



HAL
open science

A chaque type de manager son système d'information privilégié: quel système d'information pour le contrôleur de gestion

Marie-Hélène Delmond

► To cite this version:

Marie-Hélène Delmond. A chaque type de manager son système d'information privilégié: quel système d'information pour le contrôleur de gestion. Les cadres conceptuels, May 1991, France. pp.cd-rom. hal-00823170

HAL Id: hal-00823170

<https://hal.science/hal-00823170>

Submitted on 18 Sep 2014

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.

Système d'information et contrôle

Coordinateurs : Hélène LALANNE, Yvon PESQUEUX, Groupe HEC,

*"A chaque type de manager son système d'information privilégié :
quel système d'information pour le contrôleur de gestion"*

Marie-Hélène DELMOND, Doctorat HEC

Congrès AFC 1991 : proposition d'article

A chaque type de manager son système d'information privilégié :
quel système d'information pour le contrôleur de gestion ?

Marie-Hélène Delmond
Avril 1991

Introduction

Cet article fait suite à une recherche exploratoire menée courant 1990 auprès de quelques cadres de haut niveau dans les secteurs bancassurance et industrie ¹. L'objectif était de déterminer le type d'informations utilisées par les managers et de dégager d'éventuelles oppositions ou complémentarités. Dans ce papier, nous nous intéresserons plus particulièrement au "positionnement informationnel" du contrôleur de gestion, tel qu'il s'est dégagé de l'étude.

Dans un premier temps, nous étudierons le cadre d'analyse, volontairement très simple, qui a été utilisé et qui met en relief le caractère formel ou informel de l'information et sa source interne ou externe.

Puis nous serons amenés à nous poser deux types de questions :

Les contrôleurs de gestion ont-ils une spécificité en matière de système d'information utilisé ? On verra que dans la pratique, il semble qu'ils se soient spécialisés dans l'emploi d'informations très formelles (informatique) et de source essentiellement interne.

Quelles sont les raisons qui expliquent et justifient ce choix ? Quels avantages le contrôleur de gestion pourrait-il tirer de l'utilisation d'autres types d'information ?

I. Le cadre d'analyse

Le système d'information d'un décideur peut être analysé en examinant les informations qu'il utilise selon deux critères : le caractère formel ou informel de l'information et sa source, interne ou externe.

- le caractère formel ou informel de l'information

Ce caractère, formel ou informel, concerne non seulement le mode de transmission de l'information (écrite, informatique, organisée ou verbale, improvisée), mais aussi son mode de traitement. Un système formel est ainsi souvent associé à des outils de modélisation ou d'aide à la résolution de problèmes.

1. M-H. DELMOND, mémoire de DEA "L'utilisation du système d'information comme support de la décision et comme outil stratégique : tendances et facteurs explicatifs" faculté de Créteil Val de Marne, 1990.

(information interne) ou sur l'environnement - la concurrence, le marché (information externe).

A partir de ces distinctions, on peut représenter un système d'information sous la forme d'un schéma à quatre cadrans (voir schéma ci-après) :

- interne/formel

le système informatique (informations de gestion), les notes, le courrier interne, les messages de la Direction Générale (communication interne, souvent sous forme de journal d'entreprise)

- interne/informel

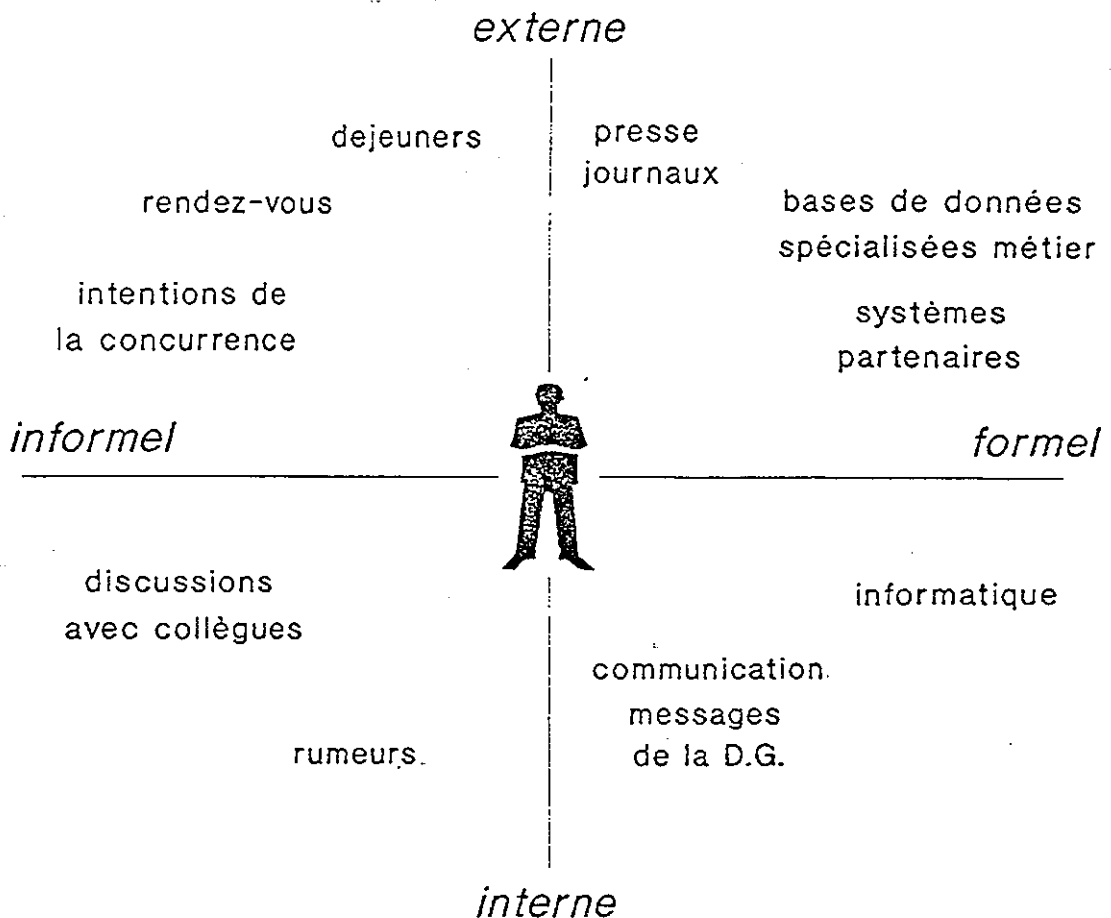
les communications avec les collègues, les bruits, rumeurs

- externe/formel

la presse, le courrier externe, les bases de données spécialisées et parfois le système d'information de partenaires

- externe/informel

les déjeuners, les rendez-vous avec des partenaires ou concurrents, la recherche d'informations sur le marché ou sur les intentions de la concurrence



SOURCES D'INFORMATION DU CADRE

Les observations effectuées amènent trois remarques générales et montrent des divergences importantes entre les répondants, selon le type de fonction occupée.

remarques générales

- la plupart des cadres rencontrés assimilent le système d'information à l'information formelle et interne. Quand on leur parle de leur système d'information, la majorité des cadres interviewés fait naturellement référence au cadran interne/formel, et se focalise même plus précisément sur l'informatique interne. Implicitement, ces professionnels placent le système d'information du côté droit de l'axe vertical (système d'information formel).

- l'information interne/informelle (rumeurs, discussions avec les collègues) apparaît surtout comme un moyen de pallier les déficiences du système formel ; elle se développe en période d'incertitude ou dans un cadre formel trop contraignant et inadapté (bureaucratie). Certains cadres revendiquent la nécessaire complémentarité des systèmes formels et informels : "je suis bien informé ; mais parfois je regrette de manquer de temps pour des rencontres informelles ".

- l'information externe est peu utilisée, sauf par certaines catégories d'acteurs.

le lien entre la fonction et le système d'information

Il semble que l'on puisse esquisser une typologie des cadres en fonction de leurs préférences en matière d'information, et que celle-ci se recoupe très largement avec la fonction occupée au sein de l'entreprise.

- L'information **externe/informelle** est revendiquée par les **dirigeants**:

Les membres de la Direction Générale ne semblent s'intéresser aux informations internes qu'à la lumière des informations externes et informelles, comme le montrent les témoignages suivants :

" 80 à 90% de l'information dont j'ai besoin est externe ".. " l'information externe compte beaucoup, c'est évident ; tout ce qui concerne les concurrents ; ce sont des intentions de faire, de ne pas faire, qui comptent." ; "Plus on monte, et plus on a besoin d'informations agrégées et d'informations tournées vers l'extérieur " ; "L'information la plus importante est l'information externe; mais il est impossible de la formaliser davantage, il n'est pas

Pour le membre de direction générale, l'information est du pouvoir ; le système informel/externe est très adapté à ses besoins d'information ; il communique en interne avec ses pairs selon le même mode informel qui a l'avantage de privilégier le secret.

Deux autres créneaux informationnels apparaissent clairement identifiés : celui du "gestionnaire" et celui du "politique".

Le "gestionnaire" est, comme son nom l'indique, focalisé sur la gestion, sur l'information formelle interne et sur l'informatique ; souvent, il utilise des outils d'aide à la décision (tableurs). Il tend également de plus en plus à "prendre possession" des données, en utilisant les nouvelles techniques d'infocentre qui lui donnent une relative indépendance par rapport aux informaticiens.

Le "politique" prospère dans certaines entreprises quand le système d'information formel présente des lacunes importantes ; il est centré sur l'information informelle interne ; plus rien ne compte tant pour lui que les jeux de pouvoir ; ceux-ci perturbent le marche de l'organisation.

Enfin, tend à se développer par des experts la maîtrise des informations formelles/externes. L'expert est centré sur le métier. Il utilise des banques de données et communique avec des systèmes d'information partenaires dans le cadre de son métier. Il emploie également les circuits informels et l'information interne.

On voit que le positionnement d'un cadre dans cette typologie va dépendre

- de son niveau hiérarchique

l'informel/externe étant difficile à contrôler, il ne sera accepté par l'organisation que si le cadre a un certain pouvoir de direction,

- de ses goûts personnels pour l'activité politique,

- de la complexité de son métier et de son niveau d'expertise

plus il sera expert, plus il aura tendance à sortir du cadre formel/interne pour chercher des sources d'information externes ; plus il sera à même également de maîtriser le langage informel dans le cadre de son métier.

On peut identifier des combinaisons de ces catégories élémentaires ; ainsi, le responsable opérationnel d'une division (responsable usine, par exemple) se situera dans les cadres formel/ et informel/ interne, dans ses relations avec ses subordonnés.

De plus, il faut comprendre que l'appartenance à une catégorie n'est pas toujours stable dans le temps : un cadre pourra alternativement utiliser ces systèmes d'information, en fonction de la position qu'il occupe dans l'organisation et des objectifs qu'il poursuit.

Les quatre pôles (interne, externe, formel, informel) apparaissent complémentaires dans l'esprit des cadres. Il peut être intéressant pour chaque acteur dans l'organisation de s'interroger sur son système d'information privilégié et de rechercher quel apport peuvent constituer les autres domaines du système d'information, combinés au modèle initial.

II Le système d'information du contrôleur de gestion

quel positionnement informationnel ?

Dans la typologie esquissée dans la première partie, où se trouve le contrôleur de gestion ? La fonction revêt des responsabilités et des situations différentes. Il semble néanmoins que les contrôleurs de gestion privilégient fortement l'information **formelle** et **interne**, voire même excluent les autres types d'informations de leur système de référence.

Le système d'information pour un contrôleur de gestion évoque irrésistiblement le modèle d'élaboration du budget et surtout les listings périodiques de comparaison du budget et du réalisé. Le flux d'information formelle et interne semble ainsi monopoliser l'attention du contrôleur, qui se sent responsable de la qualité de l'information produite: "En tant que contrôleur de gestion, je suis responsable de l'information interne".

Les contrôleurs sont ainsi devenus les virtuoses (et les principaux utilisateurs) des systèmes d'information de gestion, formels et internes : infocentre, messagerie, micro-informatique, qui leur permettent de produire le reporting interne.

La présence du contrôleur sur ce créneau informationnel est-elle légitime ? Ainsi que l'on montré plusieurs auteurs, le choix d'un système d'information n'est pas neutre. Le système d'information du contrôleur de gestion correspond à une certaine vision du monde, à un système de codage du réel et consiste en lui-même en une décision qui va influencer sur le choix et les actions futures de l'organisation.

l'information informelle

Le contrôle de gestion semble se désintéresser du système informel, pour la simple raison que l'informel ne se gère pas. Le rôle du contrôle de gestion dans l'organisation est peut-être en fait de limiter l'informel au strict nécessaire, d'explicitier, de formaliser les choix. Ce que les contrôleurs de gestion attendent du système d'information dans cette perspective, c'est un moyen formel d'harmonisation assurant la convergence de objectifs par la fixation d'indicateurs uniques et la pratique d'un langage commun.

Tout cela passe par des procédures, des modes opératoires, des règles de gestion. En ce sens, l'informel c'est le non maîtrisé, le divergent, mais aussi la marge de liberté reconnue des responsables opérationnels.

l'information externe

L'information externe, assez étrangement, ne paraît pas être au coeur des préoccupations du contrôleur de gestion. Autant il se sent responsable de l'information interne, autant il paraît désorienté pour appréhender l'information externe. La nécessité d'un système largement adaptatif, c'est-à-dire dans lequel les hypothèses initiales (le budget par exemple) peuvent être remises en cause est pourtant maintenant reconnue. En revanche, toutes les conséquences de cette nécessité pour l'entreprise de s'adapter c'est-à-dire de fonctionner comme un système ouvert, n'ont peut-être pas été tirées, et la réticence des contrôleurs de gestion devant l'information externe en est sans doute l'illustration.

On peut avancer pour expliquer cette réticence diverses interprétations.