



HAL
open science

TENIR SON RANG : LE CONTROLE DE GESTION DANS LA DYNAMIQUE DU PARTAGE DES RESPONSABILITES AU SEIN DES GROUPES DE SOCIETES.

François-Régis Puyou

► **To cite this version:**

François-Régis Puyou. TENIR SON RANG: LE CONTROLE DE GESTION DANS LA DYNAMIQUE DU PARTAGE DES RESPONSABILITES AU SEIN DES GROUPES DE SOCIETES.. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. hal-00481091

HAL Id: hal-00481091

<https://hal.science/hal-00481091>

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.

TENIR SON RANG : LE CONTROLE DE GESTION DANS LA DYNAMIQUE DU PARTAGE DES RESPONSABILITES AU SEIN DES GROUPES DE SOCIETES.

François-Régis Puyou

Audencia, Nantes School of Management.

8 route de la Jonelière

44312 Nantes

frpuyou@audencia.com

Résumé :

Ce travail porte sur la dynamique du partage des responsabilités dans les grandes entreprises. Les mécanismes et les enjeux qui régulent la tension entre autonomie et contrôle sont observés empiriquement au travers des pratiques de contrôle de gestion. L'article clarifie certaines logiques d'acteurs à l'origine des évolutions constatées notamment dans l'exercice du contrôle des filiales. Il est démontré que les mesures de contrôle prises par les managers des maisons mères intermédiaires visent notamment à assoir leur position au sein des échanges. Loin d'être un instrument de mesure neutre ou encore le relais des aspirations stratégiques du sommet, le contrôle de gestion apparaît alors comme un levier central des agendas personnels des acteurs intermédiaires soucieux de légitimer leur position. La maîtrise des outils et des procédures du contrôle de gestion leur confère une position de force dans les négociations autour du

partage des tâches et des responsabilités avec pour enjeu de tenir leur rang dans les structures de groupes.

Abstract :

This work deals with the dynamic of the distribution of responsibilities within large firms. It studies the mechanisms and the stakes that settle the tension between autonomy and control through the observation of management accounting practices. It clarifies the actors' intentions that trigger the evolutions in the control of subsidiaries. It is argued that managers from the parent companies are mostly trying to maintain their position in the exchanges between entities. Far from being neutral, management accounting tools and procedures are important sources of influence during negotiations around the distribution of legitimate tasks and responsibilities in business groups.

Mots clefs : Groupes, contrôle de gestion, maison mère, Goold et Campbell, étude de cas

Keywords : Business groups, management accounting, parent companies. Goold and Campbell, case study

Introduction

Que ce soit dans les « business groups » de M. Granovetter (1994), les « parenting organization » de M. Goold et A. Campbell (2002) ou encore les entreprises « multidivisionnelles » de H. Mintzberg (1999), un dilemme incontournable auquel sont confrontés les managers concerne le partage des tâches et des responsabilités avec les entités opérationnelles placées sous leur supervision. L'objet de ce travail est de mieux comprendre les ressorts de la dynamique du contrôle exercé par les échelons intermédiaires des groupes sur les sociétés opérationnelles périphériques. Autrement dit, il s'agit d'étudier les enjeux du réglage entre autonomie et contrôle dans les entreprises composées d'une mosaïque de sous ensembles du type BU, divisions, filiales etc.

La littérature en théorie des organisations et en management considère cette question comme un problème fondamental de la gestion. On ne compte plus les propositions de typologies qui visent à placer les relations entre entités sur un continuum entre intégration complète et parfaite autonomie des unités périphériques (Goold and Campbell 1987). La plupart de ces travaux font alors des préconisations quant aux appariements jugés optimaux entre les types de contrôle et les secteurs d'activité notamment. Ces études, pour la plupart riches d'enseignements sur le fonctionnement des grandes entreprises, évacuent cependant pour l'essentiel la question des logiques concrètes sources de la dynamique du contrôle. Ces travaux plaident en faveur de la mise en place de stratégies de contrôle qui tiennent compte des ressources de chaque échelon, des objectifs poursuivis par l'entreprise ou encore des particularités de chaque secteur d'activité dans le but d'accroître l'efficacité gestionnaire et la création de valeur. Ces situations « modèles » éludent néanmoins bien souvent les facteurs et les circonstances non directement économiques qui dans les faits président également aux orientations effectivement prises par les firmes. Une difficulté il est vrai est de parvenir à saisir empiriquement la diversité des causes des mutations observées. Nous proposons dans cet article de tenter d'y parvenir en mettant l'accent sur l'observation et l'analyse des outils, des procédures et des pratiques du contrôle de gestion. Présenté avant tout comme un instrument de mesure permettant à l'origine de tirer le signal d'alarme et d'enclencher l'intervention des échelons supérieurs, le contrôle de gestion ressort de plusieurs travaux comme un auxiliaire préalable indispensable à la constitution puis à l'essor des grandes entreprises (Chandler 1977; Chandler 1991). Outre sa contribution aux prises de décisions, le contrôle de gestion doit également être compris comme un levier au service des groupes d'intérêts puissants qui tentent d'imposer leurs intérêts dans le partage des tâches. Cet article traite les pratiques du contrôle de gestion comme un révélateur des logiques à l'œuvre dans le gouvernement des firmes réticulaires (Puyou 2009) qui permet de mettre au jour les rapports de force entre acteurs des différentes entités dans un contexte en évolution permanente, marqué par une succession de compromis sur le partage des tâches et une forte incertitude concernant la mesure des contributions de chacun.

Cet article a pour objectif de contribuer de façon empirique à une meilleure compréhension des enjeux autour de la répartition des tâches dans les grandes entreprises. La question de recherche qui ressort particulièrement de ce travail porte donc sur les facteurs qui conduisent les acteurs à faire évoluer la forme du contrôle exercé par le centre sur la périphérie. Pour y répondre, nous aborderons dans un premier temps quelques-uns des apports de la littérature

académique sur les usages du contrôle de gestion dans le réglage entre autonomie et contrôle des entités opérationnelles périphériques. Viendra ensuite la présentation du cadre théorique de l'étude bâti essentiellement sur les bases de l'analyse stratégique des organisations (Crozier 1964; Crozier and Friedberg 1981). Une place importante est ensuite réservée aux études de cas. Celles-ci concernent plus spécifiquement les structures de groupe, qui mettent en relation une maison mère avec une ou plusieurs filiales dont elle détient au moins une majorité du capital. Des situations particulièrement susceptibles de nous éclairer sur les motifs conduisant à l'évolution des modes de contrôle ont été retenues. Nous étudierons ainsi en détail les mutations entre maisons mères et filiales suite aux changements importants dans la répartition du capital des groupes. Nous étudierons les changements dans les relations induits par le développement rapide de certaines filiales qui se posent alors en contre-pouvoir des maisons mères. Enfin, notre discussion portera sur le caractère pragmatique et négocié des solutions adoptées par les acteurs des groupes dans un environnement souvent tendu marqué par les impératifs « business » de coûts et de rentabilité. Cette partie approfondira les questions stratégiques relatives au partage des tâches qui donnent l'occasion aux acteurs de chaque échelon de légitimement tenir leur rang. La conclusion reviendra sur les implications théoriques de l'étude et sur sa contribution aux sciences de gestion notamment concernant la connaissance des stratégies des organisations du type des groupes de sociétés.

1 Etudier la tension entre autonomie et contrôle dans les grandes organisations au travers du contrôle de gestion

Une question centrale pour les gestionnaires de grandes organisations est de choisir entre déléguer largement ou au contraire contrôler étroitement la gestion des opérations. Cette question n'appelle bien sûr pas de réponse simple. Les éléments de réponse avancés depuis Fayol tiennent compte de la nature stratégique ou opérationnelle des responsabilités en question, de la diversité des activités gérées qui font de l'entreprise plutôt un conglomérat ou une société intégrée, de la nature mesurable ou non des objectifs poursuivis [cf. Eisenhart ou encore Ouchi]. Les règles de décisions et les guides de bonnes pratiques se sont multipliés tant et si bien que le choix apparaît désormais comme hautement contingent. Les options retenues sont de plus toujours réversibles et rarement clairement tranchées. Suivant les cas, les chercheurs distinguent deux styles (Collis and Montgomery 1998) ; trois styles¹ (Goold and Campbell 1987) ou encore cinq styles différents (Denis and Tannery 2002) qui balisent les positions intermédiaires sur un large spectre allant du contrôle par exception sur la base d'indicateurs financiers à l'intégration complète des activités. Les positions extrêmes sont néanmoins unanimement décriées : les unes pour leur manque d'attention aux spécificités des activités économiques, les autres pour la centralisation excessive des décisions. Dans tous les cas, l'adéquation entre les formes optimales d'exercice du contrôle et la performance des entreprises (le plus souvent évaluée en rapport avec la génération de profits ou de création de valeur pour les actionnaires) tient compte des secteurs d'activité, des pays d'origine, des contraintes légales ou encore de l'organisation des concurrents. Tous ces travaux abordent le partage des responsabilités comme le résultat de choix principalement économiques

¹ Le « strategic planning » (influence forte sur la planification stratégique mais peu de contrôle des résultats), le « financial control » et le « strategic control » (peu de planification mais contrôle stratégique)

indépendants et répétés dans le temps et accordent une place de choix dans ces décisions au contrôle de gestion.

Le rôle du contrôle de gestion dans les décisions de gestion est connu de longue date. A. Chandler associe le contrôle de gestion à l'invention de la direction générale et à la recherche d'un équilibre entre les pouvoirs du centre et de la périphérie. Il relève donc de la responsabilité de chaque maison mère de faire le difficile travail d'équilibriste entre centralisation et décentralisation en s'appuyant pour cela sur le contrôle de gestion. Ce lien privilégié entre contrôle de gestion et management des grandes entreprises est encore conforté par les recherches socio-historiques de N. Fligstein (Fligstein 1990), les travaux de management stratégique de H. Mintzberg (Mintzberg) ou encore les études sociologiques de M. Granovetter (2005) qui convergent sur les apports de la comptabilité de gestion pour doter les grandes entreprises d'objectifs formalisés et de guides pour l'action sur la base d'un langage partagé.

Pour certains auteurs, le contrôle de gestion laisse même entrevoir la possibilité d'une organisation optimale. M. Goold et A. Campbell (Goold and Campbell) tentent de dégager le rôle des échelons successifs² notamment dans les processus de prise de décision. Les entretiens conduits avec des dirigeants d'entreprise (CEO) font ressortir quelques principes directeurs repris par les auteurs qui abandonnent alors la description des pratiques observées pour grossir le trait et en tirer les bonnes pratiques. L'idée sous jacente est que la distribution du savoir-faire doit permettre de construire la structure optimum. Très prescriptifs, M. Goold et A. Campbell reprennent l'idée que le partage des responsabilités doit se faire sur des bases claires en lien avec les compétences de chacun. Les centres jugés efficaces sont ainsi ceux qui assurent l'allocation optimum des ressources et la validation des investissements les plus performants (Goold et Campbell, 2002). Le centre doit s'impliquer dans le design de l'organisation et régler de façon claire la question du partage des tâches entre les entités. Plus précisément, chaque échelon doit être laissé autonome concernant les tâches pour lesquelles ils présentent les meilleures capacités et faire l'objet d'un contrôle qui permette de valider la création de valeur pour les actionnaires. L'évaluation des structures existantes repose donc sur la valeur nette créée qui permet de trancher sur le périmètre du groupe. La flexibilité des groupes est alors décrite comme une formidable opportunité qui permet de recomposer leurs éléments constitutifs et d'éliminer les échelons qui n'apportent pas la preuve d'une contribution à la valeur ajoutée de l'organisation dans son ensemble. Sont principalement suspectes les entités issues de « luttes de pouvoir », de « jeux politiques », « d'ambitions personnelles » ou encore « d'héritages historiques ». Dans le cas des groupes de sociétés, le contrôle de gestion est alors l'outil idéal permettant aux maisons mères d'évaluer en permanence les contributions des filiales maintenues sous la pression d'être vendues. Le sommet est alors en mesure de maximiser le rendement des investissements consentis (Goold et Campbell, 2002). Il existerait donc une catégorie d'acteurs indépendants, soucieux de l'intérêt du groupe, doté d'un outil objectif d'évaluation de la valeur permettant de repérer les filiales avec une contribution négative.

Les difficultés de mise en pratique sont néanmoins nombreuses. Les moyens manquent pour s'assurer que chaque échelon, notamment ceux intermédiaires (intermediate parenting), a bien les compétences requises pour un travail dont le périmètre est rarement clairement stabilisé.

² Ils définissent cinq niveaux que sont les centres de profit, les BU, les divisions, le groupe et le « corporate ».

Le portrait esquissé du groupe idéal ainsi que les techniques proposées pour en assurer la mise en œuvre relèvent plus de guides pour l'action que de recettes directement applicables. L'achat et la vente de filiales n'est le ressort privilégié que d'un tout petit nombre d'entreprises exerçant un contrôle uniquement financier. Bien que dans le modèle du groupe idéal, il n'y ait pas de place pour deux échelons successifs avec des responsabilités qui se chevauchent (Goold et Campbell, 1987), la norme est plutôt au maintien de relations durables entre sociétés. De l'aveu même des auteurs, les grandes entreprises souffrent toutes des interdépendances économiques, sociales et politiques qui rendent les redondances inévitables (Goold et Campbell, 2002). La théorie fixe une norme d'efficacité économique pour guider les comportements des acteurs mais ignore les solidarités internes et les tensions (Gomez 1996: 148). Toutes les recherches conduites sur les organisations depuis 60 ans montrent qu'il est illusoire de faire échapper les décisions économiques aux jeux politiques et aux liens historiques. Il n'est plus temps d'ignorer pour l'essentiel le caractère continu des relations qui donne lieu à des effets de sentier et à des phénomènes d'apprentissage, qui sans bloquer l'évolution des formes de contrôle, sont à l'origine de formes d'inertie et de contraintes dans les choix opérés. Une ambition de ce travail est d'éclairer, sur la base de travaux empiriques consacrés aux groupes de sociétés, les logiques qui poussent les acteurs à faire évoluer ou non les modes de contrôle existants entre maisons mères et filiales.

1.1 Cadre théorique

Le cheminement de recherche proposé dans cet article est résolument exploratoire et consiste à renoncer à s'intéresser prioritairement aux fonctions idéales des échelons successifs pour s'intéresser principalement aux logiques des acteurs qui les animent, i.e. les managers et les contrôleurs de gestion aux interfaces. Nous mobilisons l'analyse stratégique des organisations dans le but de comprendre les logiques d'acteurs en interaction au sein de structures relativement stabilisées. Des rapports de force entre les acteurs naissent des tensions qui sont autant d'occasions d'observer et de comprendre les enjeux respectifs des membres des différentes sociétés juridiques. Le recours à l'analyse stratégique des organisations à déjà donné lieu par le passé à de nombreuses études particulièrement instructives sur des sujets ayant trait au contrôle et aux contrôleurs de gestion (cf. par exemple Oriot 2004; Lambert and Sponem 2005) dans des contextes néanmoins différents n'ayant pas directement trait à la dynamique du contrôle dans les grandes sociétés.

Nous mobiliserons également les travaux de Goold et Campbell cette fois pour mieux cerner les moments de la dynamique du contrôle des groupes. La typologie mise au point par Goold et Campbell s'avère en effet tout particulièrement pertinente pour décrire les relations entre sociétés mères et sociétés filles. Cette typologie trace les contours de situations remarquables sur un continuum qui va du contrôle financier au contrôle stratégique en passant par le planning stratégique. Les dimensions propres à chaque type de contrôle peuvent être résumées à grand trait sous forme de tableau (cf. ci-après). Le contrôle « financier » se caractérise par le suivi étroit des budgets et des indicateurs comptables qui résument ce qu'il est important de savoir sur une organisation. Dans ce cas, les informations obtenues permettent aux maisons mères de se comporter en holding et d'arbitrer entre ses investissements³. La planification

³ Dans ce cas, le modèle est proche de celui « contractualiste » défini par Gomez (1996) dans lequel le gouvernement repose en grande partie sur le repérage des déviances assorti de la menace de l'exclusion (p. 266).

« stratégique » est marquée par les nombreux tests de cohérence réalisés par la maison mère pour s'assurer de la cohérence entre la stratégie des filiales et les éléments financiers communiqués. Enfin, le contrôle « stratégique » se situe à mi-chemin de ces deux situations.

	Le contrôle financier	Le contrôle stratégique	La planification stratégique
Nature du rôle décisionnaire du centre	Le centre ne fait que valider les orientations prises par les filiales	Définition des processus à suivre mais grande autonomie laissée aux filiales	Le centre participe aux orientations prises par les filiales
Gestion du périmètre d'activité	Recours massif aux fusions et aux acquisitions	Met l'accent sur la gestion des managers	Stabilité du portefeuille des activités
Usage des outils financiers de gestion	Une fois le budget validé, son respect est impératif	Suivi étroit des réalisations sur des objectifs bottom-up	Les indicateurs sont utilisés à long terme

Fig. Les trois styles de management des entreprises diversifiées (adapté de Goold et Campbell, 1987)

Goold et Campbell incitent les dirigeants à trouver un équilibre sans renoncer pour autant aux grands principes qui visent l'organisation optimum en termes de création de valeur pour les actionnaires (ici les maisons mères).

1.2 Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une collecte de données réalisée dans le cadre d'enquêtes portant sur le contrôle de gestion en tant que scène du gouvernement des groupes de sociétés. 65 entretiens de type semi-directif, très largement inspirés des méthodes de l'analyse stratégique des organisations développées par M. Crozier et E. Friedberg, constituent la principale source d'information. Ce corpus, complété par la lecture des revues internes des entreprises étudiées, par la collecte de documents de gestion et par plusieurs phases d'observation non participative à l'occasion de journées passées en compagnie d'acteurs des entreprises étudiées, couvre une dizaine de relations entre maisons mères et filiales réparties sur 4 groupes différents présents sur des secteurs aussi variés que la santé animale, les travaux publics, la distribution ou encore les services.

A ce stade, quelques précisions sur la nature des groupes de sociétés sont nécessaires afin de justifier le choix de restreindre l'analyse à cette forme organisationnelle. Chaque groupe comprend à sa tête une société faîtière dont une caractéristique est d'être la seule à ne pas voir une majorité de son capital détenu par une autre société. En effet, de nombreuses sociétés des groupes dites « intermédiaires » sont certes propriétaires de filiales mais aussi elles-mêmes en position de filiales par rapport à une maison-mère. La représentation schématique des groupes a toujours de ce fait une forme pyramidale « en râteau » avec au sommet de l'arborescence la société tête de groupe, véritable clef de voûte de l'organisation et le plus souvent éponyme du groupe lui-même. Cette structure centralisatrice hiérarchisée est un canevas donnant lieu à de multiples configurations originales. Les groupes de sociétés se prêtent alors particulièrement bien à l'étude des dynamiques de contrôle. En effet, Pour M. Goold et A. Campbell, le choix stratégique auquel les actionnaires des filiales sont confrontés est de savoir si leur implication dans la gestion du groupe doit se limiter à ajuster le périmètre de celui-ci par le biais de l'achat et de la vente de sociétés ou bien s'il convient de s'immiscer dans le management des

activités (2002). Les maisons mères ont ainsi la possibilité de s'investir dans les opérations en exerçant une autorité gestionnaire quasi hiérarchique sur les opérationnels ou au contraire de garder leurs distances et exercer une gestion patrimoniale en gérant leur portefeuille d'activité (Catel-Duet 2007). Les relations entre maisons mères et filiales posent donc les mêmes interrogations que celles caractéristiques de l'ensemble des sociétés dites « complexes » (Goold et Campbell) car morcelées avec sans doute un caractère exacerbé du fait des liens toujours réversibles tissés entre les capitaux de sociétés juridiques autonomes. Rappelons enfin que les groupes assurent pour la France plus de 60% de la valeur ajoutée ce qui en fait la structure de référence pour les grandes entreprises (source INSEE, donnée mise à jour en mars 2008).

L'accent mis sur les pratiques du contrôle de gestion nous a conduit au sein des différents groupes étudiés à suivre à la trace les documents financiers internes en lien notamment avec les exercices budgétaires, les reporting et les décisions d'investissement. Outre les contrôleurs de gestion, cette démarche exige de rencontrer également leurs principaux interlocuteurs que sont les dirigeants des filiales et les managers des maisons mères en charge de la supervision de celles-ci. Plusieurs visites sur chacun des terrains ont eu lieu avec des déplacements aux sièges des différentes sociétés. Le point de vue des managers des deux échelons a donc systématiquement été pris en compte avec à chaque fois des éléments recueillis auprès des professionnels du contrôle de gestion et de leurs principaux « clients internes » et interlocuteurs. Tous les entretiens ont duré entre une et deux heures. Plusieurs ont été enregistrés et tous ont été retranscrits en intégralité sur la base d'une prise de notes aussi exhaustive que possible. L'analyse des données a fait l'objet de nombreux aller-retour entre les monographies rédigées à la suite de chaque terrain et les interprétations avancées avec pour objectif à chaque fois de faire ressortir les incohérences et les points faibles de nos conclusions au regard des comptes rendus de terrain. Les résultats présentés dans cet article reposent principalement sur 5 relations entre maison mère et filiale réparties sur 4 groupes différents (cf. organigramme en annexes). Les 65 entretiens réalisés ont été analysés pour cette étude même si tous ne donnent pas lieu à des verbatim. La répartition de ces entretiens par terrain de recherche et par nature d'interlocuteur est présentée dans le tableau ci-après.

Terrain (groupe)	Contrôleurs de gestion (ou DAF)	Dirigeant de filiale (ou de BU)	Autres managers	Total
Family	12 (2)	2 (7)	16	39
Panam	1 (3)	3	4	11
Santé SA	2 (2)		1	5
Usco	7	1 (1)	1	10
Total	29	14	22	65

Notre objectif est de comprendre les logiques qui conduisent les relations de contrôle entre maisons mères et filiales à évoluer. Il ne s'agit pas de dresser la liste exhaustive de ce qui déclenche l'intervention des maisons mères, mais de documenter en partie la dynamique du contrôle exercée sur les filiales. Il n'est pas question de proposer une nouvelle typologie du contrôle, mais de repérer à l'aide de celles existantes les évolutions des relations entre maisons mères et filiales qui sous-tendent l'autonomie et l'intégration des entités périphériques. A l'image des idéaux types de M. Weber, le travail de Goold et Campbell nous

permet de définir et caractériser les dimensions à partir desquelles vont se lire les changements opérés dans la nature du contrôle. Dans ce but, seules les situations extrêmes sont pertinentes, à savoir dans le cas de la typologie proposée par Goold et Campbell, le contrôle financier d'une part et la planification stratégique d'autre part. Il n'y a pas lieu en effet pour nous de placer nos différents terrains avec précision dans des cases. Sans situer exactement le point de départ et le point d'arrivée des relations entre sociétés mères et sociétés filles, les dimensions caractéristiques des différents types nous permettent de tracer les orientations données aux échanges dans le temps. La typologie proposée par Goold et Campbell est alors utile dans le but de repérer et de qualifier les mouvements observés dans le mode de contrôle des filiales et noter les évolutions d'une situation vers une autre. A la fois largement reconnue dans la littérature académique (Bouquin 2004) et simple sans être simpliste, cette typologie nous sera donc utile principalement pour repérer la dynamique des mouvements entre les formes de contrôle.

Pour comprendre la dynamique du contrôle, une étude longitudinale est a priori préférable. L'absence de séjour supérieur à 2 mois dans les entreprises étudiées a néanmoins été en partie compensée par l'observation d'un nombre important de situations comparables à des stades variés. Il a par ailleurs été possible d'observer des périodes de transition ramassées dans le temps, que ce soit à l'occasion de restructurations ou de retournements brutaux de conjoncture. Deux types d'évènements particulièrement propices à l'observation des dynamiques de contrôle au sein des groupes ont attiré notre attention. Tout d'abord il ressort que les changements majeurs d'actionnariat entraînent des mutations importantes dans le contrôle des filiales. Le rachat du groupe Ebel par Panam fut l'occasion d'observer les modifications induites sur les relations entre l'entreprise de génie civil Tractopel et sa filiale d'ingénierie BTP⁴. Nous avons également complété ces observations par l'étude des changements survenus dans la perspective de l'introduction en bourse de la société Orsy et au cours des premiers mois qui ont suivi l'ouverture du capital de la société.

Les évolutions rapides du niveau d'activité de certaines filiales constituent le second type d'observations privilégiées. Les évolutions du contrôle exercé sur les filiales se sont avérées particulièrement marquées lors de périodes de transition soutenues que ce soit du fait d'une croissance importante comme dans le cas de la société Oméga ou lors d'une baisse soudaine de l'activité comme dans le cas de Railshop, toutes deux filiales de distribution du groupe Family.

Il n'est pas surprenant que les chamboulements organisationnels et économiques soient des scènes privilégiées pour observer les dynamiques du contrôle. Ces deux moments critiques d'observation ne sont cependant pas particulièrement suggérés par la littérature et se sont révélés indiscutablement des moments forts qui donnent à voir de manière tranchée les logiques qui sous-tendent ces évolutions.

⁴ Pour des raisons de confidentialité, tous les noms d'entreprises mentionnés dans l'article sont des pseudonymes.

2 ETUDES DE CAS

Dans tous les cas étudiés, une attention particulière a été apportée aux actions entreprises dans le cadre des exercices de contrôle de gestion par les différents acteurs dans le but de tenir leur rang suite notamment à des changements brutaux dans la structure du capital des groupes étudiés où encore suite à des évolutions rapides du poids relatif des filiales dans le portefeuille des maisons mères.

2.1 Les variations du capital à l'origine des dynamiques de contrôle

Les situations de prise de contrôle d'un groupe par un autre offrent une occasion privilégiée de voir « bouger les lignes » entre les sociétés et de comprendre les enjeux qui sous-tendent les tractations autour du partage des tâches. Le rachat du groupe Ebel par Panam par exemple a conduit à une profonde refonte du partage des responsabilités entre les sociétés. Avant son rachat par Panam, la société faîtière Ebel, en position de tête de groupe, entretenait avec ses nombreuses filiales des relations reposant essentiellement sur l'appréciation des performances financières. Le contrôleur de gestion déjà en poste à l'époque nous explique :

« Ebel se focalisait sur des informations plus financières telles que l'EBIT, l'EBITDA, le résultat net et d'autres indicateurs du type ROCE, Cash [les liquidités], BFR⁵ etc. » (Manager Ebel)

« Nos filiales avaient une large autonomie. On vérifiait juste qu'on avait un intérêt pour leur secteur d'activité, qu'elles étaient rentables, et qu'elles étaient gérées par des gens compétents. On faisait finalement peu de demandes d'informations pour voir ce qui se passait de manière détaillée. » (RAF Tractopel)

Les orientations stratégiques définies par Ebel encourageaient une croissance externe soutenue et la diversification des activités. Le reporting financier était au centre du dispositif permettant l'appréciation économique des performances des entités périphériques. Une masse considérable d'informations financières permettait d'évaluer l'apport des différents échelons au patrimoine du groupe. L'autorité reposait sur la détention et la gestion du capital avec le reporting comme mécanisme d'évaluation interne venant pallier la méconnaissance par les managers au sommet des activités des filiales.

La prise de participation majoritaire de Panam a marqué une rupture conduisant la direction d'Ebel à abandonner sa position d'investisseur financier. L'arrivée de Panam prive en effet les dirigeants d'Ebel des prérogatives nécessaires à la poursuite d'une stratégie propre. Tenant compte des priorités poursuivies par Panam, Ebel a mis fin à ses projets d'acquisition et s'est depuis attelée à la simplification de son organigramme. Un responsable financier de Tractopel nous explique que l'époque où Ebel décidait de sa politique d'investissement est révolue :

« Panam vient d'ajouter un échelon hiérarchique avec Panam Energie Services qui joue maintenant le rôle de maison mère pour nous. » (RAF Tractopel)

⁵ EBIT est l'acronyme de Earnings Before Interest and Tax (résultat avant impôts et intérêts), EBITDA celui de Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (résultat avant impôts, intérêts et amortissements), ROCE renvoie à Return on Capital Employed (rentabilité des capitaux engagés) et BFR signifie Besoin en Fond de Roulement.

Ebel se trouve coiffée par une nouvelle société, Panam Energie Services, à laquelle elle doit désormais rendre compte et qui fixe les orientations stratégiques. Ebel cherche depuis à faire évoluer ses missions vers des problématiques plus gestionnaires. Le nouveau leitmotiv au sein des managers d'Ebel est de parvenir à s'imposer comme « la tête de pont des activités 'énergies' du groupe Panam en Europe » (DGA BTP). Cette évolution s'accompagne d'une refonte de l'organisation des services au siège d'Ebel. Les contrôleurs de gestion sont désormais spécialisés par métier regroupés au sein de filiales intermédiaires qui regroupent chacune quelques sociétés opérationnelles autour de thématiques comme le nucléaire, le gaz, ou encore l'ingénierie, avec la société Tractopel, qui regroupe ainsi l'ensemble des filiales du groupe spécialisées dans ce secteur. Ebel se dote via des succursales spécialisées par métier des moyens d'une plus grande implication dans le contrôle des opérations.

2.1.1 L'horreur de la redondance : les managers intermédiaires à la recherche de contributions de gestion uniques et reconnues

La montée en puissance du reporting gestionnaire orchestré par Tractebel témoigne des répercussions sur les échelons intermédiaires des changements dans la structure du capital des groupes intervenus au sommet. Ces évolutions rapides et parfois brusques ébranlent les positions établies et redistribuent les cartes entre les sociétés. Suite à son rachat, Ebel revoit le contenu de ses missions et cherche à s'impliquer davantage. Privés de leurs anciennes attributions et dépourvus à court terme de compétences directement opérationnelles, il s'agit désormais pour les managers d'Ebel et de Tractopel d'assurer un suivi de près des filiales. Ils s'attachent à faire rapidement évoluer les relations avec les filiales d'un contrôle initialement aux accents financiers vers une forme plus stratégique qui suppose de s'immiscer dans la gestion des filiales. Les acteurs de l'entreprise adaptent leurs prestations à leur nouvelle position. La refonte des dispositifs du contrôle de gestion (outils et procédures) est un instrument privilégié pour s'octroyer une place reconnue dans les échanges. De nouveaux logiciels et des procédures supplémentaires permettent aux managers de la maison mère de recueillir plus rapidement une quantité croissante d'informations.

« Maintenant il y a un changement très fort. On veut savoir quelle est l'origine des impacts et des variations. On se rend compte que l'information à laquelle on accède n'est pas assez détaillée et on procède à un renforcement du contrôle des filiales [...] On glisse maintenant vers un reporting plus opérationnel. » (RAF Tractopel)

« Dans nos filiales, ils utilisent déjà un canevas standard d'informations à nous remonter [...] Maintenant on travaille sur le nouvel outil de reporting opérationnel pour que les entités alimentent directement la base de données. » (RAF Tractopel)

Tractopel est moteur de la mutation de ses activités vers une prestation de support avant tout au service de la nouvelle société faîtière. Ses managers mettent en place des dispositifs de contrôle ex ante portant notamment sur la maîtrise des risques liés aux décisions d'investissement. Les managers d'Ebel revoient donc profondément leur contribution au fonctionnement du groupe. Comme Panam n'est pas en mesure de gérer « en direct » ses quelques centaines de filiales, Ebel trouve sa place comme agent de contrôle pour le compte de l'actionnaire et non plus comme décideur stratégique. C'est au travers de la mise en place de nouveaux outils et procédures du contrôle de gestion qu'Ebel cherche à bâtir une expertise reconnue. Cette démarche est à l'origine de la mise en place des « fiches de risques » qui alimentent la « commission des risques » chez Ebel. Cette commission où ne siègent que des représentants des sociétés Tractopel et Ebel, donne son aval pour les principaux appels d'offre

auxquels répondent les filiales comme BTP. Ces fiches qui se présentent sous la forme de documents informatiques confèrent aux échelons intermédiaires un rôle dans le suivi des projets de développement des filiales opérationnelles.

« Depuis deux ans nous avons mis en place un processus de gestion des risques [...] Nous organisons des réunions trimestrielles pour assurer un suivi des projets les plus importants [...] On suit toutes les affaires avec un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'Euros. Pour les petites filiales, on suit [aussi] tous les projets qui mettent leur survie en péril [ceux dont le montant excède 5% du chiffre d'affaires annuel]. » (RAF Tractopel)

La plupart des chantiers de BTP dépassent le seuil des 2 millions d'Euros et donnent lieu à la rédaction d'une « fiche de risques ». Cette fiche reprend brièvement la nature du projet, détaille les montants engagés, et précise les risques identifiés ainsi que les retours attendus. Aucun seuil n'est communiqué aux filiales concernant les différents critères d'évaluation. Ebel dispose donc d'une grande latitude dans son appréciation. Les quelques refus opposés aux filiales (aussi appelés « no go ») sont justifiés suivant les cas par le manque d'ambition, l'excès d'optimisme, ou encore par l'inadéquation du projet avec les objectifs stratégiques du groupe. Ces motifs sont perçus comme détachés des contraintes commerciales comme le signale avec véhémence le PDG de BTP :

« Et puis un jour on apprend que finalement on ne doit pas répondre [à l'appel d'offre]. Alors ça c'est la gloire des "mister no go". Ils se fichent du temps perdu ! [...] C'est typiquement l'inverse d'une démarche pro active qui fait qu'on s'intéresse au client, qu'on l'écoute etc. Une approche client ce n'est pas lui dire « no go » la veille du jour de l'offre ! [...] [Ebel] se gargarise de l'approche clients sans les connaître et sans se mettre 5 minutes à leur place. » (PDG BTP)

Les décisions prises par Ebel ne sont cependant pas irrévocables. La direction de BTP peut en obtenir la révision au prix d'une réaction un peu théâtrale de ses dirigeants.

« [Pour poursuivre le projet] il suffit alors de gueuler un coup et de dire 'vous vous foutez de la gueule du monde ? Ce n'est pas sérieux ! Vous allez nous faire « black lister » etc.' » (PDG BTP)

En cas de conflit, le dernier mot ne revient donc pas nécessairement aux échelons supérieurs et l'expertise business l'emporte en général sur l'expertise patrimoniale. Ces passages en force de la part des filiales n'ont d'ailleurs rien d'exceptionnels. Le directeur adjoint de BTP confirme que les décisions de la maison mère sont régulièrement remises en question :

« Il n'y a jamais eu d'opposition définitive d'Ebel. Leurs analyses de risques se basent juste sur des formulaires. Ils [Ebel] ne sont pas prêts à prendre les décisions. Si vraiment l'affaire est vérolée on le sait nous aussi. Cela se voit et donc on prend la décision avant et on n'en réfère pas à Ebel. » (DGA BTP)

Le contrôle exercé par Ebel n'est cependant pas un simple exercice de forme. Les décisions sont certes prises avant tout par la filiale elle-même mais celle-ci s'autocontrôle. Ainsi, dans un premier temps, la maison mère tranche sur des questions dont elle ne perçoit que le reflet chiffré. Aux arguments opérationnels des dirigeants, les managers du sommet répondent par des arguments en faveur de la sauvegarde des intérêts du groupe et de la mutualisation des risques. Dans un deuxième temps, la dépendance du centre vis-à-vis de l'expertise gestionnaire des dirigeants de filiales pour poursuivre les objectifs du groupe confère à ces derniers le rôle d'arbitres entre politiques de croissance et limitation des risques. Les

managers des maisons mères sont réticents à prendre la responsabilité d'entraver le développement d'activités qu'ils connaissent mal et qui contribuent directement à la réalisation des objectifs économiques. L'intérêt « bien compris » du business prévaut. Le « coup de force » de la périphérie est alors très largement orchestré par le sommet qui s'assure de la sorte de l'engagement fort des filiales sur les projets qui sont effectivement financés. Les dirigeants des filiales quant à eux trouvent leur compte dans cette opposition dans la mesure où le système leur offre malgré tout des marges de liberté importantes pour conduire leurs activités.

Ces nouvelles règles permettent en premier lieu aux managers de Tractopel de s'assurer pour le compte de Panam « que les activités des filiales collent avec la stratégie du groupe » (CDG Tractopel). Les critères de risque sont en outre suffisamment restrictifs pour assurer à Tractopel un flux important de projets à évaluer. Ce travail de coordination garantie à Tractopel une position de relais appréciée par les échelons supérieurs. Ces demandes permettent aux échelons intermédiaires de changer leurs relations envers les filiales tout en se passant dans un premier temps d'expertise opérationnelle poussée. L'implication des managers intermédiaires dans les procédures de gestion est néanmoins à terme une condition nécessaire au travail d'interprétation et de mise en récit des résultats communiqués. Ce glissement d'un contrôle avant tout financier vers une implication plus planificatrice s'explique par le souci des managers intermédiaires de maintenir leur rang dans le groupe. Une condition du succès de cette stratégie qui vise à s'imposer en qualité de « marginal sécant » est le cloisonnement des échanges d'information. Il est alors frappant de constater à quel point l'ensemble des managers de Tractopel, Ebel et de l'ensemble des autres échelons intermédiaires étudiés se montrent unanimement soucieux de s'assurer de l'exclusivité des contacts avec les échelons supérieurs (Puyou 2009).

2.1.2 L'acquisition par les acteurs intermédiaires de compétences propres en « gestion de filiales »

Les réformes entreprises par Tractopel entraînent une résistance de la part de dirigeants de BTP. Ceux-ci qui ne voient pas d'un bon œil la multiplication de ce qu'ils considèrent être des « formalités » qui pèsent sur leur autonomie. La maison mère est alors accusée par sa filiale de manquer de complémentarité. Il lui est notamment reproché de ne pas être en mesure de jouer son rôle de dépositaire de ressources partagées. Les nouvelles procédures répondent selon le PDG de BTP à des préoccupations étrangères aux problèmes de sa société.

« Elle [Tractopel] ne nous aide pas du tout. Les interventions de la maison mère ne sont d'aucune efficacité car elles ne sont d'aucune pertinence. » (PDG de BTP)

Le revirement d'un contrôle financier vers un contrôle plus stratégique n'est donc pas un brutal retournement de tendance du tout au tout. Il est impossible pour Ebel et Tractopel d'imposer unilatéralement un revirement radical de mode de contrôle aux filiales. Tous les aspects du contrôle financier ne sont d'ailleurs pas évacués loin s'en faut. La contribution financière des filiales d'Ebel aux résultats du groupe occupe encore une place importante dans l'évaluation des dirigeants. Le PDG de BTP s'estime ainsi « très libre tant qu'ils (Ebel) peuvent pomper [...]k€ de dividendes au mois de mai chaque année. » Les filiales restent comprises comme des actifs à rentabiliser pour leurs propriétaires en dépit d'une implication grandissante des managers intermédiaires dans les processus de gestion. Aucun doute que la légitimité des dirigeants opérationnels passe par le profit dont la mesure est une étape souvent

suffisante de l'appréciation de leur efficacité (Gomez, 1996). Ce n'est pas le cas pour les managers de filiales intermédiaires qui fournissent des efforts supplémentaires pour maintenir leurs positions sur la base de nouvelles compétences acquises au contact des entités opérationnelles.

C'est avec le temps en effet que se développent à partir de nouvelles procédures de contrôle des responsabilités et des apprentissages susceptibles d'être reconnus comme des compétences utiles propre à la gestion de filiales. Chaque nouvel exercice du contrôle de gestion est en effet l'occasion de reprendre les échanges interrompus à l'issu du dernier échange. L'accumulation de connaissances opérationnelles en appui des chiffres justifie de ressources importantes dédiées explicitement au contrôle des filiales. La filiale Petcare fait ainsi l'objet d'un suivi particulièrement étroit mis en place par le « bureau des affaires spéciales » chargé spécifiquement chez Santé SA de superviser cette société en joint venture. La stabilité des relations entre le contrôleur de gestion de la maison mère et ses interlocuteurs de la filiale lui permet d'acquérir une connaissance de plus en plus fine des activités. En poste depuis 18 mois, il déclare avoir beaucoup appris sur le métier de la filiale.

« Plus on avance [dans la relation exercice après exercice] avec le responsable administratif de Petcare, plus l'analyse est puissante et plus ce que Petcare nous dit est parlant. » (CDG Santé SA)

A l'origine ignorant du secteur de sa filiale (la santé animale), il est désormais en mesure d'expliquer les principaux ressorts de l'activité. Le contrôleur de gestion dépasse donc une lecture qu'il qualifie de « basique », « mécanique », « intransigeante » et « bestiale » des données transmises par la filiale au bénéfice d'une analyse plus fine qui exige de la « prudence » et de la « mesure » pour progresser dans la compréhension des activités de Petcare. Il y a donc de multiples positions possibles entre une grande autonomie accompagnée d'une gestion financière des filiales d'une part et l'implication gestionnaire grandissante d'autre part en fonction non seulement des efforts consentis par les acteurs des échelons intermédiaires mais aussi du comportement des opérationnels et de la durée des interactions.

2.1.3 L'anticipation des changements de structure de l'actionnariat.

Dans le cadre de changements de structure importants le recours au contrôle de gestion permet de faire évoluer les relations entre maisons mères et filiales. Nos entretiens chez Orsy ont été réalisés à quelques semaines seulement de la privatisation partielle de l'entreprise. A l'origine entreprise d'Etat, puis société anonyme entièrement détenue par l'Etat Français, Orsy s'apprête à franchir une nouvelle étape avec l'introduction en bourse d'une partie de son capital. Les informations recueillies auprès de nos interlocuteurs ne manquent pas de souligner les réformes conduites dans cette perspective comme la réorganisation des filiales et l'évolution à marche forcée des pratiques de gestion financière du groupe.

« Nous avons des participations historiques dont nous voudrions nous débarrasser et on cherche des acheteurs en ce moment [...] Par exemple [la société Polis] est une émanation du ministère de l'Intérieur [...] Cela n'a plus aucun intérêt pour nous. [...] Il y a aussi un véritable effort pour s'aligner sur les best practices. Je suis intégré ici depuis 4 ans avec pour objectif de structurer le contrôle financier et le reporting des filiales et celui du groupe avant l'ouverture du capital. » (CDG des filiales Orsy)

Les contraintes politiques qui pesaient autrefois sur les dirigeants d'Orsy cèdent la place à des contraintes stratégiques de communication et de positionnement.

« L'organisation a été structurée récemment pour permettre de faire la présentation de notre organisation aux analystes et nous avons prévu un road show en mai pour vendre notre groupe notamment aux fonds de pension. » (Directeur des filiales Orsy)

La performance opérationnelle immédiate n'est pas le principal critère d'exclusion des filiales. Il n'est par exemple pas question de se séparer de la société de prestations de service chargée du nettoyage des terminaux et de la gestion des bagages en dépit de ses résultats financiers moribonds. Pour Orsy, le modèle à suivre est connu au point d'être adopté par anticipation. Il s'agit d'une organisation optimum en termes de valorisation boursière mais qui laisse la question de l'efficacité économique au sein des groupes en débat (Fligstein and Shin 2007). La présence d'Orsy sur tous les métiers des aéroports est une condition du succès qui justifie de démarches très proactives dans le sens cette fois d'un contrôle « financier » renforcé. Ici encore, la perspective d'un changement important d'actionnariat conduit les managers à anticiper une redistribution des responsabilités à l'échelle du groupe. Les exercices du contrôle de gestion sont alors massivement mobilisés pour reconfigurer le découpage des tâches entre les acteurs de tous les échelons plus encore sur la base de considérations politiques et stratégiques qu'à partir des seules performances financières.

2.2 Le poids des filiales dans le portefeuille d'activité à l'origine de la dynamique de contrôle

L'étude d'autres situations de changement nous permet de mettre en évidence la diversité des facteurs à l'origine de la dynamique du contrôle dans les groupes. L'évolution des relations entre Oméga et Envol illustre le contrôle mis en place par une maison mère soucieuse d'accompagner l'essor de sa filiale. La société Envol a bénéficié à sa création de dérogations concernant les procédures du contrôle de gestion en place ailleurs chez Oméga. La société a longtemps communiqué un reporting moins détaillé que les autres filiales avec en outre des passe-droits concernant les dates de transmission des états financiers. Encore récemment, l'entreprise Envol était qualifiée par nos interlocuteurs chez Oméga de société « à part », « plus autonome » et « un peu particulière. » La croissance d'Envol s'est néanmoins accompagnée sur cette période d'une intégration plus étroite au groupe au travers un nombre croissant de procédures partagées. Si dès l'origine Envol a pris part aux processus de budget annuel et de reporting trimestriel, ce n'est que plus récemment qu'elle a également adopté le pré-budget et les révisions budgétaires trimestrielles. Au moment de notre enquête, un projet de standardisation des procédures de réponse aux appels d'offre vient également d'être initié par Oméga. En parallèle, les systèmes d'information évoluent également. Les activités historiques d'Envol restent gérées par un logiciel dédié mais Oméga impose aux nouveaux sites d'être équipés comme elle du progiciel SAP. L'implication grandissante d'Oméga dans les activités d'Envol coïncide avec le poids des activités de la filiale qui pèse désormais 10% du chiffre d'affaires consolidé de la maison mère.

A défaut d'avoir pu réaliser une étude longitudinale, l'hypothèse selon laquelle la densité du contrôle exercé par la maison mère irait de pair avec le poids de la filiale dans ses activités est confortée par l'observation de filiales à des stades de développement différents au sein du même groupe. L'évolution des relations entre Oméga et Envol tranche en effet avec le statu quo qui a marqué le contrôle exercé par Oméga sur sa filiale Modair dont les ventes n'ont jamais véritablement décollées. Elle tranche également avec le relatif désintérêt qui a gagné

progressivement le suivi des activités de la filiale Railshop. Railshop fut longtemps en effet la principale société d'Oméga contributrice en termes de trésorerie. Le contrôleur de gestion d'Oméga en charge de son suivi évoque l'attention particulièrement étroite dont elle faisait alors l'objet.

« Le budget était beaucoup plus fin qu'ailleurs [...] FDS avait beaucoup plus d'exigence sur [Railshop]. » (CDG Oméga)

Plus tard, suite aux hausses successives des taxes sur le tabac, la réduction du différentiel de prix entre les cigarettes au Royaume-Uni et en France a entraîné une chute du chiffre d'affaires de Railshop. Le directeur financier d'Oméga a alors fait évoluer le suivi de sa filiale en restaurant, pour un temps seulement, le suivi du ratio entre chiffre d'affaires et effectifs. Une fois le plan de réduction des effectifs achevé, le suivi de l'activité s'est révélé beaucoup plus léger.

D'autres groupes connaissent des pratiques comparables. Des mesures de contrôle minimum touchent par exemple chez Ronelec les sociétés nouvellement créées comme celle en charge du développement de l'énergie éolienne. D'autres filiales au poids plus important comme Ronelec Immobilier font en revanche l'objet d'un suivi plus étroit. Les filiales de taille réduite trouvent dans les groupes des conditions favorables à leur développement (l'appui financier, la crédibilité du groupe, le contact avec les fournisseurs, les économies d'échelle) sans toujours supporter le poids des procédures en place au sommet. C'est avec le succès économique que vient pour les maisons mères la nécessité de les reprendre en main. Dans ce jeu, les exercices du contrôle de gestion et les systèmes d'information associés constituent l'un des principaux leviers pour régler l'autonomie des filiales.

L'interventionnisme de l'échelon intermédiaire apparaît lié au poids relatif de la filiale dans son portefeuille. La latitude accordée aux dirigeants dépend des enjeux liés à leurs activités. Les maisons mères ont tendance à laisser une grande liberté aux filiales de taille réduite et à renforcer leur contrôle en fonction de leur croissance. Il arrive également, suivant la même logique, que les maisons mères contiennent volontairement la taille de leurs filiales afin de leur laisser la même liberté de gestion dans le temps. Ce faisant, la maison mère limite le risque qu'entraînerait une défaillance de sa filiale tout en lui garantissant suffisamment d'autonomie de sorte à ne pas pénaliser sa contribution aux performances du groupe. Elevator est ainsi soucieuse de contrôler régulièrement l'adéquation entre l'importance relative des filiales et les moyens de contrôle mis en œuvre pour limiter le pouvoir des dirigeants. Le management des filiales d'Elevator France diffère largement de celui en place à la maison mère. Celle-ci contient néanmoins le poids de ses filiales dans des limites restreintes. Quand leur poids dans l'activité du groupe est par le passé devenu important, leur champ d'action fut autoritairement réduit au profit d'une intégration partielle de leurs activités dans le giron de la maison mère.

« Le parc [des filiales] en maintenance représentait environ 20 000 appareils à l'entretien. En 99, comme [la principale filiale] était un peu devenue un contre-pouvoir, Elevator France a intégré le parc d'entretien. [...] Cela a vraiment traumatisé [la société] car la maintenance représentait 80 ou 90% du chiffre d'affaires de l'époque. » (CDG Filiales Elevator)

Face à des filiales importantes et aux procédures originales, Elevator France centralise une part des activités. Cette intervention garantit pour un temps à la maison mère le contrôle de

l'essentiel des activités et permet de laisser les autres se développer sans contrôle étroit. La croissance des filiales a néanmoins connu depuis un nouvel essor. Avec près de 20% des ventes d'Elevator France réalisées par les filiales, les managers de la maison mère n'envisagent plus de conserver un fonctionnement aussi différent sur un périmètre dont le poids va sans cesse grandissant. La piste privilégiée est cette fois celle de l'harmonisation des procédures par le biais des systèmes d'information.

« En ce qui concerne l'indépendance de notre système d'information c'est perdu d'avance. Ils appellent leur projet informatique 'one vision', ça veut tout dire... Mais on peut tout de même se battre sur le 'comment on le met en place ?' et le 'comment on le gère ?' » (CDG Filiales Elevator).

Le poids des filiales n'est assurément pas le seul facteur à l'origine des changements de mode de contrôle. Les risques et les enjeux associés aux activités des filiales font néanmoins partie des éléments susceptibles de motiver le recours au contrôle de gestion comme relais essentiel de la dynamique de contrôle. Les investissements dans le contrôle de gestion suivent à n'en pas douter une logique d'économie des ressources mobilisées. Le contrôle a un coût plus volontiers assumé quand il compense un risque d'envergure. Conférer une large autonomie aux dirigeants d'une filiale qui concentre l'essentiel des activités consolidées revient en effet à prendre un risque considérablement plus important que d'accorder une latitude comparable aux dirigeants d'une filiale de petite taille.

3 Discussion

Il ressort au moins trois enseignements de nos observations de terrain. Un premier enseignement est qu'il est préférable de dépasser le cadre des seuls rapports de force bilatéraux entre maisons mères et filiales pour saisir les enjeux de l'autonomie et du contrôle des sociétés des groupes. Plusieurs échelons participent concomitamment aux réglages entre centralisation et délégation d'autorité. La position respective des entités dans l'architecture d'ensemble du groupe joue sur leurs relations. A aucun moment, la performance financière occupe seule les esprits. Aux objectifs d'efficacité économique communs aux acteurs de tous les échelons, s'ajoute le souci des membres des échelons intermédiaires d'occuper une position légitime qui permette de s'assurer une place dans la subtile division du travail à l'échelle du groupe et le fait de minimiser les risques portant sur la survie du groupe dans son ensemble. La division du travail revêt tout particulièrement un enjeu particulier du fait que les managers des sociétés sont en concurrence pour étendre et conserver leurs prérogatives et doivent faire la preuve de leur utilité vis-à-vis de leur maison mère. Ils visent les conditions de la poursuite de leurs échanges au sein d'un groupe, parfois bien différent de celui d'origine, dans lequel ils peuvent conserver la maîtrise d'une « incertitude » (Crozier 1964; Crozier and Friedberg 1981) pertinente pour d'autres. L'enjeu est de taille car le risque de disparaître est réel pour ceux qui ne parviendraient pas à justifier de leur contribution au fonctionnement du groupe. Se trouver dépourvue d'un domaine réservé clairement identifié est pour une société intermédiaire s'exposer à se voir accuser de redondance : synonyme d'inefficacité et de gaspillage.

Un second enseignement est que la répartition des responsabilités n'est jamais figée. Elle fait l'objet de tractations permanentes entre acteurs des différentes sociétés. Il n'existe pas de

« fiche de poste » établie une fois pour toute pour les différentes sociétés d'un groupe. Les tensions sont plus fortes pour les échelons dépourvus d'une expertise « business » et ceux qui ne possèdent pas le capital des filiales en dernier ressort. Le jeu n'est alors pas aux mains des seuls managers de la maison mère mais suppose la participation des directions de filiales. La dynamique du partage des tâches repose sur des rapports de force asymétriques mais rarement écrasants. Les filiales contribuent au travers de leurs comportements à fixer les normes des échanges avec les maisons mères intermédiaires. Un contrôle accru est difficilement accepté sans aide accrue que ce soit sous la forme de services supports, de protection des pratiques dérogatoires, de provision de ressources rares ou encore de relais auprès de réseaux distants.

Un troisième enseignement est que les managers des échelons intermédiaires se saisissent du contrôle de gestion dans le but de tenir leur rang. Une stratégie consiste à créer de nouvelles instances et de nouveaux éléments de reporting afin de fournir une prestation dont la plus-value est reconnue au sommet. Face à des filiales qui ne cèdent pas volontiers leurs prérogatives, les maisons mères utilisent les instruments du contrôle de gestion comme levier. Outre son rôle classique de signal d'alarme, le contrôle de gestion participe alors à la clarification des responsabilités de chacun afin d'arrêter les territoires respectifs, se constituer des expertises ou encore ménager et créer des interdépendances.

Les trois constats précédents permettent d'éclairer les pratiques observées. Suite au rachat d'Ebel par Panam on constate d'importants changements dans le contrôle des filiales et cela à plusieurs niveaux. Tout d'abord, l'arrivée de Panam en position de société faitière est marquée par la mise en place d'une « planification stratégique » qui se traduit entre Ebel et BTP par le passage d'un contrôle « financier » vers un contrôle plus opérationnel. La mise en place des fiches de risques par exemple met fin à l'absence de dialogue entre les entités. Les managers centraux gagnent en expertise « métier » par la critique des arguments des filiales. Les décisions de « no go » forcent BTP à communiquer sur ses projets. Pour Ebel, revenir sur sa position n'est pas l'aveu d'un échec. L'objectif du sommet n'est pas tant d'éviter les risques que de les documenter⁶. Bien que situées au milieu de la hiérarchie, les échelons intermédiaires n'ont pas naturellement accès aux informations. Il leur faut s'imposer comme partenaires incontournables. Pour cela ils jouent des outils à disposition comme le contrôle de gestion et privilégient par moment la confrontation à la conciliation. La distribution des compétences suit alors plus souvent qu'elle ne précède le découpage des responsabilités. Autrement dit, le découpage des informations financières conditionne les apprentissages et la répartition des connaissances entre les entités.

La manière dont les acteurs des échelons intermédiaires règlent le contrôle sur leurs filiales relève néanmoins du tâtonnement. Ils bénéficient des apprentissages réalisés au cours des échanges parfois forcés qui leur permettent d'acquérir une meilleure connaissance des activités périphériques⁷. Les acteurs des échelons intermédiaires ne vont pas alors sans rappeler la figure des « intégrateurs » étudiés par Lawrence et Lorsch (1967). Comme eux, ils peinent pour s'imposer dans les décisions opérationnelles du fait d'un déficit de compétence

⁶ Notons qu'entre temps le fait de dire « no go » permet de transférer la responsabilité d'un échec sur les filiales. Quand la décision échappe aux calculs rationnels et que l'expertise du sommet est encore faible, l'échelon supérieur transfère la responsabilité de la décision en refusant les propositions de la périphérie obligée de « forcer le passage » et d'assumer la responsabilité du choix.

⁷ Les acteurs des échelons intermédiaires sont sous la menace de voir leur rôle ramené à celui de « span breaker » cher à Goold et Campbell (2002) dans la mesure où aucun nouvel échelon n'est créé mais la charge de travail de la maison mère est répartie entre plusieurs porte-paroles.

partiellement compensé seulement par l'autorité hiérarchique (Lawrence and Lorsch 1967)⁸. Le recours aux chiffres du contrôle de gestion oblige néanmoins les filiales à construire et à partager des argumentations qui se veulent objectives, convaincantes et rationnelles ce qui encourage la tenue de débats contradictoires. Ce type d'échanges fait alors référence aux expertises de chacun. Dans le meilleur des cas, le fait de devoir les rendre intelligibles et s'attacher à les combiner fait du contrôle de gestion un mode d'accès privilégié à la connaissance. Le contrôle de gestion s'affirme comme « un lieu de recomposition des savoirs » (Moison 1997) d'origine aussi bien opérationnelle que gestionnaire ou stratégique.

L'étude des filiales en forte évolution montre également le souci de garder sa place dans la division du travail. Les maisons mères combinent différents objectifs comme la quête de croissance pour le groupe et celle de légitimité dans le groupe. Elles adoptent des mesures face à la montée en puissance de filiales susceptibles de les exposer à des risques importants. L'objectif est de réaliser une « centralisation contrôlée » en préservant les conditions du succès économique des filiales tout en s'imposant comme partenaire incontournable. Les rapports de force entre sociétés évoluent en fonction de leur taille respective dans un contexte de concurrence entre échelons. Les maisons mères orientent les pratiques du contrôle de gestion pour préserver les rapports de force asymétriques avec leurs filiales ou acquérir et conserver des responsabilités singulières face aux changements structurels dans l'organigramme des sociétés. L'appréciation du risque que les activités périphériques font supporter au groupe est le principal argument utilisé par les échelons intermédiaires pour justifier leur utilité vis-à-vis des maisons mères. Savoir doser entre centralisation et autonomie est une compétence de gouvernement politique dont se prévalent les échelons intermédiaires (la principale compétence selon Goold et Campbell, 1987, p.164). La quantité de travail utile à l'organisation et au contrôle des groupes n'apparaît donc pas comme figée. Le partage des tâches entre dirigeants des filiales et managers des maisons mères n'est pas un jeu à somme nulle. Le principe d'économie qui prévaut dans les groupes fixe néanmoins comme limite à cette inflation le fait que la contribution dégagée par chaque échelon pour le compte du groupe doit être appréciée par l'échelon supérieur. Remarquons à ce titre que l'ensemble de nos interlocuteurs se défend de singer les échelons mitoyens et s'assure en permanence de réaliser des missions distinctes de celles prises en charge par leur maison mère et leurs filiales.

La principale proposition de l'article est ainsi que les évolutions du contrôle exercé sur les filiales ne reposent pas principalement sur des critères économiques objectifs mais sur les interdépendances entre acteurs et les craintes d'exclusion. Bien sûr dans les faits, les principes formalisés par Goold et Campbell sont bien présents dans les discours des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche sans être pour autant nécessairement moteurs des transformations observées. Parmi les logiques qui dessinent la stratégie du contrôle dans les grandes entreprises, outre le profit, on trouve le souci des acteurs de conserver une place de choix dans les échanges. Dans ce contexte, le contrôle de gestion est plus qu'un instrument de mesure. C'est aussi un levier qui permet aux acteurs de faire circuler des informations et donc

⁸ Notons que les travaux de Lawrence and Lorsch (1967) sur la naissance d'une nouvelle fonction d'intégrateur chargés de réconcilier les besoins antagonistes s'appliquent à la spécialisation et à l'intégration croissante entre spécialistes « business » qu'ils soient de la R&D, de la production ou des ventes ce qui n'est pas le cas ici dans les groupes étudiés.

de partager des connaissances, de changer la donne concernant les responsabilités, de faire bouger les lignes en termes de légitimité.

4 Conclusion

Le rachat de Tractopel par Panam ainsi que l'introduction en bourse de la société Orsy montrent que les modifications d'envergure des structures de groupe sont des facteurs qui font évoluer la nature du contrôle exercé par les maisons mères. Le cas des filiales d'Elevator et celui d'Envol montrent qu'il en va de même suite à l'accroissement des tensions entre maisons mères et filiales liées notamment aux filiales dont la taille a atteint un seuil jugé critique pour la survie du groupe ou la position de sa maison mère. Dans les deux cas, la redistribution des pouvoirs décisionnaires entre les sociétés est à la source de la dynamique du contrôle dans les groupes. L'entrée de nouveaux acteurs ou l'émergence au premier plan d'acteurs existants, sont à l'origine des mutations observées et des bouleversements plus ou moins rapides des rapports de force dans le groupe. Les bouleversements de structures et la modification des rapports de force ont des conséquences comparables. Si l'un prend parfois le pas sur l'autre, leurs effets généralement se combinent et s'amplifient. Ces deux éléments permettent d'éclairer d'un jour nouveau la complexité des évolutions du contrôle dans les grandes entreprises et contribuent ainsi à éclaircir le lien entre stratégie, structure et contrôle de gestion.

Un élément central qui permet de comprendre les logiques des acteurs des échelons intermédiaires, qui ne sont pas détenteurs du capital en dernier ressort ni compétents pour gérer l'activité opérationnelle, est le souci de conserver une place dans les échanges. La réaction des managers se comprend avant tout par le fait qu'ils visent à préserver les conditions de leur participation aux jeux à l'échelle du groupe que ce soit face au risque de redondance (avec la multiplication des échelons) ou d'incompétence (devant le manque d'expertise business). Les techniques pour y parvenir dépendent des moyens immédiatement à disposition comme la main mise sur le contrôle de gestion et les contacts privilégiés avec le sommet⁹.

Les réponses apportées diffèrent néanmoins très largement d'une situation à l'autre. Il n'y a pas de règle permettant de déterminer à coup sûr le sens d'évolution des relations de contrôle. La maison mère peut suivant les cas maintenir le contrôle en l'état et contenir l'expansion de ses filiales ou bien resserrer le contrôle financier, s'impliquer plus en amont dans la gestion ou encore, céder l'entité. Le contrôle de gestion participe des évolutions qui assurent cette flexibilité des groupes. Cet article précise le recours aux outils du contrôle de gestion comme mécanisme central de ce qui ressort comme une prérogative des maisons mères : la capacité à se mouvoir sur un continuum allant de l'autonomie complète des filiales à leur intégration totale (Catel-Duet 2007)¹⁰. L'adaptabilité des groupes aux contextes est un élément qui

⁹ Ce ne sont pas nécessairement les seuls mécanismes pertinents. La connaissance transversale de plusieurs activités est cruciale dans le cas d'interdépendances opérationnelles fortes entre les filiales. Du fait de l'échantillon des entreprises observées, nous n'avons cependant pas pu observer cela.

¹⁰ H. Mintzberg évoque également un continuum des responsabilités gestionnaires des instances centrales sur un spectre allant d'une gestion financière (achat et vente d'entités) à la gestion opérationnelle complète des activités de production et de commercialisation (1999).

explique le succès de cette forme organisationnelle dans la durée (Delarre 2005). Notons cependant que d'une manière générale, l'attention des acteurs est portée vers les attentes des échelons supérieurs et ignore celles de leurs filiales au détriment de la recherche d'une véritable complémentarité.

Bibliographie

- Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion. Paris, PUF.
- Catel-Duet, A. (2007). Le gouvernement des groupes de sociétés. Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine. Ecole doctorale Organisation Industrielle et Systèmes de Production. Grenoble, Université Pierre Mendès France - Grenoble II. **Docteur en sociologie**.
- Chandler, A. D. (1977). The visible hand: The managerial revolution in american business. Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1991). "The functions of the HQ unit in the multibusiness firm." Strategic Management Journal **12**: 31-50.
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998). "Creating corporate advantage." Harvard Business Review: 71-83.
- Crozier, M. (1964). The bureaucratic phenomenon. Chicago, The university of Chicago Press.
- Crozier, M. and E. Friedberg (1981). L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective. Paris, Editions du Seuil.
- Delarre, S. (2005). "La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socio-économiques stables." Revue Française de Sociologie **46**(1): 115-150.
- Denis, J.-P. and F. Tannery (2002). "L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes." Finance - Contrôle - Stratégie **5**(3).
- Fligstein, N. (1990). The transformation of corporate control. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Fligstein, N. and T.-J. Shin (2007). "**Shareholder value and the transformation of the U.S. Economy, 1984-2000.**" Sociological forum **22**(4): 399-424.
- Gomez, P.-Y. (1996). Le Gouvernement de l'entreprise: Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Inter Editions.
- Goold, M. and A. Campbell (1987). Strategies and styles. The role of the centre in managing diversified corporations. Oxford and Cambridge, MA, Basil Blackwell.
- Goold, M. and A. Campbell (2002). "Parenting in complex structures." Long Range Planning **35**(3): 219-243.
- Granovetter, M. (1994). Business Groups. The handbook of economic sociology. N. J. Smelser and R. Swedberg, Princeton University Press: 748.
- Granovetter, M. (2005). "The impact of social structure on economic outcomes." Journal of Economic Perspectives **19**(1): 33-50.
- Lambert, C. and S. Sponem (2005). "Corporate governance and profit manipulation: A French field study." Critical Perspectives on Accounting **16**(6): 717-748.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967). "New management job : the integrator." Harvard Business Review: 142-151.

Mintzberg, H. (1999). Le Management: Voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation.

Moisdon, J.-C., Ed. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Paris, Seli Arslan.

Oriot, F. (2004). "L'Influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion." Comptabilité - Contrôle - Audit: 237-255.

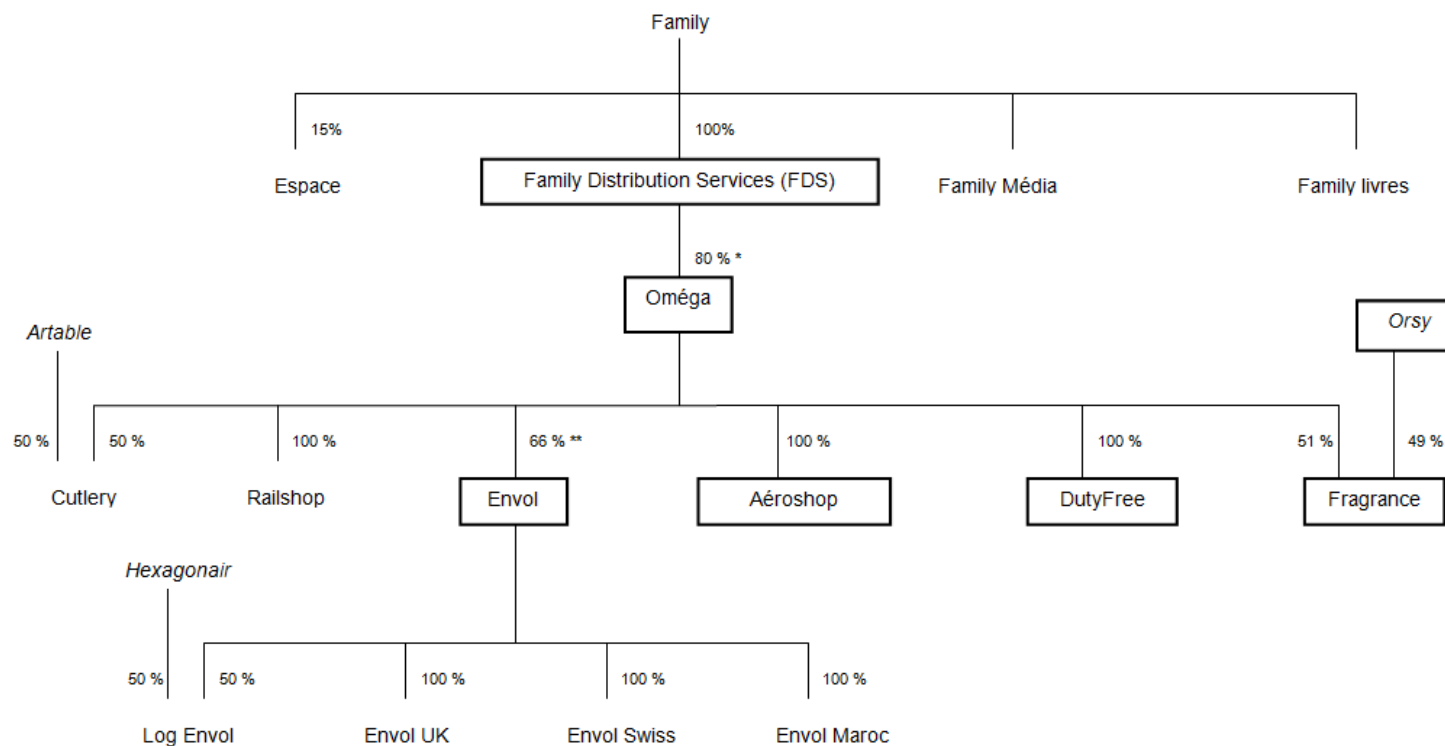
Puyou, F.-R. (2009). Le contrôle de gestion comme scène du gouvernement des groupes de sociétés. La place du calcul économique dans l'action organisée. sous la direction de Denis Segrestin. Paris Institut d'Etudes Politiques de Paris. **Doctorat**.

Annexes : liste des entretiens

N°	Date	Fonction	Société
1	08/04/2004	Trésorier	Oméga
2	09/04/2004	Contrôleur de gestion 1/ 2	Orsy
3	09/04/2004	Responsable du contrôle de gestion	Oméga
4	14/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
5	14/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
6	15/04/2004	Responsable de la comptabilité	Oméga
7	15/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
8	20/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
9	20/04/2004	Acheteur	Oméga
10	23/04/2004	Acheteur	Oméga
11	27/04/2004	Directeur parfums et cosmétiques	Oméga
12	28/04/2004	Directeur général	Envol
13	28/04/2004	Acheteur	Envol
14	28/04/2004	Responsable administrative et financier	Envol
15	29/04/2004	Directeur administratif et financier 1/2	Oméga
16	29/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
17	03/05/2004	Contrôleur de gestion 2/2	Orsy
18	03/05/2004	Directeur alcool et tabac	Oméga
19	04/05/2004	Responsable d'exploitation Roissy alcool et tabac	Oméga
20	04/05/2004	Responsable d'exploitation Roissy parfums et cosmétiques	Oméga
21	04/05/2004	Responsable d'exploitation Roissy Hi-Fi/Video	Oméga
22	04/05/2004	Responsable logistique Roissy	Oméga
23	05/05/2004	Responsable d'exploitation Province	Oméga
24	06/05/2004	Acheteur	Oméga
25	06/05/2004	Directeur Hi-Fi et vidéo	Oméga
26	06/05/2004	Responsable Marketing	Oméga
26	07/05/2004	Directeur ressources humaines	Oméga
27	07/05/2004	Responsable des systèmes d'information	Oméga
28	07/05/2004	Contrôleur de gestion	FDS
29	10/05/2004	Responsable d'exploitation Orly parfums et cosmétiques	Oméga
30	10/05/2004	Responsable d'exploitation Orly alcool et tabac	Oméga
31	13/05/2004	Directeur Général Adjoint	Oméga
32	13/05/2004	Directeur des systèmes d'information	Oméga
33	19/05/2004	Responsable d'exploitation Lyon	Oméga
34	08/06/2004	Directeur administratif et financier 2 /2	Oméga
35	16/06/2004	Président	Oméga
36	01/05/2005	Directeur général adjoint 1/2	BTP
37	13/05/2005	Directeur administratif et financier	Elevator France
38	30/05/2005	Contrôleur de gestion 1/2	Elevator France
39	30/05/2005	Responsable communication financière	Elevator France
40	03/06/2005	Contrôleur de gestion des filiales 1/2	Filiales Elevator F.
41	26/09/2005	Président directeur général	BTP
42	07/10/2005	Directeur administratif et financier	BTP
43	14/11/2005	Directeur général adjoint 2/2	BTP
44	16/11/2005	Directeur administratif et financier	Petcare
45	18/11/2005	Contrôleur de gestion 2/2	Elevator France
46	18/11/2005	Contrôleur de gestion des filiales 2/2	Filiales Elevator F.
47	21/11/2005	Directeur	Tractopel

48	21/11/2005	Contrôleur de gestion	Tractopel
49	28/11/2005	Directeur général adjoint "production" et directeur général EDR	Ronelec
50	09/12/2005	Directeur général adjoint "finance"	Ronelec
51	09/01/2006	Directeur régional adjoint	Elevator France
52	09/01/2006	Contrôleur de gestion 1/ 2	Elevator France
53	10/01/2006	Directeur régional	Elevator France
54	16/01/2006	Contrôleur de gestion 2/2	Elevator France
55	16/01/2006	Contrôleur de gestion projets spéciaux	Santé SA
56	17/01/2006	Contrôleur de gestion	Ebel France
57	02/03/2006	Responsable communication financière 1/2	Petcare
58	06/02/2006	Directeur administratif et financier	Ronelec
59	30/03/2006	Responsable communication financière 2/2	Petcare
60	20/04/2006	Directeur adjoint projets spéciaux 1/2	Orsy
61	26/04/2006	Chargé de mission	Ebel France
62	28/04/2006	Ancien directeur administratif et financier	Petcare
63	09/05/2006	Contrôleur de gestion filiales et participations 1/2	Orsy
64	09/05/2006	Directeur adjoint projets spéciaux 2/2	Orsy
65	30/05/2006	Contrôleur de gestion filiales et participations 2/2	Orsy

Annexes : organigrammes simplifiés des sociétés juridiques des groupes étudiés



* 15 % sont détenus par une société allemande et 5 % par un fournisseur français

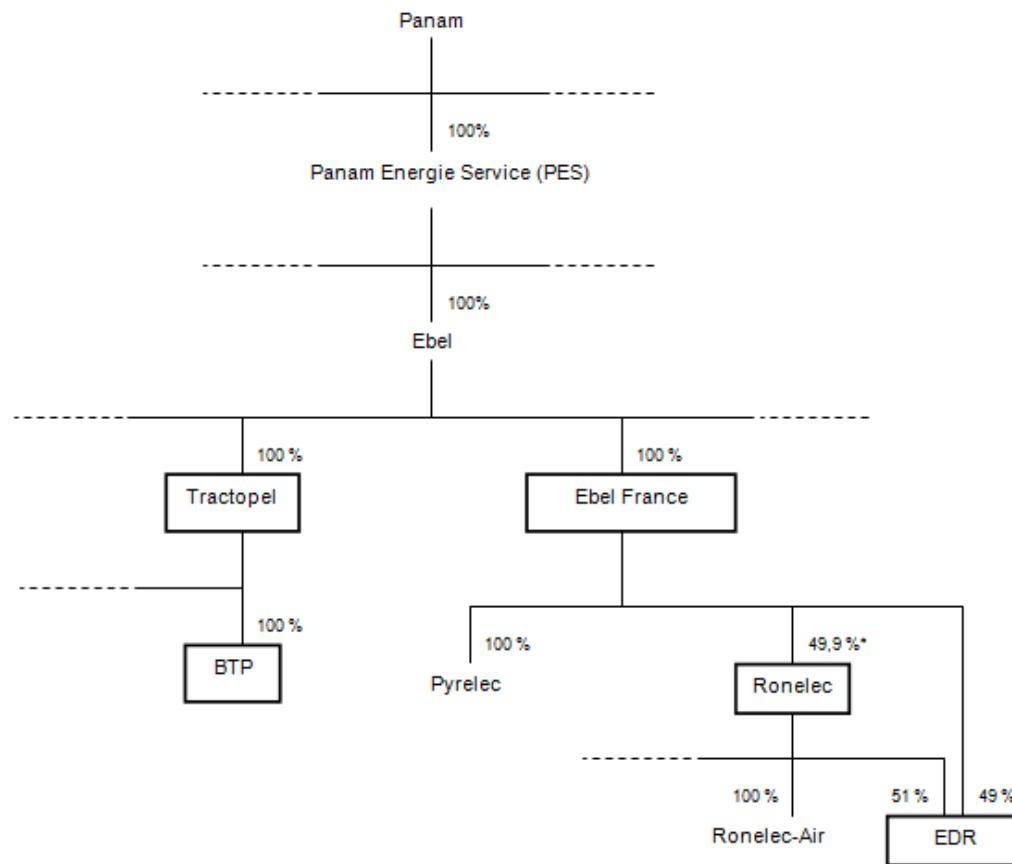
** les 34 % restant sont détenus par le Directeur Général d'ENVOL

sociétés visitées pour les entretiens

En italique apparaissent les sociétés n'appartenant pas au groupe Family.

4.1.1.1

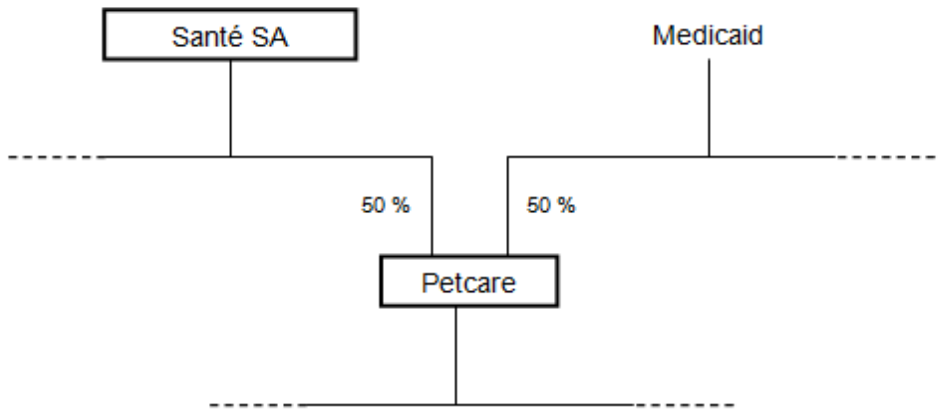
Extrait de l'organigramme juridique simplifié du groupe Family



*Plusieurs collectivités territoriales se partagent le reste du capital

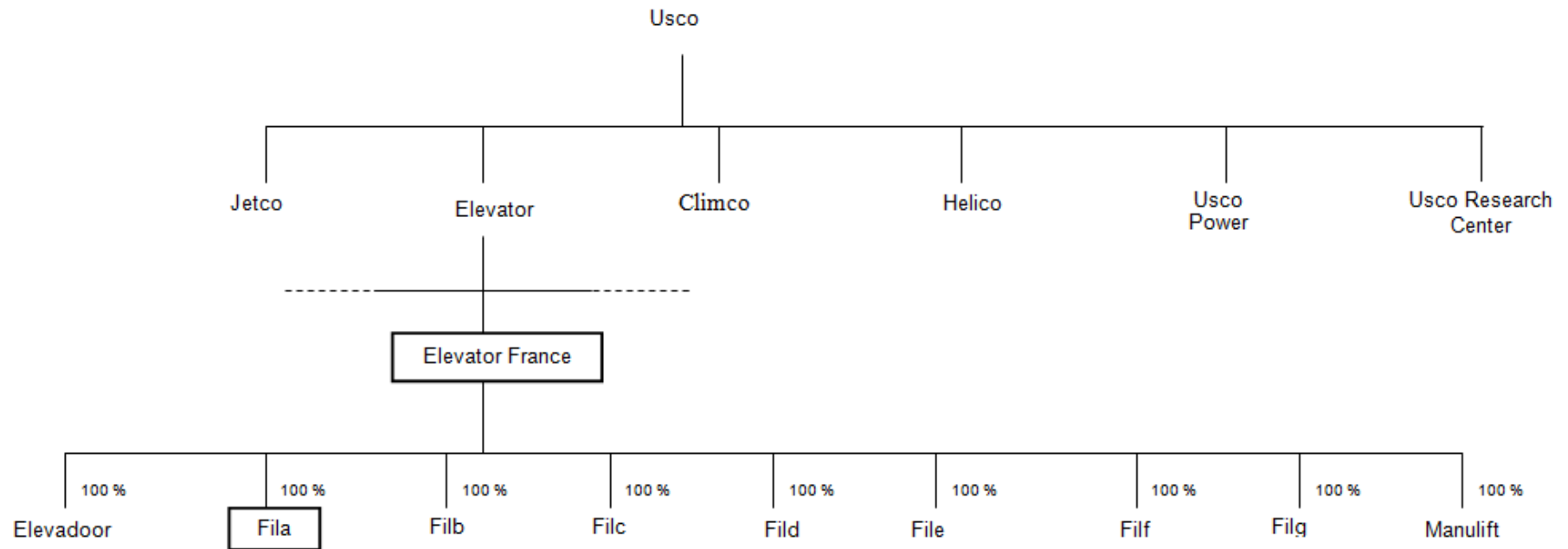
sociétés visitées pour les entretiens

Extrait de l'organigramme juridique du groupe Panam



sociétés visitées pour les entretiens

Extrait de l'organigramme juridique du groupe Santé SA



sociétés visitées pour les entretiens

Extrait de l'organigramme juridique du groupe Usco