agissent sous l'emprise de contrôles socio-idéologiques et refusent les outils de contrôle classiques. Ils estiment que ces deux influences sont contradictoires. Dans ce cas, il semblerait que les contrôleurs puissent faire appel à des outils de contrôle « hybrides », c'est-à-dire à des outils dans lesquels les contrôles socio-idéologiques viennent au secours des contrôles technocratiques. Ils s'aident alors des

idées, normes ou valeurs culturelles en les transposant dans leurs outils mais ils rassurent aussi les tenants de l'identité organisationnelle en transformant partiellement les outils de contrôle en véhicules de messages identitaires. C'est ainsi que cette contribution rend compte d'une possible fusion entre les contrôles technocratique et socio-idéologique. Pourtant, dans la littérature en contrôle, de nombreux auteurs affirment qu'il existe une forme de contrôle dominante (Alvesson et Kärreman, 2004), fonction de certaines caractéristiques de l'organisation ou de certains moments de la vie de l'organisation (Edwards, 1979 ; Mintzberg, 1983a, 1983b). Par exemple, pour Ouchi (1980), le clan est l'alternative quand la bureaucratie ou le marché ne fonctionnent pas. Barley et Kunda (1992) affirment quant à eux que les formes idéologiques ou technocratiques de contrôle dominant au cours de différentes périodes de la vie d'une organisation et ce d'une manière cyclique. Or, comme le soulignent Alvesson et Kärreman (2004), les formes technocratiques de contrôle n'existent jamais dans un contexte « privé de culture ». Elles peuvent donc être challengées ou contredites par les valeurs culturelles (Redslob et Gérard, 2009). Mais elles peuvent aussi parfois être complétées ou soutenues par ces dernières. Dans notre cas, les différents facteurs d'influence agissent simultanément. Les formes de contrôle ne sont pas pures et plutôt que d'être des alternatives les unes aux autres, elles fusionnent et viennent se soutenir et se supporter. Les contrôleurs de gestion, aidés de leurs outils ont dès lors une mission unifiante. Ils agrègent deux influences de comportement, perçues comme contradictoires, dans un unique outil. Un rôle majeur du contrôle de gestion se dessine alors : il permet de gérer la diversité et la complexité née des réformes.

Un troisième apport de cette contribution se dessine dans sa capacité à mettre en évidence le rôle des outils de contrôle dans la résolution de paradoxes identitaires. D'après Tap (1998), six principes interviennent dans la construction et la dynamique de l'identité. Le premier, le principe de continuité, consiste à rester le même au fil du temps. Le second, le principe d'unité, consiste à s'assurer d'une certaine cohérence dans la définition du moi. Le troisième, le principe d'unicité consiste à vouloir être différent des autres au point de se percevoir comme unique. Le quatrième, le principe de diversité, consiste en une dispersion du moi. D'après ce principe, plusieurs personnages logent toujours au sein d'un même être. Le cinquième, « l'estime de soi », part du postulat que tout individu ressent le besoin de développer une image positive de lui-même aussi bien à ses propres yeux qu'aux yeux de son « public ». Enfin, le sixième principe consiste à dire que tout individu devient lui-même à travers ses actions. Ainsi, l'identité se construit à partir de quelques grands principes parfois contradictoires. C'est ce que certains psychosociologues appellent les « paradoxes de l'identité ». Ces paradoxes peuvent se résumer en quelques questions : comment être à la fois unique et conforme ? comment être à la fois cohérent et diversifié ? comment assurer à la fois la continuité de l'être et son évolution ?, etc. Ici, nous l'avons vu, l'insertion du contrôle de gestion laisse émerger de nombreuses contradictions pour l'identité organisationnelle. Alors que les organisés inscrivent l'identité organisationnelle dans le changement, la diversité et la conformité vis-à-vis de la société civile, les institués sont attachés à la continuité de l'identité

organisationnelle, à son unité, et à sa singularité. Le groupe des organisés prône un changement dans l'institution et attend d'elle qu'elle se conforme aux méthodes généralement admises dans les entreprises et dans la société civile. Il accepte les pensées divergentes dans la mesure où elles sont susceptibles de faire avancer l'institution. Le groupe des institués au contraire est ancré dans le passé et attaché à la continuité de son identité. Il refuse toute pensée divergente et reste fondamentalement persuadé de l'originalité de son institution. Les tenants de l'institution mettent donc en valeur ses traits distinctifs et ses originalités dans leurs discours. L'institution subit de ce fait une crise d'identité. Elle est confrontée à la perte de ses repères de continuité, d'unité et d'unicité. Pour Tap (1998) « *certain aspects de l'identité peuvent se trouver en conflit avec d'autres, ce qui oblige l'individu à cloisonner sa vie, pour éviter de laisser émerger des oppositions de désirs ou de valeurs contradictoires ou, au mieux, à articuler des conduites, des croyances ou des sentiments très différents. Ainsi, l'identité constitue un effort constant pour gérer la continuité dans le changement, ce qui n'est pas toujours facile.* » (p 66). Finalement dans leur stratégie de contrôle, nos contrôleurs ont essayé d'adopter la deuxième solution : articuler ces conduites, croyances ou sentiments divergents. En faisant coexister des facteurs d'influence différents - identité militaire et contrôle organisationnel – dans les mêmes outils, les contrôleurs de gestion tentent de réconcilier ce « moi organisationnel » divisé. En acceptant le contrôle de gestion, ils prônent le changement, la diversité et la conformité de l'identité organisationnelle avec la société civile. Mais en l'acceptant sous contrainte de vocabulaire militaire, ils permettent de ne pas renier ce qui fonde l'unité et la singularité de l'institution. Ils assurent aussi une certaine continuité dans les modes de fonctionnement de l'institution. Finalement, cette stratégie de contrôle inscrit le changement dans la continuité, la diversité dans l'unité, la conformité dans la singularité. D'ailleurs, Bouquin (2004, p 28) nous dit, « *le management est par définition condamné à prendre en charge des paradoxes car l'équilibrage des contraires apparents ou momentanés, donc souvent des faux dilemmes, est son lot quotidien* ». Il cite alors quelques paradoxes auxquels les managers doivent faire face au quotidien : court terme, long terme ; intérêt local, intérêt global ; dépenser, investir ; logique financière, logique technique, etc. Ici, une nouvelle mission de « gestion de paradoxe » se dessine pour le contrôle de gestion, dans son aide au management : celle de gérer les paradoxes de l'identité organisationnelle.

Par ailleurs, dans la mesure où les institués se sont engagés dans les armées après un processus d'appariement entre leurs valeurs et normes personnelles et les valeurs et normes organisationnelles, il est clair que certains éléments qui fondent l'identité de l'organisation font parties intégrantes de l'identité des individus. Ainsi, la transformation de l'identité organisationnelle affecte à la fois la façon dont la collectivité est perçue mais aussi les individus membres dans la mesure où la perception de leur propre identité est en partie liée à leur appartenance à l'institution (Fiol, 2002). Lorsque l'institution fait évoluer son contrôle organisationnel et développe un discours managérial, les institués perçoivent alors des incohérences dans les éléments de contrôle organisationnel – i.e. entre ce que les contrôles socio-idéologiques exigent d'eux et ce que les contrôles technocratiques exigent d'eux – mais

aussi entre leurs valeurs personnelles et les valeurs véhiculées par l'institution. Ils perçoivent des contradictions entre leurs références personnelles et les références institutionnelles, entre leur contrôle invisible et le contrôle visible. Ils craignent que leur identité individuelle ne soit ébranlée. « *Nous ne laissons pas au seuil de l'organisation les valeurs et les normes qui enserrent notre vie quotidienne. Nous percevons une symbiose, une indifférence ou une opposition entre elles et les règles imposées* » (Bouquin, 2005). « Remilitariser » les outils de contrôle permet ainsi de rassurer les institués en mettant en valeur certains éléments de leur identité sociale. Il réconcilie partiellement le contrôle visible mis en place par le management et le contrôle invisible qui guide les individus. Cette stratégie de contrôle permet ainsi d'assurer une continuité entre la vie quotidienne des individus et leur vie sociale.

Enfin, cette contribution montre aussi que dans une institution où les individus sont diversifiés et soumis à des facteurs d'influence qu'ils estiment contradictoires et contre lesquels ils luttent, l'identité des contrôleurs de gestion peut avoir une influence non négligeable sur le rapprochement des deux mondes. En effet, si les contrôleurs de gestion multi-identitaires s'impliquent tant dans « cette cause », c'est aussi parce que l'insertion du contrôle de gestion a eu des implications fortes sur leur statut. Dans la mesure où elle a créé une scission dans l'institution entre ceux approuvant le contrôle de gestion et ceux le désapprouvant, elle les place aujourd'hui dans une situation délicate. Rejetés d'une part par les contrôleurs de gestion « purs » et accusés d'autre part de « trahison » de la part des officiers des armes, ils sont aujourd'hui confrontés à ce que Hughes (1996) appelle un dilemme de statut. Ils ne possèdent guère toutes les caractéristiques attendues de la part d'un contrôleur de gestion et sont par ailleurs accusés de renier leur culture d'origine.

Reprenant le concept « d'homme marginal » développé par Park sur les races, Hughes (1996) le transpose aux groupes de travail et étudie le cas de ces hommes qui, parce que leurs groupes d'appartenance se sont vus attribuer un statut et des caractéristiques qu'ils ne possèdent pas, se trouvent pris dans un dilemme de statut. Nos contrôleurs de gestion « multi-identitaires » sont ces « hommes marginaux ». En effet, l'identité sociale consiste pour une personne à être positionnée dans une catégorie spécifique autour de laquelle gravitent certaines attentes normatives - aussi qualifiées d'attributs stéréotypiques (Tajfel, 1972) - concernant les attributs personnels de ses membres et leurs comportements. Certaines de ces caractéristiques sont explicites et soutenues par des règles formelles (Hughes, 1996). Chez les catholiques, les prêtres doivent être des hommes. Mais aussi, « *un ensemble de caractéristiques accessoires attendues de celui qui possède tel statut tend à se développer autour de celui-ci* » (Hughes, 1996, p 188) si bien que certaines combinaisons de traits paraissent plus naturelles que d'autres auprès des différents publics. Par exemple, la plupart des patients d'un médecin aux Etats-Unis attendent de lui qu'il soit blanc et protestant (Hughes, 1996). Les « publics » des contrôleurs de gestion attendent d'eux qu'ils aient, entre autres choses, des compétences dans en « techniques comptables ». Ces attentes peuvent handicaper ceux qui aspireraient à des positions qui sont nouvelles pour leur catégorie. En effet, une personne qui souhaiterait entrer

dans une catégorie sans en présenter les caractéristiques menacerait l'ordre des choses interne au groupe laissant alors émerger un sentiment d'hostilité. Ici, les officiers des armes occupant des postes de contrôleurs de gestion se trouvent pris dans cet engrenage. Nous l'avons souligné : ils n'ont ni les compétences, ni les qualifications leur permettant d'occuper des postes de contrôleur de gestion et tournent dès lors en dérision les contrôleurs de gestion « purs » qui tendent à les rejeter. De même, ils trahissent leur groupe d'appartenance provoquant un sentiment de rejet de leur part aussi.

Ici, le dilemme de statut de nos contrôleurs « marginaux » est issu de la scission provoquée par l'insertion du contrôle de gestion dans l'institution. De ce fait, pour le résoudre nos contrôleurs sont contraints de procéder à un rapprochement entre les deux mondes auxquels ils appartiennent. Ils n'ont pas d'autre choix. Pour faire évoluer leur image, ils doivent faire évoluer les caractéristiques auxiliaires attendues de leur catégorie. Ils doivent faire évoluer les stéréotypes attachés à leurs catégories d'appartenance et faire mouvoir leurs frontières. Ils doivent donc prouver qu'un contrôleur de gestion peut être militaire « de formation ».

En développant des outils hybrides, soucieux de leur culture d'origine, ils tentent de convaincre leur catégorie d'origine qu'ils ne l'ont pas renié. Plutôt que de légitimer l'approche de contrôle de gestion en prônant une rationalité financière incontournable pour le bien être à long terme de notre pays, ils ont choisit de mettre en valeur d'autres aspects qui leur paraissaient intéressants dans les outils de contrôle et qui leur semblaient en phase avec les valeurs de l'institution. Plutôt que de créer des discours officiels valorisant l'efficacité financière, ils ont fait valoir d'autres éléments organisationnels jugés légitimes par les individus et permettant eux aussi d'assurer la convergence des buts dans l'institution. Les finances par exemple, sont restées « un moyen » à leurs yeux et n'occupent pas aujourd'hui une place considérable dans leurs pratiques. Pour eux, le système de contrôle ne doit pas avoir pour finalité de créer de la valeur financière en reniant les valeurs et les modes d'action propres. Les armées ne sont pas des entreprises. Elles ont des particularités. Elles ont une identité propre que les outils de contrôle ne sauraient nier.

Mais à travers ce style de contrôle, les contrôleurs de gestion « marginaux » cherchent aussi à prouver aux contrôleurs de gestion « purs » qu'ils peuvent leur être utile en leur apportant des connaissances sur l'institution, sur son identité, sur sa culture, sur ses modes d'action qu'aucun d'eux ne maîtrisent tant. Ils se créent une « niche » dans la fonction contrôle de gestion. Certes, ils ne possèdent pas certaines des qualifications et des compétences nécessaires à l'exercice du contrôle de gestion, mais ils sont à même d'apporter autre chose au métier de contrôleur dans les armées. Nous l'avons vu, nos contrôleurs de gestion n'ont pas cédé face au vocabulaire technocratique, face à l'horizon merveilleux que leur offraient les outils de contrôle classique. Ils les ont adaptés aux spécificités de leur institution et essaient ainsi de ne pas tomber totalement dans le « piège » des conceptions abstraites et comptables qui nieraient sa singularité (Chanlat, 1998). Ils essaient de convaincre ceux qui possèdent des compétences en comptabilité qu'ils leurs sont « de parfaits » compléments. Ainsi, ils mettent



en valeur l'aspect « extra-comptable » du contrôle et ne réduisent pas le contrôle à une conception purement comptable. D'ailleurs, citant Anthony (1965, p 77) - « dans le Strategic Air Command, [...] le contrôle de la performance des escadrilles et des missions est du contrôle de gestion [*management control*] » - Bouquin (2004, p 21) souligne que la traduction française de « management control » est sans doute passée à côté d'un aspect clé du concept. Cet aspect clé, nos contrôleurs l'ont saisie et tentent de le rendre visible.

En conclusion, la contribution dessine un lien possible entre les contrôles technocratiques et les contrôles socio-idéologiques, les contrôles visible et invisible et l'identité du contrôleur de gestion. Les contrôles technocratiques et socio-idéologiques ou les contrôles visibles et invisibles peuvent en effet se soutenir l'un l'autre si la stratégie de contrôle mise en place par le contrôleur de gestion s'y prête. Et la stratégie de contrôle dépend directement du contrôleur de gestion, de son identification à l'institution et de son statut. En d'autres termes, l'identité organisationnelle et le contrôle de gestion peuvent se soutenir si l'identité sociale du contrôleur de gestion l'incite à ne nier ni l'un, ni l'autre.

## 7 BIBLIOGRAPHIE

- Anthony, R.N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Boston, Division of Recherche, Harvard Business School.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 423-444.
- Barley, S. et Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*, (6 éd.). PUF, Paris.
- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*, (3 éd.). PUF, Paris.
- Bouquin, H., Fiol, M. (2007). « Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver », 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, mai.
- Chanlat, J.F. (1998), *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université Laval.
- Chiapello, E. (1994), *Les modes de contrôle des organisations artistiques*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion. Paris, Université Paris-Dauphine.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité, contrôle, audit*, 2(2), p 51-74.
- Dortier (1998), L'individu dispersé et ses identités multiples, In *L'identité : l'individu, le groupe, la société*, (Ed, Ruano-Borbalan, J.C.), Editions Sciences Humaines, 51-56.

- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*. London: Heinemann.
- Fiol, M. (2002), Capitalizing on paradox : the role of language in transforming organizational identities, *Organization Science*, 13(6), 653-666
- Hofstede, G., (1967). *The Game of Budget Control*. London : Tavistock ; trad.fr., *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*. Paris : Editions Hommes et Techniques, 1977.
- Hopwood A.G (1974), *Accounting and human behaviour*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Hughes, E. (1996), *Le regard sociologique, Essais choisis*, Editions de l'EHESS, Paris
- Jakubowski, S. (2005), D'une institution d'Etat à une organisation : Le cas de l'armée de terre professionnalisée. Contribution à une sociologie de l'autorité et des processus de transformation, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Lille, Université de Lille I.
- Lebraty, J.F. et Lancini, D. (2008), Partage des connaissances et résilience organisationnelle : le cas de la numérisation de l'armée de terre, *13ème conférence internationale de l'AIM*, Paris
- Leger, J. (2003). Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées? *Revue française de sociologie*, 44(4), 713-734.
- Lorino, P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1983a). *Structure in fives*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983b). Ideology and the missionary organization. In (Eds.), In *The strategy process*, (Eds, Quinn, J.B.; Mintzberg, H.; James R.H.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ouchi, W. G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141
- Redslob, L. et Gérard, B. (2009), Le contrôle de gestion en milieu hostile, *18ème conférence de l'AIMS*, Grenoble
- Smircich, L. (1983). Studying organizations as cultures. In *Beyond method, strategies for social research*, (Ed., Morgan, G.), Beverly Hills: Sage
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In *Introduction à la psychologie sociale* (Ed, Moscovici, S.). Paris : Larousse, 272-302.
- Tajfel, H et Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations* (Eds, Austin W. et Worchel S.), Pacific Grove, CA/Brooks/Cole, 33-48.
- Tajfel, H et Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of intergroup relations* (Eds, Worchel S. et Austin W.), Chicago: Nelson-Hall, 2nd éd., 7-24.
- Tap (1998), Marquer sa différence : entretien avec Pierre Tap, In *L'identité : l'individu, le groupe, la société*, (Ed, Ruano-Borbalan, J.C.), Editions Sciences Humaines, 51-56.
- Watzlawick, P. (1990), *Faites vous-même votre malheur*, Seuil