



**HAL**  
open science

## Le contrôleur de gestion communal dans le prisme instrumental vers un rôle organisationnel hybride ?

Laurent Lavigne

### ► To cite this version:

Laurent Lavigne. Le contrôleur de gestion communal dans le prisme instrumental vers un rôle organisationnel hybride ?. La comptabilité face aux crises, Association Francophone de Comptabilité, Jun 2021, Lyon, France. hal-03361474

**HAL Id: hal-03361474**

**<https://hal.science/hal-03361474>**

Submitted on 1 Oct 2021

**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.

# Le contrôleur de gestion communal dans le prisme instrumental *vers un rôle organisationnel hybride ?*

## Résumé

Cette communication s'inscrit dans les champs du management public, de la sociologie et du contrôle de gestion. Elle a pour objectif d'apporter un éclairage sur la fonction contrôle de gestion dans les communes. Dans cette perspective, une analyse du rôle du contrôleur de gestion territorial et de ses outils s'appuyant sur la littérature académique, est exposée. Puis, une étude empirique quantitative portant sur le contrôle de gestion dans les

communes de plus de 20 000 habitants est présentée: elle identifie cinq types de contrôleur de gestion territorial, à savoir le contrôleur de gestion stratège, partenaire, conseiller, analyste et hybride. Le rôle de chaque type de contrôleur de gestion territorial est ensuite précisé. Ce rôle, déjà défini par la variabilité de la taille organisationnelle, aurait pour déterminants ses outils de gestion, vecteurs d'actions dans l'organisation.

Mots clés : contrôle de gestion, management local, outils de gestion, théorie de l'apprentissage organisationnel

## Abstract

This communication falls within the fields of public management, sociology and management control. It aims to shed light on the management control function in the municipalities. In this perspective, an analysis of the role of the territorial management controller and his tools based on the academic literature, is presented. Then, a quantitative empirical study on management control in municipalities with more than 20,000

inhabitants is presented: it identifies five types of territorial management controller, namely the strategist, partner, advisor, analyst and hybrid. The role of each type of territorial management controller is then specified. This role, already defined by the variability of organizational size, would be determined by its management tools, vectors of action in the organization.

Keywords: management control, local management, management tools, organizational learning theory

# Le contrôleur de gestion communal dans le prisme instrumental *vers un rôle organisationnel hybride ?*

Au cours des quinze dernières années, le contrôle de gestion a été légitimé dans les collectivités territoriales (Pupion, 2017), par la conjugaison de trois facteurs : l'évolution de la nouvelle nomenclature comptable des collectivités territoriales, la généralisation en leur sein de l'informatique de gestion, et l'introduction dans les organisations publiques d'une logique managériale qui s'inspire de celle issue du secteur privé (Maurel, 2007, p. 86), notamment dans la recherche de réduction des coûts, mais aussi dans l'aide aux partenaires organisationnels. Cette légitimité récente a conduit à la structuration de la fonction contrôle de gestion et à l'émergence d'une figure dans la sphère publique locale : le contrôleur de gestion territorial. Cette émergence s'est parallèlement accompagnée d'un questionnement sur la fonction contrôle de gestion et sur son positionnement dans les collectivités territoriales. Les premières recherches menées à la fin des années 2000 ont mis en exergue la contingence des missions du contrôleur de gestion territorial (Masingue *et al.*, 2016) : elles invitent à approfondir la connaissance de son rôle. En effet, le rôle du contrôleur de gestion territorial serait défini en fonction de certains variables organisationnelles (Lavigne, 2019). Cependant, aucune dimension instrumentale intègre la définition de ses types et de ses rôles. Ainsi, à l'aide d'emploi de ses outils, quels sont les types et les rôles du contrôleur de gestion communaux dans la dimension instrumentale ? L'objectif de la recherche, qui s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'apprentissage organisationnel, vise plus précisément à caractériser l'activité du contrôleur de gestion communal, à construire une typologie de son rôle, à l'aide d'un travail quantitatif proposé à l'ensemble des communes de plus de 20 000 habitants, à la suite d'une analyse en composantes principales précédemment validée, faisant émerger trois dimensions instrumentales : surveillance, évaluation de politiques publiques, conseil (Lavigne, 2020a). Le choix de la théorie de l'apprentissage organisationnel est motivé par la recherche d'influences sociologiques sur les rôles<sup>1</sup>. Ainsi, après avoir analysé les spécificités du contrôle de gestion

---

<sup>1</sup> Nous aurions pu mobiliser la théorie de la contingence à condition que nous soyons en recherche de variables d'influences

territorial et ses dimensions instrumentales, cette recherche présente les résultats d'une classification ascendante hiérarchique. La typologie émergente est ensuite comparée et mise en perspective avec d'autres (Lavigne, 2019).

## **1. Le contrôleur de gestion territorial – typologies et influences instrumentales**

La revue de la littérature présente les typologies des contrôleurs de gestion récemment mises à jour en management local (1.1.) ; une analyse des influences cognitives et instrumentales de ses outils sur son rôle (1.2.).

### **1.1. Les typologies des contrôleurs de gestion territoriaux récemment mises à jour**

La littérature fait émerger plusieurs types de contrôleurs de gestion territoriaux notamment dans les départements (Maurel, 2006) mais également dans les grandes intercommunalités (Lavigne, 2019), permettant de s'assurer que le modèle de Lambert et Sponem (2009) s'applique au cas particulier du secteur public local. Parmi les quatre types élaborés, deux relèvent d'une fonction contrôle de gestion analytique (le contrôleur de gestion analyste et le contrôleur de gestion partenaire), et deux d'une fonction contrôle de gestion systémique (le contrôleur de gestion conseiller et le contrôleur de gestion stratège). Cette typologie a été réalisée à l'aide d'une étude qualitative et quantitative, en employant un modèle logit afin de déterminer des facteurs contingents organisationnels.

#### *1.1.1. Le contrôle de gestion analyste : un surveillant de l'organisation*

Le premier profil révélé par la littérature en management local est un contrôleur de gestion analyste. La préconisation managériale territoriale est de favoriser ce profil dans le cas de la mise en place d'un contrôle de gestion dans une collectivité territoriale de taille réduite<sup>2</sup> (Lavigne, 2019). Un comparatif avec la littérature dans le secteur marchand sur les spécificités, révèle que ce profil est proche du contrôleur de gestion « indépendant » de Sathe (1982), où son rôle est porté sur des responsabilités de reporting financier. L'analyste est surtout axé sur des missions d'analyse de coûts. Il apporte des clarifications

---

<sup>2</sup> Communauté d'agglomération dans le cas de l'étude sur les grandes intercommunalités (Lavigne, 2019)

auprès de la direction générale. Il est fortement impliqué dans le « mandat de vérification » selon Hopper (1980). Ce type d'acteur dans des organisations locales serait peu porté sur l'évaluation de la performance. Les clients de ce contrôleur sont principalement la direction financière et à moindre mesure de la direction générale. L'analyste est dans un espace résumé à un seul individu dans les services financiers, dans une fonction « contrôle de gestion » analytique de type « discrète », au sens de Lambert et Sponem (2009). Le degré d'implication des acteurs renforce un rôle d'analyste. Il serait donc un contrôleur de gestion de type « 2 », selon Bühler (1979). Le contrôleur de gestion analyste est proche également du second profil de Nobre (2001). Nous ne pouvons cependant pas parler de contrôleur de gestion « corporate » au sens de Gilles (2006). En revanche, des similitudes se font jour vis-à-vis du contrôleur de gestion « usine » au sens de Danziger (2000), spécialisé dans un domaine particulier. On retrouve également une filiation avec le profil « conseiller » au sens de Bollecker (2004), proche des services financiers, avec des responsabilités uniquement portées sur l'analyse. Ce contrôleur analyste davantage porté sur la réduction des coûts (« Cost-Killer »), sur la surveillance (Lavigne, 2019).

### *1.1.2. Le contrôleur de gestion partenaire : une aide à la décision opérationnelle*

Le second profil identifié est un contrôleur de gestion partenaire (Lavigne, 2019). C'est un profil porté sur les démarches explicatives de la nécessité d'un contrôle de gestion dans une collectivité territoriale de taille moyenne. Ce type de contrôleur de gestion serait sur une dominante relationnelle axée sur un partenariat, et sur un accompagnement des services dans les méthodes de gestion. C'est un atout pour l'aide à la décision pour les opérationnels (Lavigne, 2019). Il est en mesure d'influencer les décisions stratégiques, mais n'intervient qu'en tant que conseiller. Sa trajectoire croise à moindre mesure le contrôleur « impliqué » de Sathe (1982) où il est en parallèle sur le rôle d'aide à la décision, mais opposé sur les activités de responsabilités de reporting. L'attitude de ce contrôleur de gestion est fortement impliquée dans la prise de décision au niveau de l'unité. Il est porté sur le « mandat de vérification » pour la direction générale selon Hopper (1980), ainsi que pour les managers opérationnels. Ainsi, ces divergences montrent qu'il n'est pas tout à fait « partenaire » au sens de Lambert (2005). En effet, le profil de Lambert (2005) est décrit comme cantonné sur un contrôle de gestion localisé, alors que le profil partenaire, bien que positionné dans une direction générale adjointe, intervient jusque dans l'aide à la décision pour les élus. Ce profil serait dans une volonté de diffuser le contrôle de gestion dans l'organisation et d'apporter

une aide opérationnelle ainsi qu'aux élus. Par ailleurs, son implication dans l'aide à la décision le rapproche davantage du profil « 3 » de Bühler (1979) ; nous ne pouvons cependant pas parler de contrôleur de gestion « corporate » au sens de Gilles (2006) ou de contrôleur de gestion « siège » ou « usine », au sens de Danziger (2000). Le contrôleur partenaire est davantage un « Business Partner » (Lavigne, 2019).

### *1.1.3. Le contrôleur de gestion conseiller : une aide au pilotage*

C'est un contrôleur de gestion proche de la direction générale avec des activités portées sur la recherche de la performance dans des collectivités territoriales de taille moyenne et importante<sup>3</sup> (Lavigne, 2019). Cependant, il entretiendrait des relations mitigées avec les élus. Son rôle au niveau politique est peu apprécié. En revanche, selon Lavigne (2019), son intervention dans l'aide à la décision amène peu de conflits. Il joue un rôle important au niveau financier. Il serait davantage situé à proximité de la DGS, plus proche du conseiller et de l'aide au pilotage que de l'animateur. Il se présente sous forme de cellule avec des tâches plus diverses et moins décisionnelles, identiques à celle dénommée « garde-fou » de Lambert (2005). Sa trajectoire croise celle du contrôleur de gestion « partagé » de Sathe (1982), avec une forte implication dans le mandat de vérification et à moindre mesure dans l'aide à la décision, selon Hopper (1980). Ainsi, la littérature précise que le profil de contrôleur conseiller est enveloppé d'un partage des responsabilités effectuées par des agents organisationnellement différents, entre le contrôle interne et l'aide à la prise de décision. Il n'est pas « conseiller » au sens de Bollecker (2004), mais plutôt proche de « l'animateur » selon l'auteur (2004). Il a un pouvoir peu influent sur la direction générale, mais dont les conseils sont recherchés. Cependant, nous ne pouvons pas parler de contrôleur de gestion « corporate » au sens de Danziger (2000). Il serait recherché pour ses compétences dans une organisation territoriale de type communauté d'agglomération. Le contrôleur de gestion serait davantage un partenaire (« Business Partner ») et à moindre mesure positionné sur la réduction des coûts (« Cost-Killer ») (Lavigne, 2019).

### *1.1.4. Le contrôleur de gestion stratège : une expertise de l'évaluation des politiques publiques*

Le quatrième profil révélé en management local est stratège (Lavigne,

---

<sup>3</sup> Communautés d'agglomération, communautés urbaines dans le cas de l'étude sur les grandes intercommunalités (Lavigne, 2019)

2019) dans une fonction « contrôle de gestion » fortement portée sur la stratégie. Incluse dans la stratégie, l'étude quantitative confirme le contrôleur de gestion stratège comme le professionnel de l'évaluation des politiques publiques, dans la démarche d'évaluation et d'optimisation des procédures. Il est un contrôleur de gestion spécialisé dans l'analyse des coûts et dans la mesure de l'activité territoriale. Il aurait une corrélation entre le contrôle de gestion et la recherche de la performance, ainsi qu'une appréciation de son intervention tant au niveau financier qu'organisationnel (Lavigne, 2019). Le contrôleur de gestion stratège a des missions étoffées dans les projets stratégiques, dans le dialogue de gestion et en tant que partenaire organisationnel ; il contribue à la recherche de rentabilité de services permettant la réalisation d'études d'aide à la décision stratégique. De plus, il est proche du profil « analyste-évaluateur » selon Bollecker (2004). Ce profil de contrôleur de gestion est présent dans une fonction « contrôle de gestion » à proximité de la DGS dans des collectivités de taille importante<sup>4</sup> avec un budget de fonctionnement très important. Le positionnement organisationnel favorise une évaluation des politiques publiques des élus, et une appréciation d'analyse au niveau politique.

Il participe à la prise de décision et l'anime. Le service en lui-même est très puissant, fortement rapproché de la fonction « contrôle de gestion » omnipotente (Lambert, 2005 ; Lambert et Sponem, 2009). Plus le service est important, plus le rôle du contrôleur de gestion est légitimé et spécialisé dans des domaines pointus. Ce profil de contrôle de gestion est très proche du contrôleur « puissant » de Sathe (1982). Il est donc fortement impliqué dans le « mandat de vérification » ainsi que dans « l'aide à la décision » selon Hopper (1980). Cette tendance stratège identifiée dans les grandes organisations est très proche du type « 1 » de Bühler (1979) ; en effet ce type « 1 » est porté sur les grandes organisations à fort potentiel technologique, très proche de la direction. Par ailleurs, le profil stratège est un contrôleur de gestion que l'on peut juger comme « centralisé » ou « siège », selon Danziger (2000), fortement porté sur la stratégie de la direction. On peut aussi le qualifier de « corporate » au sens de Gilles (2006), accentuant la gestion de la performance. Enfin, il emprunte également des caractéristiques dans le type « facilitateur » de Demaret (2014), notamment dans une excellente maîtrise des outils de gestion. En fonction de cette discussion sur les spécificités, le contrôleur stratège est dans une bipolarité équitable entre le partenaire (« Business Partner ») et sur la réduction des coûts (« Cost-Killer ») (Lavigne, 2019). Nous proposons de résumer cette sous-

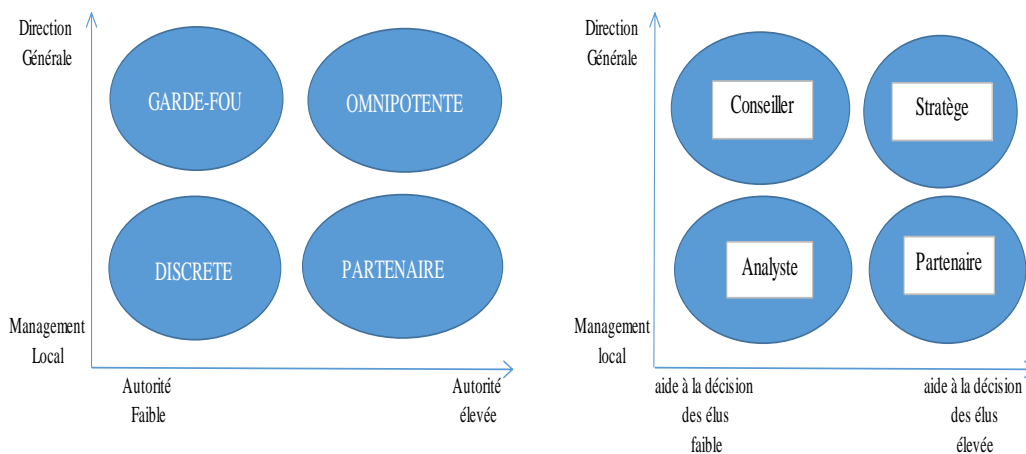
---

<sup>4</sup> Communautés urbaines, métropoles dans le cas de l'étude sur les grandes intercommunalités (Lavigne, 2019)

section dans le tableau 1 :

	Partenaire	Analyste	Stratège	Conseiller
Tâches	Outils d'aide à la décision opérationnelle et directionnelle	Analyse des coûts	Mesure de la performance	Outils d'aide à la décision
Image	Partenaire, aide aux opérationnels	Réduction des coûts	Pilote de l'EPP	Animateur
Relations	élus, opérationnels, autorité forte	peu développées, autorité faible	élus, DG, opérationnels, autorité forte	DG, autorité faible
Organisation	portée sur évaluation de la performance de l'activité des services locaux	peu portée sur l'évaluation de la performance de l'activité des services locaux	fortement développée en nombre de compétences et de satellites	avec peu de structures satellites

Tableau 1 – Synthèse des fonctions contrôle de gestion territoriales de la littérature



*Typologie des contrôles de gestion selon Lambert et Sponem (2009)*

*vs Typologie des contrôles de gestion territoriaux (Lavigne, 2019)*

Cependant, cette typologie, qui définit le contrôleur de gestion territorial à l'aide de ses tâches, de ses relations de son image et des certaines variables organisationnelles, s'avère incomplète. En effet, elle ne prend pas en compte la dimension instrumentale.



## **1.2. Les outils de gestion, un déterminant du rôle du contrôleur de gestion**

La littérature en management local fait émerger trois déterminants instrumentaux ambivalents du rôle du contrôleur de gestion territorial, (Lavigne, 2020a). Un premier déterminant nommé « surveillance des services », expose une première ambiguïté. La dimension « Surveillance » serait définie, entre autres, par une approche critique à dominante comportementale au sens de Chiapello et Gilbert (2013) avec des outils pour diriger et surveiller, mais aussi par l'approche institutionnelle dans une volonté de réduction des coûts. Donc, l'ambiguïté de rôle met en valeur une perception de domination Foucauldienne, qui confirmerait la borne « discipline » de Ragaigne (2011). La dimension « Surveillance » est renforcé aussi par l'influence comportementale sur les opérationnels, faisant émerger un caractère isomorphique sur le contrôleur de gestion territorial. De plus, la dimension « surveillance » serait consolidée par une maîtrise des jeux d'acteurs au sens institutionnel selon Crozier et Friedberg (1977). Précisons que cette ambiguïté de surveillance peut provoquer des résistances comportementales au changement selon Bollecker et Durat (2006), de la part des opérationnels notamment dans la coopération de remonter des données de mesure de l'activité communale. La surveillance des services communaux confèrerait donc au contrôleur de gestion un rôle d'influenceur négatif au sens de Bremond (1970). À l'aide de ses outils, il serait en partie un intimidateur. Ainsi, cette dimension issue du processus d'apprentissage critique, plus particulièrement comportementale dans les pratiques et les croyances, confèrerait aux acteurs une légitimité dans leurs actions ; ils seraient à l'image de leurs outils ; ils useraient de leurs instruments pour diriger et surveiller. Dans une phase plus cognitive, notamment dans le partage des croyances, des sentiments sont recherchées auprès des opérationnels et de la direction générale (Lavigne, 2020a).

Seconde ambiguïté révélée par la littérature : le conseil aux partenaires organisationnels (Lavigne, 2020a). Certains éléments de l'approche interactionnelle, avec une portée à la fois comportementale et cognitive, contribueraient fortement à la dimension « conseil », qui semble se rapprocher à la notion « discipline » de Ragaigne (2011). Ce déterminant confèrerait également au contrôleur de gestion un profil de conciliateur relationnel entre les actants, circonscrivant l'espace organisationnel (Chiapello et Gilbert, 2013, p.142), ou en reprenant les termes de Biers et Chua (2001), l'outil doit être compris de tous pour être fédérateur. La dimension « conseil » développerait aussi des facultés d'apprentissage cognitives, selon Leroy et Ramanantsoa (1997), aux actants pour la construction de leurs propres outils avec l'appui pédagogique du contrôleur de gestion (Lavigne, 2019). La dimension « conseil

» accroîtrait le dialogue de gestion, facteurs informationnels, selon les termes de Lorino (2002). Il aurait ainsi un rôle d'influenceur positif, d'après Bremond (1970). À l'aide de ses outils, ce serait aussi un séducteur. Ainsi, cette dimension du processus d'apprentissage interactionnelle, plus particulièrement comportementale dans la socialisation, l'observation, l'interaction et la diffusion, conférerait aux contrôleurs de gestion des moyens de rassurer les actants, de décloisonner l'information, et de développer les concertations avec les opérationnels et la direction générale. Dans une phase plus cognitive, dans la formation et la coopération interterritoriale, ils développent le dialogue de gestion, influence la prise de décision stratégique et opérationnelle (Lavigne, 2020a).

Enfin, un troisième déterminant du rôle est mis à jour, nommé : « efficience des politiques publiques ». Cette dimension se construit autour de certaines variables de l'approche institutionnelle à dominante cognitive et comportementale, au sens de Di Maggio et Powel (1983) et de Nonaka et Takeuchi (1997), afin d'uniformiser les services dans un système de mesures de l'activité. Cet axiome démontre la tendance consolidatrice des contrôleurs de gestion territoriaux dans la sphère stratégique organisationnelle de rationalité financière. L'axe efficience confère une ambiguïté sociologique portée sur la légitimation du contrôleur de gestion au sens de Boussard (2001). En effet, le contrôleur de gestion userait de ces outils pour évaluer les services mais aussi pour en déterminer leurs performances afin d'accorder, selon Boltanski et Thevenot (1991), des modèles de jugement et d'évaluation, en faisant émerger des systèmes sous-jacents (Chiapello et Gilbert, 2013, p.121). Ainsi, cette dimension du processus d'apprentissage institutionnelle, plus particulièrement comportementale dans les imitations et l'expérience, conférerait aux acteurs une importance dans la conception des outils auprès des opérationnels et de la direction générale ainsi que dans l'évolution managériale de services. Dans une phase plus cognitive, dans la résolution de problèmes, le traitement et l'intégration de données, ils recherchent la performance et seraient investis dans le but d'un changement structurel et dans une logique de réduction des coûts (Lavigne, 2020a).

Les outils de gestion renforceraient la définition du rôle du contrôleur de gestion dans une collectivité territoriale. Son rôle serait triplement ambivalent en fonction de ses instruments (Lavigne, 2020a). L'emploi de support tels les tableaux de bord et leurs interprétations, donnent la possibilité aux élus et à la direction générale de prendre les décisions stratégiques adéquates. Les outils de reporting mesurent l'activité des services et apportent une analyse de leurs objectifs attendus. L'écart entre « objectif » et « réalisé » les expose à une sanction remontée par le contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion a donc

le pouvoir de demande de rectification sur ses clients (Lavigne, 2020a). Par ailleurs, des outils, tels que les rapports d'activité, les réunions de benchmarking, sont employés par le contrôleur de gestion, pour diffuser la culture de gestion et le dialogue de gestion afin de rendre transparente la gestion communale auprès des opérationnels, des managers, des élus et des administrés (Lavigne, 2020a). Cependant, cette exploration littéraire succincte est discutable ; elle met en avant certaines synthèses de Chiapello et Gilbert. L'exploration d'autres courants sociologiques aurait été appréciable.

L'apport de cette sous-section est une contribution croisée : sociologique et gestionnaire en management local, en mobilisant des éléments de la théorie de l'apprentissage organisationnel dans un périmètre critique, institutionnel et interactionnel (Lavigne, 2020a). Le contrôleur de gestion territorial joue un rôle d'optimisateur des politiques locales grâce aux outils prospectifs ; il surveille les services communaux à l'aide d'outils de reporting ; il conseille ces derniers au moyen cognitif d'une cocréation d'outils avec les opérationnels, afin qu'ils puissent gérer leurs activités. Un outil est déterminant sur un rôle dans la mesure qu'il est personnalisé par son auteur. Ce dernier le conçoit, le maîtrise, l'analyse et l'interprète. L'outil est partie intégrante de l'image du contrôleur de gestion.

Ainsi, trois propositions de recherche se font jour dans notre revue de la littérature :

P1 – L'emploi des outils de gestion pour l'évaluation des politiques publiques, confère au contrôleur de gestion territorial, dans sa position hiérarchique corporate, un rôle puissant dans l'aide à la décision stratégique

P2 – L'emploi des outils de gestion pour la surveillance, confère au contrôleur de gestion territorial, dans sa position hiérarchique opérationnelle, un rôle d'inquisiteur des services

P3 – L'emploi des outils de gestion pour le conseil, confère au contrôleur de gestion territorial, dans sa position de management intermédiaire, un rôle multidimensionnel.

Nous souhaitons tester ces propositions en reprenant les matériaux de recherche empiriques qui ont permis de faire émerger les influences instrumentales sur le rôle du contrôleur de gestion communal. Les matériaux empiriques paraissent suffisants pour construire une classification ascendante hiérarchique et mettre à jour des informations sur la réalité des positionnements hiérarchiques en fonction des axes et des variables instrumentales.

L'intérêt de cette recherche de typologie est de savoir si le positionnement organisationnel dans les collectivités territoriales (Maurel, 2006) et plus

particulièrement dans les grandes intercommunalités (Lavigne, 2019), est similaire dans les communes, non sur des variables organisationnelles mais sur des dimensions instrumentales.

## **2. Méthodologie, Résultats, Discussion**

Pour tester nos propositions de recherche, nous mettons en place une méthodologie quantitative menée dans plusieurs communes françaises. Puis nous présentons nos résultats sur la typologie émergente des contrôleurs de gestion en fonction des dimensions instrumentales. Enfin, nous discuterons ces derniers.

### **2.1. Méthodologie**

Dans la continuité de l'ACP conçu pour déterminer des axes factoriels définissant les dimensions instrumentales du contrôle de gestion territorial et statistiquement validée dans un travail précédant (Lavigne, 2020a), nous proposons de le prolonger avec une classification ascendante hiérarchique pour délimiter des classes d'observations (de répondants), c'est-à-dire une typologie, afin de positionner les contrôleurs de gestion en fonction de leurs utilisations instrumentales.

Notre méthodologie expose les moyens empiriques mis en œuvre, pour tester statistiquement nos propositions. Nous faisons le choix d'une étude quantitative afin d'obtenir une collecte de données uniformes et médianes auprès d'un nombre d'individus (Singly, 2012), ce qu'une étude qualitative n'offre pas. Afin d'éviter les biais liés aux compétences des différentes collectivités et EPIC, nous nous appuyons sur une enquête sur un seul champ : les communes de plus de 20 000 habitants. Cette recherche quantitative repose donc sur un questionnaire standardisé, qui s'adresse aux contrôleurs de gestion communaux, diffusé à l'aide de Limesurvey entre janvier et mars 2019, et du mailing des communes-sièges, publié par le listing BANATIC du ministère de l'Intérieur. Ce questionnaire est issu et éprouvé dans une première recherche permettant de déterminer des dimensions instrumentales du contrôleur de gestion territorial (Lavigne (2020a). Exploité pour une analyse en composantes principales (Lavigne, 2020a), nous l'employons à présent pour réaliser une classification ascendante hiérarchique. L'enquête est construite, d'une part à l'aide de la revue de la littérature spécialisée sur les outils (Lavigne, 2020a, pp.73-76) ; et d'autre part en partenariat avec des professionnels du contrôle de gestion

communal, membres permanents du conseil d'administration de l'Afigese. L'emploi d'une question par item est assumé. En effet, un questionnaire présentant un grand nombre de questions peut nuire à la qualité des retours des répondants. Le questionnaire doit prendre le moins de temps possible pour les répondants afin de fiabiliser la réflexion sur les réponses (tableau 2). Les réponses sont proposées sous forme d'échelle de Likert et d'Osgood, pour rechercher le degré d'accord des répondants et le différentiel sémantique

Processus apprentissage		Cognitif	
Comportemental		Cognitif	
pratique et répétition		partage de croyances	
C	Légitimité	Surveiller	Perception direction générale
R	6 – Vos outils accréditent-ils davantage votre fonction dans votre commune ?	15 – Les outils de gestion sont-ils un moyen de surveiller les services ?	12 – Comment vos outils sont-ils perçus par : [DG] ; [Opérateurs]
I	18 – Personnalisez-vous vos outils en fonction de vos compétences et/ou votre expérience professionnelle ?	14 – Les outils de gestion sont-ils un moyen de diriger les services ?	12 – Comment vos outils sont-ils perçus par : [DG] ; [Opérateurs]
T			
U			
E			

Processus apprentissage		Cognitif	
Comportemental		Cognitif	
imitation et expérimentation		résolution de problèmes, traitement et intégration des données	
I	Importance OP	Liaison Outils / Performance	Changement structurel coût et finance
R	8 – Vos outils sont importants pour : [Opérateurs]	23 – Quel est le lien entre vos outils de gestion et la recherche de la performance de la commune ?	4 – La fonction contrôle de gestion dans votre commune a été mise en place du fait ? [Difficultés prévisionnelles, d'analyse des coûts]
T			
U			
I			
O			
N			
E			
L			
L			
E			

Processus apprentissage		Cognitif	
Comportemental		Cognitif	
socialisation, observation, interaction, diffusion		formation, développement d'associations et compréhension	
I	Rassurer	Concentration direction générale	Influence opérationnelle
N	16 – les outils de gestion rassurent-ils les services dans leur gestion ?	9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	13 – Vos outils ont-ils une influence dans la prise de décision [Stratégique]
E		21 – les outils de gestion décisoirement-ils l'information de gestion ?	13 – Vos outils ont-ils une influence dans la prise de décision [Opérateurs]
R		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	20 – Quelle est l'importance de l'interprétation des outils dans le dialogue de gestion ?
A		21 – les outils de gestion décisoirement-ils l'information de gestion ?	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
C		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
T		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
I		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
O		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
N		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
E		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
L		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
L		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?
E		9 – Vos outils sont conçus en concertation avec : [Opérateurs]	22 – Vos outils sont-ils employés, à titre comparatif, avec des outils d'autres communes ?

Tableau 2. Retraitement de l'enquête soumise aux contrôleurs de gestion communaux en fonction des items de la littérature et des approches sociologiques énoncées

La qualité des matériaux de recherche est construite sur un groupe témoin d'acteurs ciblés dans 443 communes de plus de 20 000 habitants. Les retours ont permis une première fiabilisation avec un taux de 18,28% :

- 319 communes de 20 000 à 49 999 habitants sont constituées au moment de l'enquête, 57 ont répondu au questionnaire, soit un taux de retour de 17,7%.
- 83 communes de 50 000 à 99 999 habitants sont constituées au moment de l'enquête, 15 ont répondu au questionnaire, soit un taux de retour de 18%.
- 41 communes de plus de 100 000 habitants sont constituées au moment de l'enquête, 9 ont répondu au questionnaire, soit un taux de retour de 19,51%.

La fiabilité interne du questionnaire a été testée à l'aide d'Alphas de Cronbach (tableau 3) sur les variables globales (items) des trois approches de Chiapello et Gilbert (2013).

	Récapitulatif de traitement des observations				Statistiques de fiabilité
	Valide	%	Exclue	%	Alphas de Cronbach
Ensemble	20	100	0	0	0,767
Critique	6	100	0	0	0,734
Institutionnelle	6	100	0	0	0,718
Interactionnelle	8	100	0	0	0,709

Tableau 3 - Alphas de Cronbach

Les alphas de Cronbach se révèlent au-dessus du seuil préconisé de 0,7 : la fiabilité interne du questionnaire est donc attestée. Ce qui a permis de proposer une analyse en composantes principales (Lavigne, 2020a).

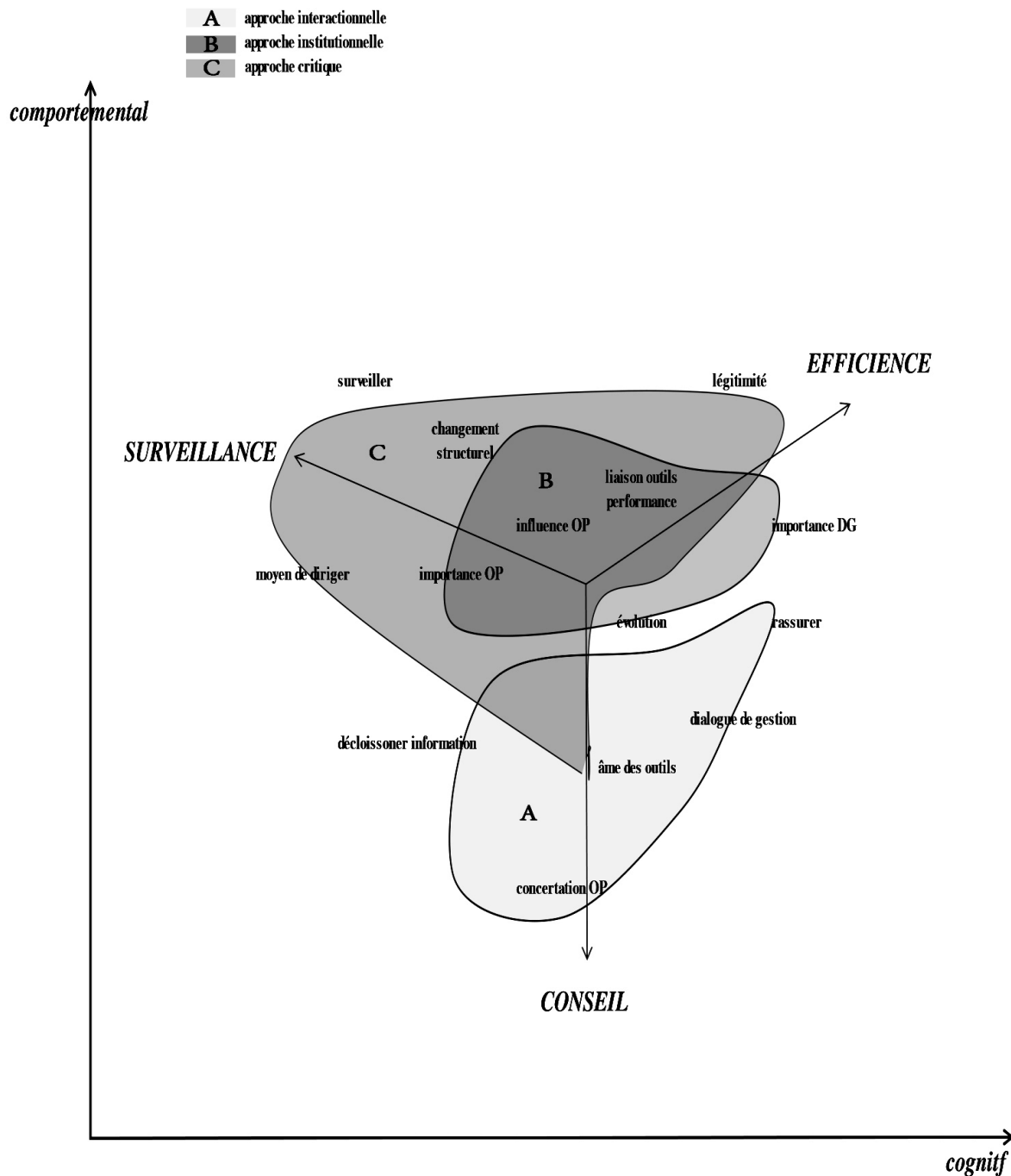


Figure 1 - Proposition de modélisation croisée entre approches sociologiques et gestionnaires de l'influence instrumentale du contrôleur de gestion territorial, dans un périmètre cognitivo-comportemental (Lavigne, 2020a)

Ce travail en amont est une structure cohérente représentée par des facteurs, c'est-à-dire des axes définis par un ensemble de variables regroupées, permettant de catégoriser les dimensions sociologiques instrumentales des contrôleurs de gestion. Ainsi, nous appuyons sur les résultats de l'ACP (Figure 1) pour proposer une CAH réalisée à l'aide XLSTAT et GEOGEBRA.



## 2.2. Résultats de l'étude

Cinq groupes de contrôleurs de gestion émergeant de la classification ascendante hiérarchique, sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous :

Résultats par classe :

Classe	1	2	3	4	5
Objets	28	16	14	11	12
Somme des poids	28	16	14	11	12
Variance intra-classe	4,146	3,665	9,255	6,237	3,233
Distance minimale au barycentre	0,475	0,253	0,255	0,985	1,100
Distance moyenne au barycentre	2,637	1,965	2,547	2,325	2,655
Distance maximale au barycentre	3,966	3,156	3,216	3,550	3,457
	1	3	7	5	8
	2	15	12	6	9
	4	17	13	14	10
	11	18	29	23	19
	16	20	30	32	21
	24	26	31	35	22
	28	27	41	38	25
	33	43	57	44	34
	36	49	58	47	45
	37	54	62	70	72
	39	59	65	71	75
	40	66	67		77
	42	73	69		
	46	74	79		
	48	78			
	50	81			
	51				
	52				
	53				
	55				
	56				
	60				
	61				
	63				
	64				
	68				
	76				
	80				

Tableau 4 – ventilation automatique des observations dans les classes sous XLSTAT

Les 81 répondants sont regroupés et repartis en 5 classes : « classe 1 » (28 contrôleurs de gestion), « classe 2 » (16 contrôleurs de gestion), « classe 3 » (14 contrôleurs de gestion), « classe 4 » (11 contrôleurs de gestion) et « classe 5 » (12 contrôleurs de gestion). La projection sur les plans factoriels de chaque classe (figure 2 à 6), nous permet une identification et une description typologique par rapport aux variables mises en relief par l'ACP (Lavigne, 2020a) : axe rouge – évaluation des politiques publiques ; axe bleu – surveillance ; axe vert – conseil.

	Classe	Observation	F1	F2	F3
Hybride	1	1	0,880	2,685	0,206
	1	2	3,254	2,985	2,025
	1	4	2,325	1,145	-0,233
	1	11	-2,325	1,957	-0,012
	1	16	4,259	1,214	2,32
	1	24	-0,553	0,431	-1,169
	1	28	0,824	3,799	-0,582
	1	33	0,402	1,541	-0,853
	1	36	-1,491	0,301	-1,769
	1	37	-1,698	2,365	1,201
	1	39	2,365	1,254	4,547
	1	40	3,325	2,365	-2,482
	1	42	2,325	1,257	3,210
	1	46	1,255	2,321	2,255
	1	48	1,257	-0,254	1,984
	1	50	-0,365	1,214	-2,365
	1	51	-0,944	1,987	-0,325
	1	52	1,654	-2,987	1,254
	1	53	-0,254	3,254	-1,236
	1	55	0,128	-0,699	0,714
1	56	2,257	0,919	1,778	
1	60	0,254	0,698	1,235	
1	61	-0,319	1,684	-0,850	
1	63	0,832	2,662	-0,770	
1	64	-1,698	0,882	-1,815	
1	68	5,564	1,254	2,265	
1	76	4,658	2,654	-0,254	
1	80	3,2654	2,335	2,999	
	<b>moyenne</b>		<b>1,123</b>	<b>1,472</b>	<b>0,474</b>

Tableau 5 – répartition classe 1

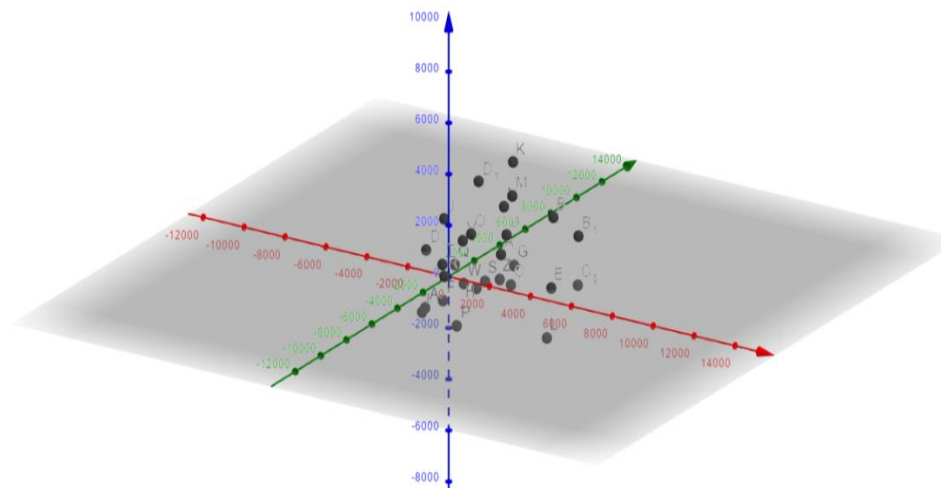


Figure 2 - projection classe 1

Ce contrôleur contribue aux trois axes factoriels (tableau 5 ; figure 2). L'étude des scores moyens du questionnaire (annexe 1, p.28) nous informe qu'il joue un rôle important au niveau organisationnel mais également au niveau politique. Il entretient de bonnes relations avec la DG et de très bonnes relations avec les élus. Ce contrôleur est très impliqué dans le dialogue de gestion. L'étude de ses outils nous permet d'avancer que ce type est entre l'espion et le partenaire avec un positionnement hiérarchique sur le *middle management* qui lui donne aussi la possibilité d'une surveillance de l'organisation. Ses outils l'impliquent dans la mesure de l'activité, l'évaluation des politiques publiques, ainsi que dans la recherche de la performance et dans le contrôle externe et interne. Il aide à la décision. Nous le retrouvons souvent proche de la direction générale et en lien étroit avec les opérationnels, dans les communes de plus de 50 000 habitants et de plus de 100 000 habitants, représentant 34% de l'ensemble des répondants. Il serait polyvalent en contrôle de gestion. Nous proposons de le nommer hybride.

Stratège	Classe	Observation	F1	F2	F3
	2	3	4,364	1,169	-0,743
	2	15	5,111	1,781	1,084
	2	17	4,578	2,767	-1,486
	2	18	3,415	1,606	0,761
	2	20	4,659	-0,917	0,679
	2	26	2,029	-0,567	1,417
	2	27	4,499	0,492	0,135
	2	43	3,114	0,188	0,027
	2	49	3,669	-1,334	-1,060
	2	54	2,991	-0,785	1,238
	2	59	4,502	-2,587	1,919
	2	66	3,072	-0,757	0,535
	2	73	4,697	-0,430	0,820
	2	74	2,783	-0,090	0,954
	2	78	3,714	1,088	-0,609
	2	81	3,143	1,637	-0,353
	<b>Moyenne</b>		<b>3,771</b>	<b>0,204</b>	<b>0,332</b>

Tableau 6 – répartition classe 2

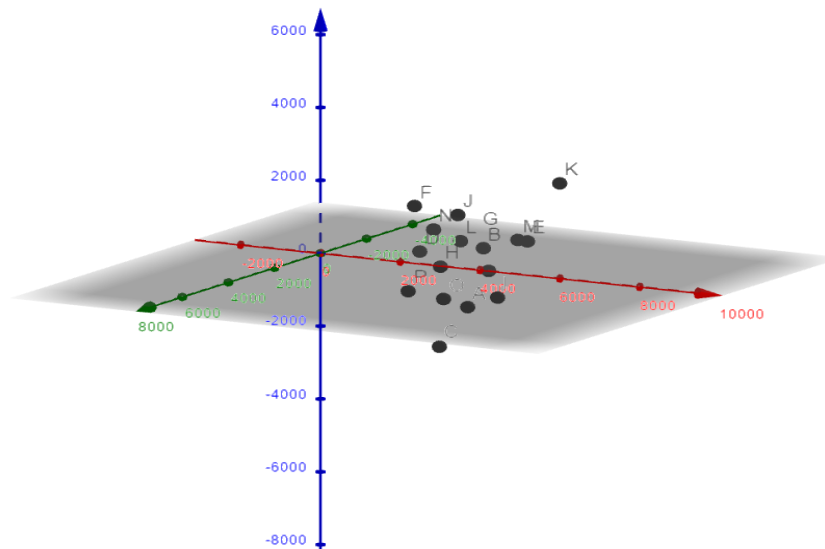


Figure 3 – projection classe 2

Ce contrôleur contribue fortement à l'axe 3 (tableau 6 ; figure 3) – évaluation des politiques publiques. L'étude des scores moyens du questionnaire (annexe 1, p.29) nous informe qu'il joue un rôle important au niveau organisationnel mais également au niveau politique. Il entretient de bonnes relations avec la DG et de très bonnes relations avec les élus. L'étude de ses outils nous permet d'avancer qu'il est impliqué dans le dialogue de gestion. Il se situe sur le *head managment* sans que son positionnement hiérarchique soit influencé par une surveillance de l'organisation. Ses outils l'impliquent dans la mesure de l'activité, l'évaluation des politiques publiques, ainsi que dans la recherche de la performance et dans le contrôle externe. Il aide à la décision. Nous le retrouvons souvent proche de la direction générale, dans des communes de plus de 100 000 habitants. Il serait davantage un expert du contrôle de gestion. Nous proposons de le nommer stratège, nous alignant sur la proposition de Lavigne (2019).

Conseiller	Classe	Observation	F1	F2	F3
	3	7	-1,922	3,129	0,277
	3	12	-1,625	4,363	0,560
	3	13	-1,316	2,757	2,028
	3	29	-2,158	3,682	0,481
	3	30	0,046	5,565	1,511
	3	31	-1,270	4,911	0,397
	3	41	0,572	3,167	0,895
	3	57	0,768	2,145	0,869
	3	58	1,209	5,661	0,423
	3	62	1,182	4,436	-0,037
	3	65	1,344	2,001	0,292
	3	67	2,448	3,857	-0,392
	3	69	2,200	2,577	2,490
	3	79	2,738	3,433	0,040
	<b>moyenne</b>		<b>0,301</b>	<b>3,692</b>	<b>0,702</b>

Tableau 7 – répartition classe 3

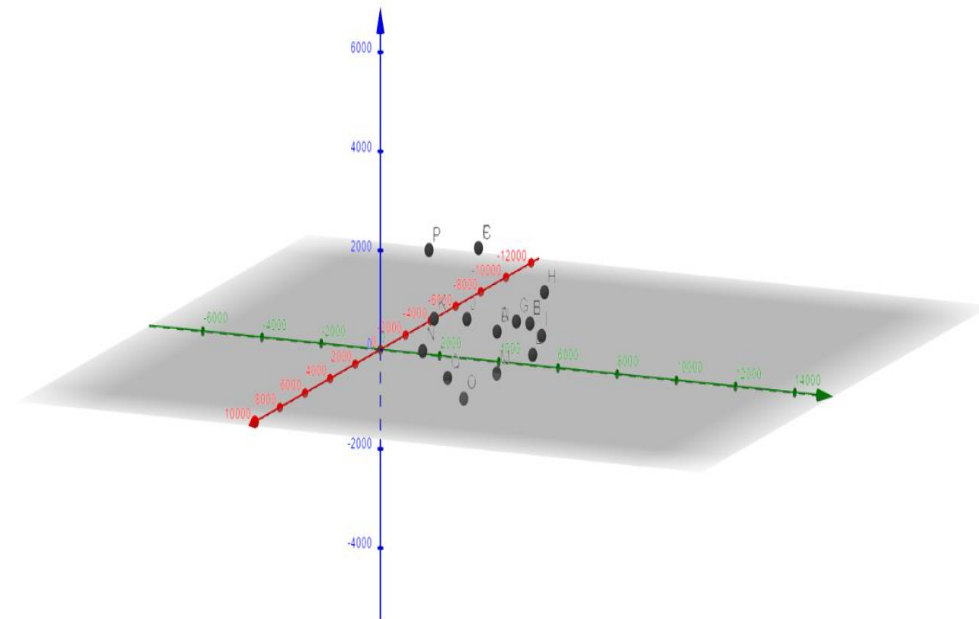


Figure 4 – projection classe 3

La forte contribution instrumentale de la classe 3 à l'axe 2 (conseil, figure 4) et l'étude des scores moyens du questionnaire (annexe 1, p.29) nous permettent de préciser que ce contrôleur est impliqué dans la recherche de la performance, mais entretient des relations limitées avec les élus. Il joue cependant un rôle important au niveau financier. L'étude de ses outils nous permet d'avancer qu'il est davantage situé à proximité de la DGS, du conseiller et de l'aide au pilotage que de l'animateur, dans les communes de plus de 50 000 habitants. Nous le nommons conseiller, nous alignant sur la proposition de Lavigne (2019), il emploie ses instruments pour apporter un soutien dans la performance des services.

Partenaire	Classe	Observation	F1	F2	F3
	4	5	-0,447	2,168	4,592
	4	6	-0,371	3,290	4,659
	4	14	1,673	3,247	3,686
	4	23	4,061	4,778	2,843
	4	32	1,882	3,165	4,703
	4	35	-1,448	3,172	4,419
	4	38	-3,098	3,669	5,011
	4	44	-2,216	4,925	4,173
	4	47	-3,072	5,757	3,535
	4	70	1,450	3,726	2,778
	4	71	-2,151	4,099	2,677
		<b>moyenne</b>	<b>-0,340</b>	<b>3,818</b>	<b>3,916</b>

Tableau 8 – répartition classe 4

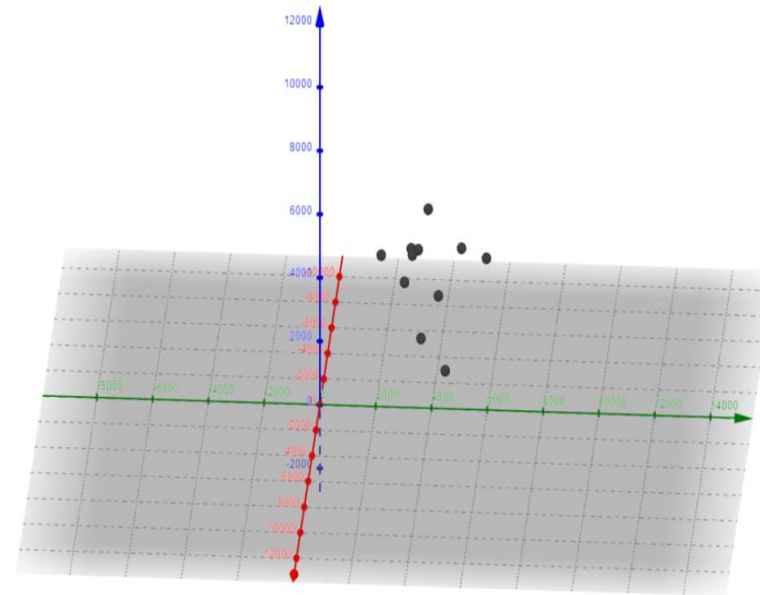


Figure 5 – projection classe 4

En fonction de ses contributions aux axes de l'ACP et de la CAH, plus particulièrement à l'axe 1 (bleu – surveillance) et 2 (vert - conseil, figure 5). L'étude des scores moyens du questionnaire (annexe 1, p.30), ce type contrôleur se positionne dans l'optique d'une aide à la décision opérationnelle et aux élus. Il est impliqué dans le dialogue de gestion. L'étude de ses outils nous permet d'avancer qu'il est davantage situé dans une direction adjointe, dépendant des services financiers, avec une importance relative dans l'organisation. Il se situe davantage dans les communes de taille moyenne mais aussi dans les communes de taille importante. Nous proposons de le nommer partenaire, nous alignant sur la proposition de Lavigne (2019), il emploie ses outils pour apporter une aide à la décision et un soutien aux opérationnels.

Analyste	Classe	Observation	F1	F2	F3
	5	8	0,832	-2,028	2,360
	5	9	1,934	-1,822	2,431
	5	10	1,829	-1,891	3,600
	5	19	0,036	-3,086	4,309
	5	21	1,097	-1,454	5,892
	5	22	-0,021	-1,360	3,211
	5	25	0,613	-0,484	0,758
	5	34	0,824	-2,101	4,075
	5	45	1,567	2,196	1,447
	5	72	1,710	-1,426	4,816
	5	75	1,348	0,377	3,955
	5	77	-0,195	2,539	3,025
	<b>moyenne</b>		<b>0,964</b>	<b>-0,878</b>	<b>3,323</b>

Tableau 9 – répartition classe 5

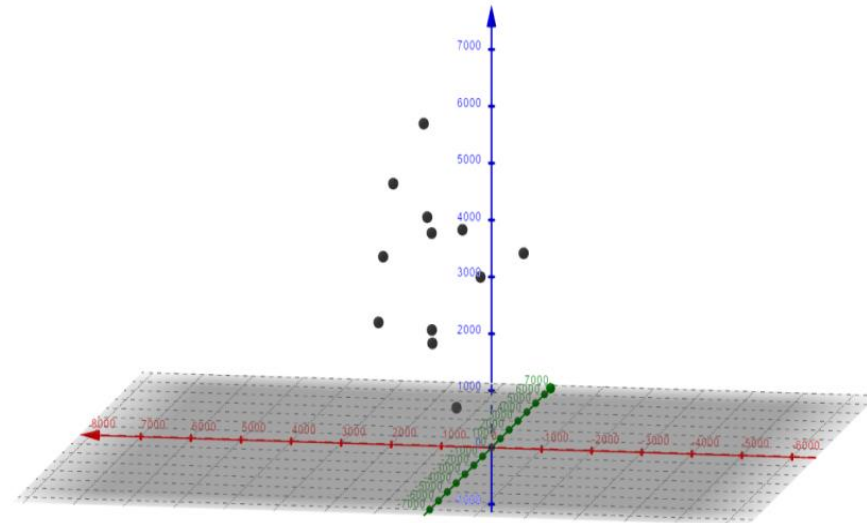


Figure 6 – projection classe 5

Ce type de contrôleur est associé en majorité à l'axe 1 - bleu (surveillance, figure 6). L'étude des scores moyens du questionnaire (annexe 1, p.30) nous informe qu'il est faiblement impliqué dans la mesure de l'activité, dans la recherche de la performance, dans l'évaluation des politiques publiques, et la gestion des satellites. L'étude de ses outils nous permet d'avancer qu'il est plus particulièrement présent dans les services financiers, avec une importance hiérarchique limitée ; un positionnement de type analytique. Son rôle est peu important au niveau organisationnel, financier et politique. Il se situe majoritairement dans les communes à faible densité de population. Il est décrit comme un analyste, nous alignant sur la proposition de Lavigne (2019). Il emploie ses instruments dans le but de surveiller les services communaux.

## 2.3. Discussion

Quels sont les types et les rôles du contrôleur de gestion communal dans la dimension instrumentale ? Telle fut la problématique qui initia notre recherche. Notre typologie confirme partiellement celle proposée par Lavigne (2019). L'apport majeur de cette recherche est une typologie composée de cinq contrôleurs de gestion dans les communes de plus de 20 000 habitants, avec un nouveau rôle, nommée « hybride ».

### 2.3.1. *Le contrôle de gestion analyste : un surveillant de l'organisation communale*

Le premier profil révélé par l'étude quantitative est un contrôleur de gestion analyste. Nous confirmons donc les travaux de Lavigne (2019) menés dans les grandes intercommunalités sur ce type de profil. Ce profil est proche du contrôleur de gestion « indépendant » de Sathe (1982), où son rôle est porté sur des responsabilités de reporting financier. L'analyste est surtout axé sur des missions d'analyse de coûts. Dans le cadre de la théorie de l'apprentissage organisationnel, l'ambiguïté de rôle met en valeur une perception de domination Foucauldienne, qui confirmerait la borne « discipline » de Ragaïne (2011) avec l'emploi ses outils et un rôle d'influenceur négatif au sens de Bremond (1970). Il est fortement impliqué dans le « mandat de vérification » mais également à moindre mesure dans « l'aide à la décision » selon Hopper (1980). Nous le retrouvons dans des organisations communales peu portées sur l'évaluation de la performance. Les clients de ce contrôleur sont principalement la direction financière et à moindre mesure de la direction générale. L'analyste est dans un espace résumé à un seul individu dans les services financiers, dans une fonction « contrôle de gestion » analytique de type « discrète », au sens de Lambert et Sponem (2009). Il serait donc un contrôleur de gestion de type « 2 », selon Bühler (1979). Le contrôleur de gestion analyste est proche également du second profil de Nobre (2001). Nous ne pouvons cependant pas parler de contrôleur de gestion « corporate » au sens de Gilles (2006). En revanche, des similitudes se font jour vis-à-vis du contrôleur de gestion « usine » au sens de Danziger (2000), spécialisé dans un domaine particulier. On retrouve également une filiation avec le profil « conseiller » au sens de Bollecker (2004), proche des services financiers, avec des responsabilités uniquement portées sur l'analyse. En fonction de cette discussion sur les spécificités, le contrôleur analyste dans les communes est davantage porté sur la réduction des coûts (« Cost-Killer »), sur la surveillance.

### 2.3.2. *Le contrôleur de gestion partenaire : une aide à la décision opérationnelle communale*

Le second profil révélé par les travaux quantitatifs est un contrôleur de gestion partenaire. Nous confirmons donc les travaux de Lavigne (2019) menés dans les grandes intercommunalités sur ce type de profil. C'est un profil également porté sur les démarches explicatives de la nécessité d'un contrôle de gestion. Certains éléments de l'approche interactionnelle avec une portée à la fois comportementale et cognitive, contribueraient fortement à la dimension « conseil », qui semble se rapprocher à la notion « apprentissage », mais à moindre degré une portée « discipline » (Ragaïne, 2011) des services opérationnels, un rôle d'influenceur négatif et positif au sens de Bremond (1970). Les résultats de l'étude

quantitative mettent en évidence les particularismes de ce type de contrôleur de gestion sur une dominante relationnelle, axée sur un partenariat, et sur un accompagnement des services dans les méthodes de gestion. C'est un atout pour l'aide à la décision pour les opérationnels. Il est en mesure d'influencer les décisions stratégiques, mais n'intervient qu'en tant que conseiller. Sa trajectoire croise à moindre mesure le contrôleur « impliqué » de Sathe (1982) où il est en parallèle sur le rôle d'aide à la décision, mais opposé sur les activités de responsabilités de reporting. L'attitude de ce contrôleur de gestion est fortement impliquée dans la prise de décision au niveau de l'unité. Il est porté sur le « mandat de vérification » pour la direction générale selon Hopper (1980), ainsi que pour les managers opérationnels. Notre recherche préconise de favoriser ce profil dans une volonté de diffuser le contrôle de gestion dans l'organisation et d'apporter une aide opérationnelle ainsi qu'aux élus. Par ailleurs, son implication dans l'aide à la décision le rapproche davantage du profil « 3 » de Bühler (1979). Nous ne pouvons cependant pas parler de contrôleur de gestion « corporate » au sens de Gilles (2006) ou de contrôleur de gestion « siège » ou « usine », au sens de Danziger (2000). En fonction de cette discussion sur ses spécificités, le contrôleur partenaire dans les communes est davantage un « Business Partner ».

### *2.3.3. Le contrôleur de gestion conseiller : une aide au pilotage communal*

C'est un contrôleur de gestion proche de la direction générale avec des activités portées sur la recherche de la performance. Nous confirmons donc les travaux de Lavigne (2019) menés dans les grandes intercommunalités sur ce type de profil. Notons qu'il entretient des relations mitigées avec les élus aux moyens de ses outils. Dans le cadre de la théorie de l'apprentissage organisationnel, certains éléments de l'approche interactionnelle avec une portée à la fois comportementale et cognitive, contribueraient fortement à la dimension « conseil », qui semble se rapprocher à la notion « apprentissage » de Ragainne (2011) ; un rôle d'influenceur positif au sens de Bremond (1970). Son rôle au niveau politique est peu apprécié. En revanche, son intervention dans l'aide à la décision amène peu de conflits. Il joue un rôle important au niveau financier. Il serait davantage situé à proximité de la DGS, plus proche du conseiller et de l'aide au pilotage que de l'animateur. Il se présente sous forme de cellule avec des tâches plus diverses et moins décisionnelles, identique à celle dénommée « garde-fou » de Lambert (2005). Sa trajectoire croise celle du contrôleur de gestion « partagé » de Sathe (1982), avec une forte implication dans le mandat de vérification et à moindre mesure dans l'aide à la décision, selon Hopper (1980). Ainsi, la littérature précise que le profil de contrôleur partagé est enveloppé d'un partage des responsabilités, effectuées par des agents organisationnellement différents, entre le contrôle interne et l'aide à la prise de décision. Il n'est pas « conseiller » au sens de Bollecker (2004), mais plutôt proche de « l'animateur » selon l'auteur (2004). Il a un pouvoir peu influent sur la direction générale, mais dont les conseils sont recherchés. Cependant, nous ne pouvons pas parler de contrôleur de gestion « corporate » au sens de Danziger (2000). Le contrôleur de gestion serait davantage un « Business Partner » et à moindre mesure positionné sur la réduction des coûts « Cost-Killer ».

### *2.3.4. Le contrôleur de gestion stratège : une expertise de l'évaluation des politiques communales*

Le quatrième profil révélé par l'étude quantitative est stratège dans une fonction « contrôle de gestion » fortement portée sur la stratégie. Nous confirmons donc les travaux de Lavigne



(2019) menés dans les grandes intercommunalités sur ce type de profil. Inscrite dans la stratégie, l'étude quantitative confirme au moyen de ses outils, le contrôleur de gestion stratège comme le professionnel de l'évaluation des politiques publiques. Dans le cadre de la théorie de l'apprentissage organisationnel, cette dimension se construit autour de certaines variables de l'approche institutionnelle à dominante cognitive et comportementale, au sens de Di Maggio et Powel (1983) et de Nonaka et Takeuchi (1997), afin d'uniformiser les services dans un système de mesures de l'activité, avec un rôle d'influenceur positif au sens de Bremond (1970). La recherche quantitative révèle également sa forte implication dans la démarche d'évaluation et d'optimisation des procédures. Il est un contrôleur de gestion spécialisé dans l'analyse des coûts et dans la mesure de l'activité territoriale. C'est porté sur l'axe discipline et apprentissage de Ragaigne (2011).

Il participe à la prise de décision et l'anime. Le service en lui-même est très puissant, fortement rapproché de la fonction « contrôle de gestion » omnipotente (Lambert, 2005, Lambert et Sponem, 2009). Plus le service est important, plus le rôle du contrôleur de gestion est légitimé et spécialisé dans des domaines pointus. Ce profil de contrôle de gestion est très proche du contrôleur « puissant » de Sathe (1982). Il est donc fortement impliqué dans le « mandat de vérification » ainsi que dans « l'aide à la décision » selon Hopper (1980). Cette tendance stratège identifiée dans les grandes organisations est très proche du type « 1 » de Bühler (1979) ; Par ailleurs, le profil stratège est un contrôleur de gestion que l'on peut juger comme « centralisé » ou « siège », selon Danziger (2000), fortement porté sur la stratégie de la direction. On peut aussi le qualifier de « corporate » au sens de Gilles (2006), accentuant la gestion de la performance. Enfin, il emprunte également des caractéristiques dans le type « facilitateur » de Demaret (2014), notamment dans une excellente maîtrise des outils de gestion. Le contrôleur stratège dans les communes est dans une bipolarité équilibrée entre le partenaire (« Business Partner ») et sur la réduction des coûts (« Cost-Killer »).

### *2.3.5. Le contrôleur de gestion hybride : une polyvalence recherchée*

Le dernier profil révélé par les travaux quantitatifs est un contrôleur de gestion hybride. C'est un profil porté sur les démarches explicatives de la nécessité d'un contrôle de gestion avec une polyvalence en termes de gestion. C'est l'apport majeur de notre travail, non révélé par Lavigne (2019) dans ses travaux sur les grandes intercommunalités. Dans le cadre de la théorie de l'apprentissage organisationnel, les outils de gestion confèreraient donc au contrôleur de gestion hybride un rôle d'influenceur négatif et positif au sens de Bremond (1970). Il est au centre du segment « discipline – apprentissage » de Ragaigne (2011). À l'aide de ses outils, il ne serait pas un intimidateur. Les résultats de l'étude quantitative mettent en évidence les particularismes de ce type de contrôleur de gestion sur une dominante relationnelle, axée sur l'ensemble des variables de l'ACP, et sur un accompagnement des services dans les méthodes de gestion. C'est un atout pour l'aide à la décision pour les opérationnels mais également dans la prise de décision stratégique. Il est au carrefour des quatre types proposés par Sathe (1982). L'attitude de ce contrôleur de gestion est fortement impliquée dans la prise de décision au niveau de l'unité. Il est porté sur le « mandat de vérification » et « d'aide à la décision » pour la direction générale selon Hopper (1980), ainsi que pour les managers opérationnels. Ainsi, ces divergences montrent qu'il est à la fois « partenaire » et « Conseiller » au sens de Lambert (2005). Notre recherche préconise de favoriser ce profil dans une volonté de diffuser le contrôle de gestion dans l'organisation et d'apporter une aide opérationnelle ainsi qu'aux élus. Par ailleurs, son implication dans l'aide à la décision le rapproche davantage du profil « 2 » et du profil « 3 » de Bühler (1979) ; mais le rapprochement le plus sensible est celui du type hybride proposé

par Demaret (2014) qui assimile rapidement les processus métiers et une bonne maîtrise du contrôle de gestion. Nous pouvons également parler de contrôleur de gestion « corporate » au sens de Gilles (2006) sur un *middle management* ou entre le contrôleur de gestion « siège » et « usine », au sens de Danziger (2000). Il est à la convergence des quatre profils proposé par Lavigne (2019). L'emploi des outils du contrôleur de gestion font émerger des enjeux techniques et sociaux notamment une progression managériale dans la pédagogie de la performance dans les organisations aux niveaux opérationnels et directionnels.

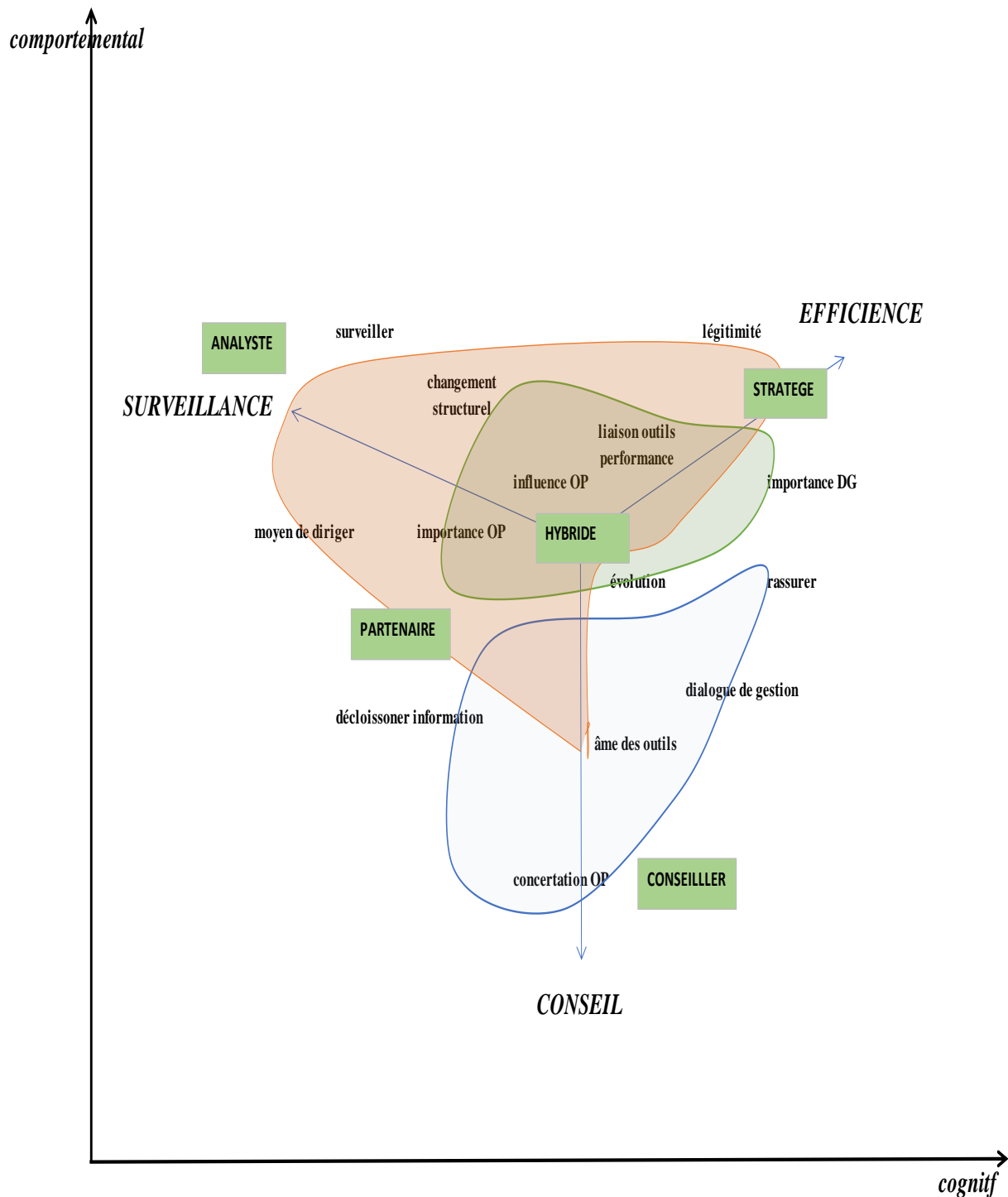


Figure 7 - Positionnement des contrôleurs de gestion communaux en fonction des dimensions instrumentales

## Conclusion

Le rôle du contrôleur de gestion communal, quel que soit son profil, apporte, à l'aide de ses instruments de gestion, une aide à la décision. Il est un « Business Partner » au sens de Lambert et Sponem (2009) et de Lavigne (2019). Il a également pour mission la réduction des coûts, contribuant à la rationalisation des moyens et visant à une performance locale, quand bien même celui-ci se décrit comme partenaire. L'importance des rôles « Business Partner » et « Cost-Killer », varie en fonction des profils, ce qui confirmerait la tendance d'une hybridation de son rôle pour un tiers des répondants. Plus fondamentalement, la contribution principale de la recherche quantitative réside dans le fait qu'elle étend la typologie des contrôleurs de gestion en management local fondée, non plus sur quatre mais sur cinq profils : stratège, analyste, conseiller, partenaire et hybride.

- L'analyste est intégré dans une fonction « contrôle de gestion » proche d'une direction adjointe. Il est fortement porté sur l'analyse de l'activité sans responsabilité influente, utilisant ses outils pour une influence comportementale sur les services.

- Le partenaire, quant à lui, est positionné également dans une direction adjointe, où son rôle est recherché pour son aide technique et décisionnelle aux opérationnels et aux élus, utilisant ses outils pour une influence comportementale et à moindre mesure cognitive sur les services.

- Le conseiller est proche de la direction générale, mais avec un rôle porté sur l'aide à la décision et l'animation du contrôle de gestion, sans pour autant influencer la décision stratégique, dans des communes, utilisant ses outils pour une influence cognitive sur les services.

- Le stratège est plus à même d'intégrer des structures très importantes, par la taille et l'environnement. Il est positionné dans les directions générales des services, pour sa nécessaire appréciation de la décision stratégique, utilisant ses outils pour une forte influence comportementale et cognitive sur les services.

- L'hybride est au carrefour des autres profils, maîtrisant le contrôle de gestion dans son ensemble. Il serait à ce jour le profil le plus recherché pour ses compétences par les managers territoriaux, utilisant ses outils pour une équitable influence cognitive et comportementale sur les services.

Cette mise en perspective se révèle intéressante, puisque notre recherche montre que les formes que prend le contrôle de gestion, dépendent de facteurs contingents et transcendent la frontière privé / public (Lavigne, 2019) mais il est également défini par la dimension instrumentale. Nos propositions de recherche sont donc confortées, à savoirs : l'emploi des outils de gestion pour l'évaluation des politiques publiques, confère au contrôleur de gestion territorial, dans sa position hiérarchique corporate, un rôle puissant dans l'aide à la décision stratégique (P1) ; de plus, ce même emploi des outils de gestion pour la surveillance, lui donne, dans une position hiérarchique opérationnelle, un rôle d'inquisiteur des services (P2). Enfin, l'utilisation des outils de gestion pour le conseil, fournit au contrôleur de gestion territorial, dans sa position de management intermédiaire, un rôle multidimensionnel (P3).

Cependant, cette recherche présente des limites. La littérature analysée mobilise probablement insuffisamment la recherche internationale, notamment anglo-saxonne. Le manque d'investigation dans les revues juridiques, sociologiques ou philosophiques, amoindrit également l'analyse du rôle du contrôleur de gestion. Par ailleurs, le caractère scientifique de l'étude empirique est discutable. En effet, les résultats empiriques doivent être considérés avec prudence. L'échantillon des répondants n'étant pas constitué de manière aléatoire, et les

réponses ne faisant pas ou peu l'objet d'une triangulation, des biais de représentativité sont très probablement présents. Ainsi, une division de l'échantillon en trois groupes : les premiers répondants ; les répondants du milieu et les répondants tardifs, afin d'observer une différence significative entre les groupes et la représentativité de la population, comme suggérés par Armstrong et Overton (1977), aurait été souhaitable. En comparant les répondants tardifs à celui de la population, nous aurions pu déterminer si l'échantillon était représentatif de cette dernière, validé par un test du Chi<sup>2</sup>. Par ailleurs, seuls les contrôleurs de gestion répondent au questionnaire. Afin de répondre aux objectifs d'images et de d'influences organisationnelles, il serait pertinent d'interroger également d'autres acteurs. Enfin, aucun élément concernant les systèmes d'information décisionnels et la mutation du rôle en analyste des données stratégiques n'apparaît (Lavigne, 2020b).

La recherche a progressé dans la réponse à la question initiale, laissant le champ ouvert à d'autres études sur le sujet, dans les collectivités territoriales pour obtenir un travail comparatif d'une part et une extension d'autre part. De telles études pourraient être étendues à l'ensemble des structures territoriales pour avoir une confirmation des profils et d'en découvrir à nouveau d'autres. Là, se trouve certainement une perspective de recherches futures qui approfondiraient la connaissance d'un domaine que notre travail a contribué à faire émerger ; perspective de recherche que notre communication, peut-être, suscitera.

## Bibliographie

- Armstrong, J.S., Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *J.Mark. Res.* 14(3), 396-402. Cantrell, Robert N., Marissa Garcia, Pin
- Briers, M., Chua, W., F. (2001). The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change : a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 237-269.
- Bollecker, M. (2004). *Les contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession*. Editions L'Harmattan.
- Bollecker, M., Durat, L. (2006). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *La Revue des Sciences de Gestion*, 220-221(4), 139-148. doi:10.3917/rsg.220.0139.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Les économies de la grandeur.
- Boussard, V. (2001). Quand les règles s'incarnent ? L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail*, 43(4), 533-551
- Bremond, C. (1970). Le rôle d'influenceur. *Communications*, 16(1), 60-69.
- Bühler, N. (1979). Influence des caractéristiques organisationnelles sur le travail du manager : le cas du contrôleur de gestion, *Cahier de recherche n° 79-10*, Université de Grenoble II.
- Chiapello, È., Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte.
- Cronbach, L.J. (1971). Test validation, dans R.L.Thorndike (ed.), *Educational Measurement*, 2e édition. Washington, DC : American Council of Education
- Crozier, M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, collection «Sociologie politique».
- Danziger, R. (2000). « Contrôleur de gestion », dans COLASSE B., *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, p. 547-557
- Demaret, J. (2014). *Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion* Thèse de doctorat. Université François Rabelais-Tours.
- DiMaggio, P., Powell W. (1983). the Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48, April, 147-160

- Gilles, D. (2006), *Les rôles du contrôle et des contrôleurs de gestion financiers dans les grandes entreprises. Business administration*. Université Paris Dauphine - Paris IX, <tel-00144827>
- Hopper, T. (1980), "Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n°4, pp. 401-411.
- Lambert, C. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine-Paris IX.
- Lambert, C., Sponem S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (2), 113-144.
- Lavigne, L. (2019). Management Control in Local Public Administrations in France- Typological Construction and Organizational Determinants-the Case of Large Intermunicipalities. *Public Organization Review*, 1-21, Springer
- Lavigne, L. (2020a). Efficience, conseil et surveillance. Déterminants instrumentaux du contrôleur de gestion territorial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 26(65), 69-89.
- Lavigne, L. (2020b). Contrôleur de gestion territorial : vers un mutation du rôle en analyste des données stratégiques ?. *Communication & management*, 1(1),.
- Leroy, F., Ramanantsoa, B. (1997). The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger. *Journal of Management Studies*, 34, 6, november 1997
- Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. *Documents de recherche*, Essec - Département "Comptabilité – Contrôle de gestion"
- Masingue, A., Philippart, A., Lorain J. (2016). La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. *Gestion et management public*, 5(4), 39-58.
- Maurel, C., (2006). Étude d'un changement organisationnel dans de grandes collectivités territoriales : l'évolution de la fonction contrôle de gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 105-134.
- Maurel C. (2007), Les pratiques de contrôle de gestion face aux évolutions organisationnelles des Conseils généraux, *Politiques et management public*, vol. 25 n° 2. pp. 85-101
- Nobre, T. (2001). Le contrôleur de gestion de la PME, *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 7, vol. 1, p.107-129
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). A new organizational structure. *Knowledge in Organisations*, 99-133.
- Pupion, P.C. (2017). Territoire, gestion publique et pilotage territorial. *Gestion et management public*, 5(1), 1-3.
- Ragaine, A. (2011). Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 17, (2): 113-136
- Sathe, V. (1982). *Controller Involvement in Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 189 p.
- Singly (de), F. (2012). *Le questionnaire*. A. Colin.

## Annexe 1 – scores moyens du codage des répondants

	Légitimité	Ame des outils	Importance OP	Importance DG	Influence opérationnelle	Moyen de diriger	Surveiller	Changement structurel coût	Rassurer	Décloisonner information	Concertation OP	Dialogue de gestion	Evolution	Liaison Outils / Performance	Postionnement
1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	1	4	1	3	1	1
2	1	2	4	1	1	4	1	1	1	2	4	1	2	1	1
4	2	1	4	5	1	4	4	4	1	1	4	2	3	2	2
11	1	1	4	5	1	1	4	5	2	2	4	1	2	3	2
16	1	3	3	5	1	3	4	5	2	2	4	3	2	3	2
24	3	3	3	4	1	3	1	5	2	2	4	3	2	3	2
28	3	1	3	4	1	3	1	4	2	2	4	3	2	3	1
33	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2
36	3	1	5	1	1	1	4	2	2	4	1	2	1	3	2
37	2	2	5	3	1	2	4	1	2	3	2	1	1	3	2
39	1	2	3	3	2	1	4	3	2	3	3	2	1	1	2
40	3	3	3	3	3	5	5	2	2	3	4	3	1	2	1
42	3	3	3	2	3	5	5	2	2	3	4	2	1	2	2
46	1	2	4	4	3	5	5	1	2	2	4	1	1	1	1
48	2	2	4	4	2	5	5	3	2	3	4	1	1	1	1
50	3	2	4	4	1	2	5	5	2	2	4	2	1	2	1
51	3	2	1	4	3	1	1	4	2	3	4	1	3	1	1
52	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	1
53	1	2	2	1	3	1	1	5	2	3	4	1	2	1	2
55	2	1	4	1	1	2	1	4	3	2	4	2	3	2	2
56	3	2	4	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2
60	1	2	4	3	3	5	4	5	2	2	4	3	2	3	2
61	1	2	4	3	3	5	1	5	2	2	4	3	3	3	1
63	1	3	1	3	3	5	1	1	2	2	3	1	3	1	1
64	3	3	4	3	3	5	5	2	2	2	4	2	2	2	2
68	3	3	4	5	3	5	4	2	2	4	3	3	2	3	2
76	2	2	4	5	3	2	5	1	2	2	3	3	1	3	2
80	3	2	1	5	2	1	4	3	2	2	4	3	1	3	2
<b>Scores moyens</b>	<b>2,07</b>	<b>2,04</b>	<b>3,21</b>	<b>3,18</b>	<b>2,00</b>	<b>3,14</b>	<b>3,11</b>	<b>3,07</b>	<b>2,00</b>	<b>2,32</b>	<b>3,61</b>	<b>2,04</b>	<b>1,93</b>	<b>2,11</b>	<b>1,61</b>
	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Peu important	1 - Pas recherché	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Inexistant	1 - Peu important	1 - Pas du tout	1 - Peu importante	1 - DGA
	2 - Partiellement	2 - Partiellement	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Important	2 - Peu recherché	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Peu rassurant	2 - Partiellement	2 - Occasionnel	2 - Important	2 - Partiellement	2 - Important	2 - DGS
	3 - Totalement	3 - Totalement	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - Indispensable	3 - Recherché	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - rassurant	3 - Totalement	3 - Régulier	3 - Indispensable	3 - Totalement	3 - Indispensable	
			4 - Très impliqué	4 - Très impliqué		4 - Très recherché	4 - Très impliqué	4 - Très impliqué	4 - Très rassurant		4 - Très fréquent				
			5 - Totalement impliqué	5 - Totalement impliqué		5 - Totalement recherché	5 - Totalement impliqué	5 - Totalement impliqué	5 - Totalement rassurant						

	Légitimité	Ame des outils	Importance OP	Importance DG	Influence opérationnelle	Moyen de diriger	Surveiller	Changement structurel coût	Rassurer	Décloisonner information	Concertation OP	Dialogue de gestion	Evolution	Liaison Outils / Performance	Postionnement
classe 2	3	1	2	2	3	5	1	2	3	3	4	1	3	1	2
Stratège	15	2	4	1	3	5	1	1	1	3	4	1	2	1	2
	17	3	5	5	3	5	2	4	1	3	2	3	2	2	2
	18	3	5	5	1	1	2	5	2	2	2	1	2	3	2
	20	3	3	5	1	3	2	5	2	2	2	3	3	3	2
	26	3	3	4	1	3	1	5	2	2	2	3	3	3	2
	27	3	1	3	4	1	4	2	2	2	4	3	2	3	1
	43	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
	49	3	3	5	1	1	4	2	5	3	1	3	1	3	2
	54	2	2	5	3	1	4	5	5	3	2	3	1	3	2
	59	1	2	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	1	2
	66	3	3	3	3	5	5	2	5	3	2	3	3	1	1
	73	3	3	3	2	3	5	2	2	3	1	3	3	3	2
	74	3	2	5	4	3	5	2	1	2	2	1	3	3	2
	78	3	2	4	4	2	5	1	5	1	2	1	3	1	2
	81	3	2	4	4	1	4	1	5	1	2	2	1	2	2

Scores moyens	2,75	2,38	3,69	3,25	1,94	3,94	2,13	2,69	3,06	2,44	2,31	2,19	2,38	2,19	1,88
1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Peu important	1 - Pas recherché	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Inexistant	1 - Peu important	1 - Pas du tout	1 - Peu importante	1 - DGA
2 - Partiellement	2 - Partiellement	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Important	2 - Peu recherché	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Peu rassurant	2 - Partiellement	2 - Occasionnel	2 - Important	2 - Important	2 - Important	2 - DGS	
3 - Totalelement	3 - Totalelement	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - Indispensable	3 - Recherché	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - rassurant	3 - Totalelement	3 - Régulier	3 - Indispensable	3 - Indispensable	3 - Indispensable		
		4 - Très impliqué	4 - Très impliqué		4 - Très recherché	4 - Très impliqué	4 - Très impliqué	4 - Très rassurant		4 - Très fréquent					
		5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué		5 - Totalelement recherché	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement rassurant							

	Légitimité	Ame des outils	Importance OP	Importance DG	Influence opérationnelle	Moyen de diriger	Surveiller	Changement structurel coût	Rassurer	Décloisonner information	Concertation OP	Dialogue de gestion	Evolution	Liaison Outils / Performance	Postionnement
classe 3	7	1	1	1	1	1	4	2	2	2	1	2	1	3	2
Conseiller	12	1	1	3	1	2	4	1	5	3	2	1	2	3	2
	13	1	1	3	2	1	4	3	5	2	3	2	2	1	2
	29	1	3	3	1	5	5	2	2	2	4	3	1	1	1
	30	3	3	3	2	1	4	2	2	2	4	1	1	2	2
	31	1	1	4	2	3	4	1	2	2	4	1	1	1	1
	41	1	1	4	1	2	4	2	3	5	4	1	1	1	2
	57	3	1	4	1	1	2	1	5	2	4	2	1	2	2
	58	1	1	1	4	3	1	1	5	3	4	1	3	2	2
	62	1	2	1	3	3	2	2	1	2	4	1	3	2	1
	65	1	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	2	2	2
	67	1	1	4	3	2	2	1	4	2	3	2	1	2	2
	69	1	1	4	3	2	2	3	5	2	3	3	1	3	2
	79	1	1	4	3	3	5	4	2	2	4	3	2	3	2

Scores moyens	1,29	1,36	2,79	2,50	2,00	2,57	2,86	2,14	3,71	2,29	3,36	1,79	1,57	2,00	1,79
1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Peu important	1 - Pas recherché	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Inexistant	1 - Peu important	1 - Pas du tout	1 - Peu importante	1 - DGA
2 - Partiellement	2 - Partiellement	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Important	2 - Peu recherché	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Peu rassurant	2 - Partiellement	2 - Occasionnel	2 - Important	2 - Important	2 - Important	2 - DGS	
3 - Totalelement	3 - Totalelement	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - Indispensable	3 - Recherché	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - rassurant	3 - Totalelement	3 - Régulier	3 - Indispensable	3 - Indispensable	3 - Indispensable		
		4 - Très impliqué	4 - Très impliqué		4 - Très recherché	4 - Très impliqué	4 - Très impliqué	4 - Très rassurant		4 - Très fréquent					
		5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué		5 - Totalelement recherché	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement rassurant							

	Légitimité	Ame des outils	Importance OP	Importance DG	Influence opérationnelle	Moyen de diriger	Surveiller	Changement structurel coût	Rassurer	Décloisonner information	Concertation OP	Dialogue de gestion	Evolution	Liaison Outils / Performance	Postionnement
5	1	1	1	1	3	3	4	2	2	2	4	2	1	3	1
6	1	1	1	2	1	3	4	4	5	3	2	1	2	3	1
14	1	1	3	2	2	3	4	4	5	2	3	2	2	1	1
23	1	3	3	2	3	3	2	4	5	2	4	3	1	1	1
32	2	3	3	2	3	4	2	2	5	3	4	3	1	2	2
35	2	3	4	2	3	4	2	1	4	3	4	3	3	3	1
38	2	3	4	1	3	4	2	3	5	3	4	3	3	3	1
44	3	3	4	1	3	3	2	3	5	2	4	2	3	3	2
47	1	3	4	4	3	3	1	3	5	3	3	3	3	2	1
70	1	2	4	3	3	3	2	5	5	2	4	3	3	3	1
71	1	1	5	3	3	5	1	5	2	3	3	2	2	2	2

Scores moyens	1,45	2,18	3,27	2,09	2,73	3,45	2,36	3,27	4,36	2,55	3,55	2,45	2,18	2,36	1,27
1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Peu important	1 - Pas recherché	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Inexistant	1 - Peu important	1 - Pas du tout	1 - Peu importante	1 - DGA
2 - Partiellement	2 - Partiellement	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Important	2 - Peu recherché	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Peu rassurant	2 - Partiellement	2 - Occasionnel	2 - Important	2 - Partiellement	2 - Important	2 - DGS
3 - Totalelement	3 - Totalelement	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - Indispensable	3 - Recherché	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - rassurant	3 - Totalelement	3 - Régulier	3 - Indispensable	3 - Totalelement	3 - Indispensable	
		4 - Très impliqué	4 - Très impliqué		4 - Très recherché	4 - Très impliqué	4 - Très impliqué	4 - Très impliqué	4 - Très rassurant		4 - Très fréquent				
		5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué		5 - Totalelement recherché	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement rassurant						

	Légitimité	Ame des outils	Importance OP	Importance DG	Influence opérationnelle	Moyen de diriger	Surveiller	Changement structurel coût	Rassurer	Décloisonner information	Concertation OP	Dialogue de gestion	Evolution	Liaison Outils / Performance	Postionnement
8	1	2	3	3	2	1	4	3	2	2	3	2	1	1	1
9	3	3	3	3	1	1	5	2	2	1	1	3	1	1	1
10	3	3	3	2	1	1	5	2	2	2	1	2	1	2	2
19	1	2	4	4	3	1	5	1	2	2	1	1	1	1	1
21	1	3	2	2	2	5	5	3	1	1	2	1	1	1	1
22	1	3	2	2	1	2	5	5	1	2	2	1	1	1	1
25	1	1	1	2	2	1	1	4	1	3	4	1	3	1	1
34	2	1	1	1	2	2	5	2	2	1	4	1	1	2	1
45	1	2	2	1	2	1	5	5	2	1	4	1	1	1	1
72	1	1	2	1	1	2	1	4	3	2	4	1	3	1	1
75	1	2	2	3	1	2	3	4	2	2	4	3	3	1	1
77	1	2	4	3	3	5	4	5	2	2	4	3	2	3	2

Scores moyens	1,42	2,08	2,42	2,25	1,75	2,00	4,00	3,33	1,83	1,75	2,83	1,67	1,58	1,33	1,17
1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Peu important	1 - Pas recherché	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Pas impliqué	1 - Pas du tout	1 - Pas du tout	1 - Inexistant	1 - Peu important	1 - Pas du tout	1 - Peu importante	1 - DGA
2 - Partiellement	2 - Partiellement	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Important	2 - Peu recherché	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Peu impliqué	2 - Peu rassurant	2 - Partiellement	2 - Occasionnel	2 - Important	2 - Partiellement	2 - Important	2 - DGS
3 - Totalelement	3 - Totalelement	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - Indispensable	3 - Recherché	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - Impliqué	3 - rassurant	3 - Totalelement	3 - Régulier	3 - Indispensable	3 - Totalelement	3 - Indispensable	
		4 - Très impliqué	4 - Très impliqué		4 - Très recherché	4 - Très impliqué	4 - Très impliqué	4 - Très impliqué	4 - Très rassurant		4 - Très fréquent				
		5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué		5 - Totalelement recherché	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement impliqué	5 - Totalelement rassurant						