

# LES INTERACTIONS STRATEGIE / CONTROLE : LE CAS D'UNE BANQUE DE DETAIL

Julien Batac<sup>1</sup>  
Olivier de La Villarmois<sup>2</sup>  
Christophe Benavent<sup>3</sup>

## Résumé

Les rapides évolutions de l'environnement rendent de plus en plus délicates la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Dans la banque de détail, les nouvelles technologies de l'information représentent une véritable révolution. Une étude de cas permet de confronter des concepts développés par les chercheurs en contrôle aux pratiques organisationnelles. Alors que traditionnellement le rôle du contrôle est limité à la mise en œuvre de la stratégie, nous nous attarderons principalement sur sa place dans la formulation de la stratégie.

**Mots clés :** stratégie, contrôle organisationnel, contrôle de gestion, banque de détail

## Abstract

*The evolutions of the environment make increasingly delicate the formulation and the implementation of the corporate strategy. In the retail banking industry, new information technologies represent a true revolution. A case study makes it possible to confront concepts developed by the researchers in control with the organizational practices. Whereas the role of control is usually limited to the implementation of the strategy, we will detail his place in the formulation.*

*Keywords :* strategy, organizational control, management control, retail banking

---

<sup>1</sup>CREG, IAE – Université de Pau et des Pays de l'Adour

<sup>2</sup>GREMCO / CLAREE, IAE – Université des Sciences et Technologies de Lille

<sup>3</sup>CREG, IAE – Université de Pau et des Pays de l'Adour

Correspondance : Olivier de La Villarmois - IAE de Lille - 104, avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex  
Olivier.de-La-Villarmois@univ-lille1.fr

## Introduction

L'activité de collecte des dépôts et la distribution des crédits, qui sont au cœur du métier de la banque de détail, sont profondément modifiées. La banalisation d'un certain nombre de produits bancaires, notamment les crédits, a déplacé la compétition entre banques, des activités de production aux activités de distribution (Daley, 2001). L'enjeu n'est plus de multiplier le nombre de produits de base mais de disposer d'un système de distribution performant, répondant à la diversité de la demande des clients. La distribution constitue une source d'avantage concurrentiel. La maîtrise des méthodes de distribution apparaît être l'arme concurrentielle pour faire face à de nouveaux concurrents et rencontre une réelle opportunité avec l'apparition de nouvelles technologies. Ces éléments soulèvent de nouveaux enjeux pour les acteurs traditionnels du secteur alors que les barrières à l'entrée ont longtemps été considérées comme insurmontables. Sur de nombreux segments, les positions sont menacées.

L'environnement bancaire est en mouvement, largement incertain et incite les banques à reformuler leurs stratégies, et plus encore dans un tel environnement, à les mettre en œuvre rapidement. Quelles stratégies développer dans cet environnement et comment les mettre en œuvre ?

Implicitement, les fonctions de formulation et de mise en œuvre de la stratégie ont longtemps été dissociées, la première étant du domaine de la direction générale<sup>4</sup>, la seconde de celui du contrôle de gestion. « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony, 1988, p.10). Toutefois, la relation est plus complexe, la définition n'excluant pas explicitement le rôle du contrôle de gestion dans la formulation de la stratégie, rôle de plus en plus fréquemment souligné (Simons, 1995). Quant à la stratégie, nous la définirons comme « l'ensemble des actions qui déterminent durablement le succès d'une organisation » (Bouquin, 1999).

L'objectif de cette recherche est, au travers d'un cas unique, d'illustrer des concepts, de les confronter à la réalité, d'étudier les interactions complexes entre stratégie et contrôle, l'idée selon laquelle une stratégie peut être formulée par la « base » laissant encore sceptiques de nombreux dirigeants. Après avoir précisé la nature des interactions stratégie / contrôle, le protocole de recherche sera exposé. La description du marché, des particularités de la banque

---

<sup>4</sup>Qui dans certains cas, délègue cette fonction à son service de planification stratégique.

étudiée sera suivie par celle de la stratégie et des moyens mobilisés pour son application. Enfin, les enseignements de cette observation seront tirés.

## 1. Les interactions stratégie / contrôle

Parler d'interaction stratégie / contrôle plutôt que de relation représente une réelle évolution. En effet, cette distinction met en exergue des visions radicalement différentes (Langfield-Smith, 1997) :

- la relation stratégie / contrôle repose sur une acception conservatrice (et restrictive) du contrôle de gestion. Les systèmes de contrôle ont pour finalité première la mise en œuvre de la stratégie.
- évoquer les interactions stratégie / contrôle revient à reconnaître le rôle proactif du contrôle, c'est-à-dire qu'il n'est plus seulement dévolu à la mise en œuvre de la stratégie mais également à sa formulation.

La complexité relative de l'interaction par rapport à la relation conduit au choix de méthodologies de recherche opposées (Langfield-Smith, 1997). La relation est généralement étudiée au moyen de questionnaires alors que seule l'étude de cas permet de saisir la complexité de l'interaction. Les travaux de Simons (1987a, b, 1990, 1991, 1994, 1995) ont suivi cette évolution.

### 1.1. La relation stratégie / contrôle

Khandwalla (1972) est le premier à s'intéresser à la relation stratégie / contrôle en retenant une acception du contrôle conforme à celle définie *supra*. Burns et Stalker (1961) ou Thompson (1967) voire Chandler, par exemple, assimilent la structure organisationnelle au contrôle même si les concepts sont fortement interdépendants. Le nombre des travaux comparables est restreint si l'on considère que Miller et Friesen (1982) ou Miles et Snow (1978) décrivent des configurations organisationnelles dans lesquelles le contrôle n'est qu'une variable parmi d'autres.

Les travaux qui retiennent une définition du contrôle proche de celle proposée par Anthony (1965, 1988) sont peu nombreux (Khandwalla, 1972 ; Simons, 1987). Cette définition implique une « vision taylorienne » du processus de coordination avec la dissociation des opérations de conception (formulation) des opérations de production (mise en œuvre). Khandwalla (1972) a mis en évidence que plus la concurrence est intense, plus le recours aux systèmes de contrôle formels est important. Plus particulièrement, une

concurrence intense sur les produits implique la mise en place de structures et de systèmes de contrôle complexes<sup>5</sup>. La principale conclusion de Simons (1987) est que les prospecteurs les plus performants sont ceux qui ont développé les systèmes de contrôle les plus complets.

Il faut cependant souligner que le mécanisme est en réalité plus complexe et subtil qu'il y paraît au premier abord, le rôle du contrôle n'étant pas seulement limité à la seule mise en œuvre de la stratégie (Bouquin, 1999). Ainsi, la planification sert moins, dans les grandes entreprises, à décliner la stratégie (*corporate strategy*) qu'à révéler les stratégies locales (Mintzberg, 1994).

Ces recherches, caractérisées par un nombre élevé d'observations, fournissent des résultats robustes mais elles ne proposent pas de réponses aux conflits et à la place des systèmes de contrôle dans la formulation.

## **1.2. Le rôle du contrôle dans la formulation de la stratégie**

Les recherches portant sur le rôle du contrôle dans la formulation se sont intensifiées au cours des années 1990. La complexité des phénomènes étudiés induit le choix de l'étude de cas comme méthode d'observation.

Les dirigeants de l'entreprise observée par Archer et Otley (1991), soulignent que les systèmes de contrôle permettent d'améliorer leurs pratiques mais ne permettent pas de les assister dans le développement de nouvelles stratégies. Roberts (1990) insiste principalement sur le climat créé par le contrôle comptable qui encourage le conformisme et nuit à la communication. Les effets sont contrebalancés par des réunions techniques. Au sein de la compagnie d'assurance étudiée par Knight et Willmott (1993), un nouveau système de contrôle a été mis en place pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie. Dent (1991) décrit une situation comparable. Ces études de cas décrivent avec beaucoup de richesse les interactions stratégie / contrôle. Néanmoins, la méthode réduit leur portée, leur généralisation.

Seul Simons a multiplié les observations pour finalement proposer un cadre théorique et aborder explicitement une nouvelle vision (Simons, 1995). L'intérêt du modèle repose sur la recherche d'un équilibre entre les systèmes de contrôle contraignants et stimulants (Simons 1987b, 1990, 1991, 1994) qui n'est pas sans rappeler la proposition de Burgelman (1983, 1991)<sup>6</sup>. Les systèmes contraignants ont pour finalité le respect de normes alors que les systèmes stimulants visent à remettre en cause ces normes. Burgelman distingue les

---

<sup>5</sup>Khandwalla limite la description des comportements stratégiques à l'intensité de la concurrence sur les produits, les process et le marketing.

<sup>6</sup>Le rapprochement est fait par Simons (1995, pp.106-107).

comportements stratégiques induits des comportements autonomes. Les premiers induisent des comportements visant à adapter les compétences à l'environnement. Les seconds sont focalisés sur les initiatives hors du champ de la stratégie adoptée ; ils peuvent amener les dirigeants à la modifier.

L'étude de cas apparaît comme le seul moyen d'appréhender en profondeur la complexité des interactions liant la stratégie au contrôle. Notre travail se situe dans la continuité de ce courant de recherche : l'analyse d'un cas permettra de préciser la nature de la relation contrôle / stratégie.

## **2. Le dispositif de recherche**

Pour étudier le problème, il était nécessaire de trouver une entreprise offrant trois caractéristiques :

- être dans une situation d'élaboration, éventuellement de changement stratégique. Cet aspect apparaît comme le principal critère d'intérêt ;
- facilement accessible par les chercheurs pour augmenter la qualité des observations ;
- présentant une complexité réduite pour conforter la pertinence de l'analyse.

### **2.1. Le cas**

Le cas étudié présente un intérêt particulier pour les auteurs. Au moment où ils accédaient au terrain, la direction générale souhaitait redéfinir sa stratégie et la mettre en œuvre. Deux intérêts complémentaires sont à noter :

- Un environnement général intéressant : le monde bancaire
- Un niveau d'analyse accessible : une banque régionale

Le marché bancaire présente un intérêt particulier dans la mesure où de multiples sources de changement d'environnement incitent les dirigeants à envisager des changements stratégiques liés aux technologies, aux institutions et aux structures concurrentielles.

Depuis quelques années, la plupart des secteurs d'activité ont connu des innovations importantes, notamment grâce au développement des technologies d'information et de communication. Le secteur bancaire a connu des bouleversements complémentaires : déréglementation, mondialisation financière, transformation des activités face à une clientèle plus exigeante, mieux formée et informée (Zollinger et Lamarque, 1999). Cela s'est traduit par la multiplication des acteurs sur le marché. Des banquiers étrangers commencent à

s'implanter en France (HSBC, Caixa, Deutsche Bank,...) mais les principaux concurrents sont issus de secteurs d'activité différents tels la distribution ou les assureurs. Le déploiement d'Internet a fait émerger de nouvelles firmes aussi diverses que des sites comparatifs spécialisés dans le crédit, des banques entièrement à distance ou des brokers en ligne. Ce contexte conduit les banquiers à envisager des politiques de développement au-delà de leurs métiers et produits traditionnels.

Le secteur français de la banque de détail est traditionnellement divisé entre les anciennes banques AFB et les banques mutualistes. Delta<sup>7</sup> appartient à cette dernière catégorie. De par son histoire et ses caractéristiques structurelles, le groupe auquel appartient Delta est un cas singulier dans l'univers bancaire. Son découpage en caisses régionales relativement autonomes dans leur adaptation stratégique et la prééminence de la composante régionale dans les structures entraînent des orientations stratégiques fortement liées au marché de proximité.

Les caisses régionales sont des entreprises dotées chacune de leur propre organisation et il n'existe ainsi pas de structure type. Cependant, aux anciennes organisations fondées sur la notion de département regroupant des types d'activités (département bancaire, département crédit, département commercial) se substituent aujourd'hui des organisations par marchés (marché des particuliers, marché des entreprises, marché des professionnels, ...). Dans ces unités opérationnelles, sont traitées toutes les opérations concourant à la satisfaction des besoins de chaque catégorie de clientèle. Au côté de cette organisation par marchés existent, au niveau du siège, des directions fonctionnelles, comme la direction des ressources humaines, la direction bancaire chargée de la production, la direction financière ou la direction commerciale.

Delta est issue d'une fusion de trois « caisses régionales » réalisée en 1992. Ainsi, le précédent plan stratégique initié en 1994 préconisait des objectifs « fixant et consolidant » le nouvel établissement bancaire créé. Par opposition, le plan actuel (détaillé *infra*) prend en compte le fait que l'entreprise « a franchi une nouvelle étape de croissance, que l'environnement a changé mais aussi que le mode de fonctionnement interne et les attentes des divers acteurs de l'entreprise sont différents »<sup>8</sup>. Ce passage d'une stratégie de consolidation à une stratégie d'expansion est d'ailleurs concrètement démontré non seulement par le changement de système d'information (en 2000) mais aussi par l'acquisition d'une banque étrangère.

---

<sup>7</sup>Pour des raisons de confidentialité, nous avons appelé Delta la banque observée.

L'effectif de l'entreprise est de 1 800 salariés. Le réseau commercial comprend 150 agences de proximité, 6 agences dédiées aux entreprises, 4 agences patrimoniales et une agence directe. Ses parts de marché sont de 35% pour la collecte, 40% pour le crédit et 10% pour l'assurance.

## 2.2. Le dispositif d'observation

Dans un objectif de fiabilité des informations et des interprétations, le dispositif d'observation se compose de trois chercheurs :

- Le premier est impliqué au jour le jour dans la banque<sup>9</sup> ;
- Le deuxième a déjà vécu le même type d'expérience dans une autre banque mais ne connaissant pas le cas présenté ;
- et le dernier connaît le secteur bancaire pour y avoir réalisé plusieurs interventions, y compris dans la banque étudiée.

L'étude de cas est longitudinale, bâtie autour de premiers contacts établis dès 1995 et d'un suivi constant jusqu'à aujourd'hui. La méthode choisie permet d'obtenir une grande richesse de données et de gagner en profondeur dans l'étude et l'appréciation des processus organisationnels. De nombreux auteurs soulignent l'intérêt d'une telle démarche pour comprendre les stratégies des entreprises et leur implémentation (Mintzberg, 1978, 1982 ; Bartlett et Goshal, 1991). Il en résulte une plus grande validité et ainsi une plus grande finesse d'analyse.

## 2.3. La méthode d'analyse

La grille d'analyse retenues s'articule autour de deux points :

- 1) Comment les dirigeants ont-ils formulé la stratégie ?
- 2) Comment sa mise en œuvre a-t-elle été pilotée ?

Les premiers résultats indiquent que la formulation stratégique par le collège qu'est le « comité de direction » s'appuie sur des choix en matière de pédagogie, de méthode ou de maïeutique et d'une « vision » de la stratégie. Quant à l'initiation de la stratégie, ou sa mise en œuvre, elle s'appuie sur un système de contrôle qui est une organisation spécifique. Ces deux aspects seront successivement approfondis.

---

<sup>8</sup>Entretien d'un des sous-directeurs issu du journal d'entreprise, datant de décembre 1999.

<sup>9</sup>En pratique, il s'agit d'une convention CIFRE débutée en février 2000 qui est évoquée ainsi dans le bilan de l'année 2000: « un doctorant sera associé au dispositif de mise en œuvre stratégique pour traiter l'information, préparer la communication, aider à la conception d'outils de pilotage, rechercher des visions extérieures, apporter des modèles théoriques et modéliser l'approche AOC ».

## 3. La stratégie de Delta

La description de la perception de l'environnement du comité de direction, lors de la présentation du « plan stratégique », est indispensable pour appréhender les orientations choisies pour la période 1998-2002<sup>10</sup>.

### 3.1. La perception de l'environnement par les dirigeants

« Les transformations de l'environnement économique et technologique modifient les données de marché, déplacent les frontières des métiers dans un contexte social qui va lui aussi profondément évoluer. Comment l'entreprise peut-elle profiter de ces évolutions pour approfondir ses savoir-faire, intensifier la relation de confiance avec ses clients, apporter des éléments de développement économique et social à son secteur d'intervention et à ses salariés ? »<sup>11</sup>. Le contexte auquel est confronté Delta, tel qu'il est perçu par les dirigeants, se résume en quatre constats :

- un environnement économique marqué par l'avènement de l'euro et l'instabilité des marchés financiers ;
- un environnement technologique caractérisé par « le foisonnement d'innovations technologiques [qui] est un facteur de transformation en profondeur des systèmes de distribution... Les créneaux à privilégier sont liés à des investissements maîtrisables dans le domaine de l'offre par Internet et le développement de nouveaux savoir-faire humains dans ce domaine » ;
- la convergence des métiers de la banque et de l'assurance en matière d'analyse du risque, de technique de distribution, de savoir-faire ;
- un environnement social tendu : les 35 heures, l'évolution des métiers, la structure de la pyramide des âges<sup>12</sup> qui ont des conséquences directes en termes de compétences.

### 3.2. La stratégie

Début 1998, une réflexion stratégique est conduite entre le conseil d'administration et la direction<sup>13</sup>, qui aboutira à un projet stratégique nommé « AOC » qui incarne une vision. Elle

---

<sup>10</sup>Les citations qui suivent sont issues du plan stratégique.

<sup>11</sup>Issu du document présentant le plan stratégique d'entreprise, rédigé par le Comité de Direction (décembre 98).

<sup>12</sup>A l'horizon 2003, 42% de l'effectif aura plus de 50 ans

<sup>13</sup>Il faut noter le rôle d'animation et d'assistance d'un consultant extérieur auprès du comité de direction, lors de cette réflexion.

est centrée sur les « valeurs qui contribuent à différencier Delta des autres banques »<sup>14</sup>. Dans le prolongement d'une scrutation de l'environnement interne et externe, la direction s'est attachée à définir les axes et objectifs stratégiques du plan à moyen terme : dans quelles nouvelles activités et à quelle hauteur Delta doit-elle poursuivre ses investissements pour devenir une banque de services au sens large ? Quel sera le rôle de l'agence de proximité dans une banque à accès multiples ? Quelles organisations pour les services du Siège ? Quelles compétences pour anticiper les attentes toujours renouvelées des clients ?... Les trois axes stratégiques Activités, Organisation et Compétences sont ainsi explicités par la direction de la manière suivante :

- intensification de la relation sur les territoires actuels et en conquérir de nouveaux ;
- transformation des modes de production, optimisation des modes de distribution et exploitation de la complémentarité des réseaux de vente existants ;
- maintien et développement des compétences en donnant l'envie d'entreprendre par des modes de management qui apprennent et des modes de fonctionnement plus souples, favoriser la communication interne à l'aide des nouveaux outils et ajuster la politique de rémunération pour reconnaître le caractère entreprenant des salariés.

Il convient de remarquer que le plan stratégique identifie quelques domaines d'action mais que les objectifs ne sont pas clairement identifiés. Ce qui est présenté comme la stratégie n'est pas tout à fait la stratégie mais correspond plutôt à :

- une théorie de la stratégie : « une stratégie est un schéma interprétatif de l'entreprise dans son environnement qui a pour vocation de définir les voies et les moyens de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et donc d'assurer sa pérennité. Elle repose sur trois socles : le portefeuille d'activités de l'entreprise, l'organisation mise en œuvre pour réaliser ces activités et, la motivation et les compétences nécessaires pour réussir ». Ici la stratégie, telle qu'elle apparaît et telle qu'elle est définie, correspond plutôt à une série d'orientations stratégiques ;
- un dispositif pédagogique : le processus stratégique a été baptisé, non sans malice, « AOC 2002 », présageant que « les actions conduites seraient d'un très bon cru » ;
- un système de croyances intégrant les perceptions des environnements interne et externe des dirigeants : « pour poursuivre le processus stratégique, chaque responsable doit traduire les enjeux pour l'entreprise, la vision et les orientations du Plan

---

<sup>14</sup>« Pour répondre aux ruptures de notre environnement, nous voulons *pour nos clients être plus simple et moins cher* ».

Stratégique dans des termes qui appellent à l'action chacun de ses collaborateurs. Pour compléter cette démarche, les cadres de direction devront définir les indicateurs liés aux objectifs stratégiques pour pouvoir ensuite mesurer précisément le degré de transformation de l'entreprise ».

## **4. L'opérationnalisation de la stratégie - le contrôle formule**

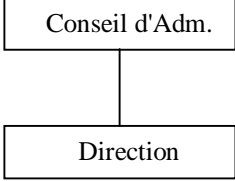
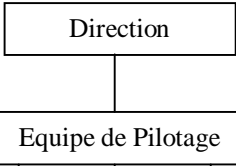
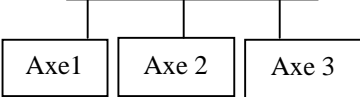

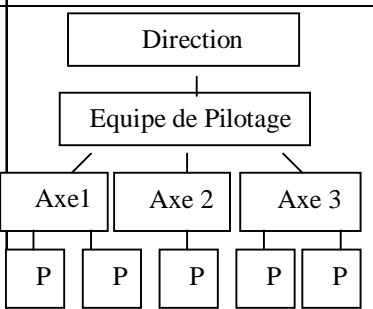
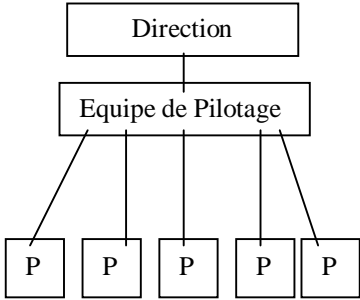
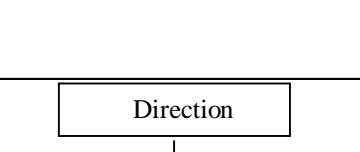
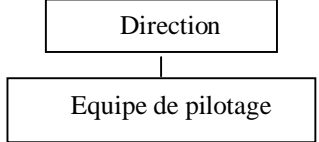
Par le processus de mise en œuvre de la stratégie, la direction générale a souhaité expérimenter le concept « d'organisation apprenante », le consultant qui a conseillé la direction étant fortement influencé par les travaux de Peter Senge. Afin d'impliquer l'ensemble de l'entreprise et ainsi transmettre au mieux ses idées directrices, elle a confié la mise en œuvre stratégique à des « équipes de projets »<sup>15</sup>.

### **4.1. Les faits**

La mise en œuvre ne coïncide pas avec un système contrôle *stricto sensu* mais répond plutôt à un choix d'organisation associé à une redéfinition des rapports politiques au sein de l'entreprise : le contrôle remplit le cadre d'analyse stratégique en fournissant le contenu de la stratégie.

---

<sup>15</sup>Il s'agit de la terminologie utilisée au sein de l'entreprise.

Dates	Types de réunions	Décisions	Suivi du nombre de projets	Organigramme
13/01/98	Direction + Conseil d'administration	Réflexion sur la conduite du prochain plan stratégique: - Bilan approfondi du plan précédent - Réflexions autour de nouveaux thèmes		
18/02/99	Direction + Groupes de travail Axes	Réunion de lancement des groupes : - Précisions sur les missions, rôles et objectifs - Précisions du directeur général sur les attentes en termes de mise en œuvre du dispositif de pilotage		
03/05/99	Direction	Choix des projets parmi les idées de réflexion	25 propositions de projets	
05/07/99	Direction + Groupes de travail Axes	Présentation des études d'opportunité et échanges sur les propositions d'actions et leurs objectifs (ajustement entre la direction et les groupes)	15 projets jugés prioritaires (les 10 autres sont abandonnés ou gérés par la direction)	
18/09/00	Direction + Eq. Pilot. + Groupes + Projet	Présentation de l'ensemble des projets avec mise en évidence des ressources nécessaires à la mise en œuvre des projets et celles nécessaires au développement de nouvelles études à mener dans le cadre des axes stratégiques.	13 projets (un abandonné et un autre repris par la direction)	
26/02/01	Direction	Modification du schéma de fonctionnement : les groupes de départ disparaissent. Seuls sont maintenus les groupes projet et l'équipe de pilotage.	10 projets (un terminé et les deux autres abandonnés)	
18/09/01	Equipe de pilotage	Un diagnostic sur l'ensemble des projets et le fonctionnement en général du processus est envoyé à la direction : attente de son avis et de ses suggestions	10 projets	
30/11/01	Equipe de pilotage + Direction	Présentation d'un bilan à la direction (commentaires et perspectives à venir)	0 projet (3 mis en œuvre, 5 repris par les dir. opérationnelles, 1 en étude et 1 arrêté)	

tab. 1 - Les huit dates clés du processus stratégique de 1998 à 2001.

En [1998]<sup>16</sup>, une réflexion stratégique est conduite entre la direction générale et le conseil d'administration. Les axes et les objectifs du prochain plan stratégique sont ensuite définis par la direction. Pour piloter le « processus » stratégique, un dispositif spécifique est mis en place en [février 1999]. A l'origine, il se compose de trois groupes de travail et d'une équipe de pilotage. Les trois groupes, correspondant aux trois axes stratégiques, sont formés de quinze membres aux profils hétérogènes, choisis par la direction. L'équipe de pilotage émane de ces trois groupes de travail. Cette structure a pour objectif de « valider le processus de mise en œuvre stratégique de manière à assurer des modes de fonctionnement homogènes et sources d'apprentissage collectif ».

Les mécanismes de liaison, dans cette structure, se résument ainsi : la direction donne des orientations stratégiques conformes à sa perception de l'environnement et les trois groupes proposent des projet qui s'inscrivent dans cette « vision stratégique ». Par un système de reporting, la direction arbitre les études de projet présentées par les groupes (études d'opportunité) et décide ensuite, soit de ne pas retenir l'idée, soit de demander des travaux complémentaires, soit de lancer une étude de faisabilité du projet (étude préalable) [03/05/1999 et 05/07/1999]. Relativement à cette dernière option, l'organisation du dispositif de mise en œuvre est modifiée : les projets sont confiés à des équipes composées d'acteurs des groupes initiaux et de spécialistes du domaine concernés par le projet [18/09/2000]. Cette équipe rédige un dossier complet du projet qui est évalué par l'équipe de pilotage puis par la direction. Si celle-ci approuve, le projet est mis en œuvre. Dans cette phase, les cadres structurel et fonctionnel de pilotage et de contrôle sont modifiés. Ce changement est impulsé par la direction qui souhaite renforcer l'expertise afin de faciliter l'opérationnalisation des projets. Des conflits entre lignes verticales (fonctions) et horizontales (projets) entraînent des difficultés quant à la concrétisation des projets. Dans ce contexte, la direction décide de modifier l'organisation de la structure chargée de la mise en œuvre opérationnelle : l'équipe de pilotage reste « garante du processus » mais les trois groupes de départ sont supprimés. Les projets sont davantage pris « en main » par les directions fonctionnelles concernées [26/02/2001].

Le [30/11/2001], l'équipe de pilotage présente un premier bilan, en termes de fonctionnement et de résultats, à la direction. Cette dernière précise que les projets non encore mis en œuvre sont repris par les fonctions. En outre, le directeur général, en insistant sur « l'obsolescence de l'organisation actuelle », demande à l'équipe de pilotage de rédiger un

---

<sup>16</sup>Les crochets se réfèrent aux événements mentionnés dans le tableau 1.

bilan complet du processus de mise en œuvre de la stratégie et de participer avec le comité de direction à l'élaboration du prochain plan stratégique.

C'est bien la question du contrôle qui est posée ici : quels sont les moyens qui ont été utilisés pour mettre en œuvre la stratégie ? Il convient toutefois de noter que ne nous n'avons évoqué que les systèmes de contrôle spécifiquement développés pour la mise en œuvre de la « nouvelle stratégie » et non pas l'ensemble des systèmes, une grande partie d'entre eux relevant plus du domaine du contrôle opérationnel que de celui du contrôle de gestion. Le lien entre la stratégie et le contrôle de gestion doit être approfondi.

#### 4.2. Le suivi des projets ou le contrôle du contrôle

Le contrôle du contrôle désigne le rôle du comité de direction dans le fonctionnement de la structure en charge de la « mise en œuvre » de la stratégie. Ce rôle est discrétionnaire ou politique, en particulier pour le choix des projets et l'allocation des moyens.

Projet	Composition		Observations	Etat final
	Présents	Absents concernés		
<b>Transferts de comptes</b>	Réseau (2) Organisation bancaire Marketing		Etude d'opportunité validée en 07/99 Projet arrêté en février 2000 par manque de disponibilité des acteurs (conflits de priorité avec d'autres projets de l'entreprise)	Repris par les fonctions en 2002
<b>Succession</b>	Réseau Succession Organisation bancaire Prêts		Etude d'opportunité validée en 07/99 Projet arrêté en février 2000 par manque de disponibilité des acteurs (conflits de priorité avec d'autres projets de l'entreprise)	Repris par les fonctions en 2002
<b>Flux d'info.</b>	Réseau (3) Informatique Finances Marketing		Etude d'opportunité validée en 03/2000 Etude préalable validée en 11/2000 Expérimentation en cours mais ralentie par manque de disponibilité des services concernés	Projet en attente d'arbitrage de la direction pour l'attribution de ressources
<b>Immobilier</b>	Réseau (3) Marketing Organisation Informatique	Distribution	Présentation d'une étude sur la diversification immobilière en 07/1999 : la direction prend en charge la partie concernant l'aspect purement stratégique (étude avec consultant) et demande au groupe d'élaborer de nouvelles offres immobilières de bancassurance (étude présentée en 06/2001 avec décision de mise en œuvre fin 2001)	Mise en œuvre reportée à 2002 : « reprise » du projet par le marketing
<b>Salariés acteurs</b>	Réseau (3) DRH Marketing (2)		Etude d'opportunité validée en 10/1999 Phase opérationnelle retardée par l'encadrement fonctionnel et absence d'information aux membres du groupe Expérimentation d'une partie du projet en 11/2001	Projet intégré dans les services opérationnels en 2002 (souhait du chef de projet)
<b>Agence 2002</b>	Réseau (6) Risques DRH Marketing	Distribution	Etude d'opportunité validée en 07/1999 Etude préalable validée en 07/2000 Projet fortement valorisé par la direction mais des difficultés initiales de coopération avec le département distribution (absent du projet) : mise en	Mise en œuvre

			œuvre retardée	
<b>Qualité</b>	Réseau (2) Prêts Organisation	Marketing DRH	Etude d'opportunité validée en 07/1999 Etude préalable validée en 10/2001 Idée initiale acceptée par la direction puis modification avant la phase de mise en œuvre : reprise en main par la fonction marketing	Mise en œuvre assurée par le marketing
<b>Prescripteurs</b>	Réseau DRH Finances	Marketing	Travaux complémentaires demandés en 07/1999 : recentrage sur les priorités de la direction Etude d'opportunité présentée en 05/2000 (nouveau recentrage de la direction) Fin 2000 : « sanction » dans l'évaluation du groupe par la direction : démotivation puis arrêt des membres	Non repris en 2002
<b>Process crédit</b>	Réseau (2) Prêts Risques Bancaire	Informatique	La direction n'a pas donné suite au projet, ce dernier étant lié au changement de système d'information réalisé en 2000	Non repris en 2002
<b>Organisation du Siège</b>			Projet non commencé (choix de la direction)	Non repris en 2002
<b>Appréciation</b>	Réseau (5) DRH (4) Marketing (2) Informatique (1)		Etude d'opportunité validée en 09/1999 après recentrage de la direction en juillet Etude préalable validée en 05/2000 Projet repris par la DRH mais non encore opérationnel et manque d'informations pour les membres du groupe	Mise en œuvre prévue en 2002 par la fonction DRH
<b>Délégation</b>	Réseau (2) Informatique (1)	Risques	Etude d'opportunité validée en 07/1999 Etude préalable validée en 03/2001 Difficultés pour la mise en œuvre : opposition et conflits d'intérêts avec la fonction risques non présente dans le projet et manque de disponibilité des membres Expérimentation puis mise en œuvre réalisée en 2001 avec des modifications par rapport au projet initial (intervention de la direction)	Idée à étendre sur d'autres domaines managériaux et organisationnels en 2002
<b>Compétence par l'échange</b>	Réseau DRH Fiscalité Prêts	Informatique	Etude d'opportunité validée en 07/1999 Difficultés de conduite du projet : manque de disponibilités et de moyens + rétention d'information par les directions opérationnelles dans le cadre des échanges prévus	Expérimentation en cours et à étendre en 2002
<b>Connaissance de l'entreprise</b>	Réseau (2) DRH (2) Informatique (2) Marketing Finances		Etude d'opportunité validée en 07/1999 Projet mis en œuvre sous forme de jeu d'entreprise, l'objectif étant de faire participer l'ensemble des collaborateurs	N'a plus cours
<b>Patrimoine social</b>			Projet non commencé (choix de la direction)	Non repris en 2002

Tab.2 - Evolution des 15 projets jugés prioritaires de 1999 à 2002.

Dans un premier temps, les trois groupes initiaux définissent leurs modalités de fonctionnement (rythme des réunions, répartition des travaux, remontée des informations vers l'équipe de pilotage). Puis, ils précisent les indicateurs stratégiques, identifient et hiérarchisent les projets à conduire dans chaque axe. Les cinq projets jugés prioritaires par chacun de ces groupes et par la direction font l'objet d'une étude d'opportunité à présenter pour arbitrage du comité de direction. A l'issue de cette phase, les trois groupes ont vocation à participer à la réalisation des projets et au suivi de leur mise en œuvre. La suite du projet est

confiée à des groupes de projet composés de membres du groupe et de spécialistes opérationnels. « Les groupes, un par axe stratégique, ont pour rôle de suivre à leur niveau la mise en œuvre des projets. Le cadre de fonctionnement est mis au point avec l'équipe de pilotage. Ensuite, pour la constitution des groupes de projet, il s'agit d'élaborer une carte des acteurs à associer au projet. La direction et les hiérarchies concernées valident les choix puis les personnes sollicitées donnent leur accord »<sup>17</sup>.

Sur 15 projets jugés prioritaires, 11 ont été mis en œuvre ou sont en voie de l'être. Les 4 abandons sont le fait de décisions de la direction : reports ou conflits avec d'autres projets de l'entreprise. Il est d'ailleurs pertinent de constater que les projets peuvent être différenciés en trois groupes, en fonction de leur état final :

<b>Intitulé du projet</b>	<b>Etat final</b>
Flux d'info., Agence 2002, Délégation	Mis en œuvre
Immobilier, Transfert de comptes, Succession, Qualité, Appréciation, Compétence par l'échange, Salariés acteurs	Absorbés par les fonctions
Organisation du Siège, Process Crédit, Prescripteurs, Patrimoine social	Abandonnés

*Tab. 3 - Récapitulatif de l'état final des projets.*

Ce tableau illustre le rôle politique du comité de direction dans la sélection des projets. Les abandons de projets ne s'expliquent pas seulement par des considérations techniques (Process Crédit et Prescripteurs) mais également par la volonté du comité de direction qui souhaite « garder la main » sur certains dossiers (Organisation du siège et Patrimoine social). Concernant les projets repris par les directions fonctionnelles, l'explication principale se résume par le fait que la direction générale, dans un objectif de concrétisation rapide des projets (Transfert de compte, Succession, Immobilier, Compétence par l'échange, Salariés acteurs) et de « réaménagement et redéfinition » de certains (Appréciation), confie les dossiers aux métiers « experts ». Enfin, les projets déjà mis en œuvre sont le fruit soit de priorités de la direction (Agence 2002 et Délégation) soit de projets « édulcorés » et donc plus aisés à mettre en place (Flux d'information et Délégation).

Concernant l'évolution des projets, dans les premières phases d'élaboration des projets, le reporting sous forme d'allers-retours d'informations et de validation par la direction suffit à contrôler l'avancement de la réflexion. Ces mécanismes se révèlent plus compliqués au moment de la mise en œuvre. Dès que des projets d'envergure atteignent cette phase, les directions opérationnelles reprennent la « main » et donc la direction du projet. A ce moment,

<sup>17</sup>Issu d'un document diffusé par messagerie Intranet Lotus à l'ensemble de l'entreprise, lors du lancement des groupes (18 février 1999). Auteur : Directeur Général.

la dynamique correspond moins au mode projet, ce qui peut expliquer l'échec ou le retard de certains dossiers avec souvent des définitions de « fonction » trop floues.

Le fonctionnement en « projet » est tout aussi délicat à cause de la grande autonomie des groupes et le juste niveau d'intervention des lignes fonctionnelles hiérarchiques. Cela nécessite des systèmes de suivi plus complexes fondés sur l'échange et le partage de connaissances. La difficile coordination entre les diverses structures de l'entreprise (direction, dispositif de mise en œuvre stratégique et fonctions) et le mode de pilotage relativement « flou » des projets sont également des facteurs explicatifs d'échecs.

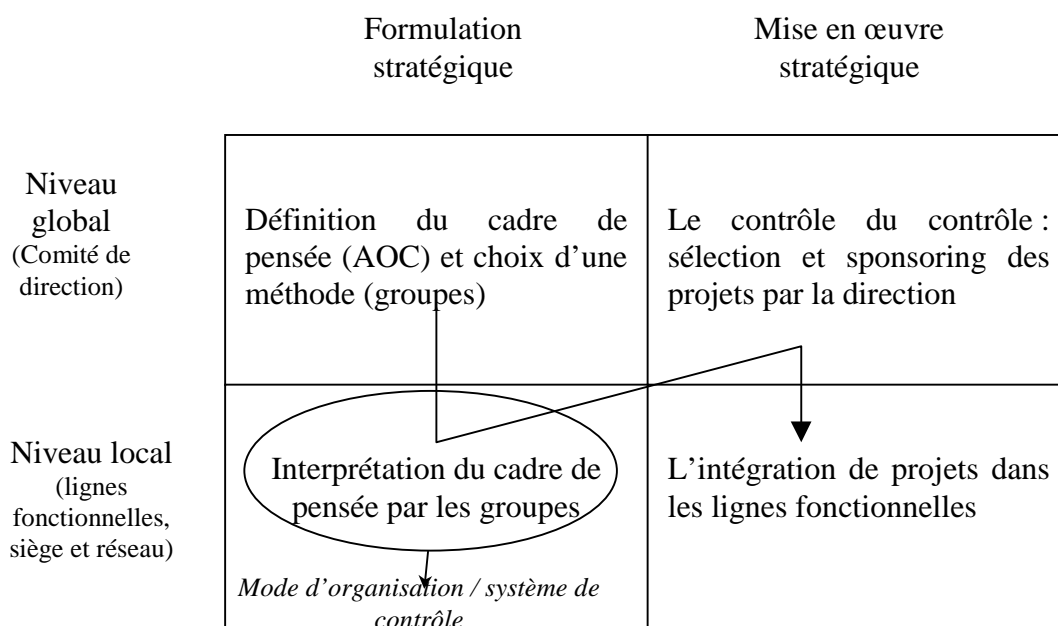
## 5. Discussion et mise en perspective

Après avoir proposé une synthèse du processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie de Delta deux points semblent devoir être discutés :

- le processus décrit est-il un processus de contrôle ou de formulation de la stratégie (secondaire) ?
- quelles sont les causes de l'échec relatif du processus ? En effet, les propositions de projet semblent conservatrices alors que l'objectif annoncé était très ambitieux : « à la conquête de nos territoires ».

### 5.1. Une synthèse du processus de formulation de la stratégie et de sa mise en oeuvre

Deux critères ont été retenus pour décrire le processus observé : la phase (formulation ou mise en œuvre) et le lieu de la réflexion ou de l'action (global ou local).



*Fig. 1 – Le processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie.*

Le cas étudié illustre les interactions entre la base et le sommet lors de la mise en œuvre de la stratégie. Les grandes orientations sont toujours le fait du sommet hiérarchique mais tous les acteurs ont un rôle à jouer même s'il est difficile de le qualifier : s'agit-il de formuler la stratégie d'activité (ou secondaire) ou de mettre en œuvre les orientations du sommet ? Toutefois, la direction fournit en plus des orientations stratégiques un cadre méthodologique d'implémentation (procédé transversal sous forme de groupes de travail collectif intégrant les différents statuts et les diverses fonctions de l'entreprise). Il convient de noter que le plan stratégique et la méthode de mise en œuvre sont désignés au sein de Delta par le même nom (AOC) ce qui est une source certaine de confusion. Le dispositif a en charge la proposition de projets conformes aux options stratégiques prédéfinies. Le comité de direction choisit et même « parraine » certains dossiers présentés par les groupes. Enfin, la mise en œuvre opérationnelle est, dans la plupart des cas, confiée aux lignes fonctionnelles concernées.

Une des questions posées par ce cas est de savoir si nous avons observé un processus de contrôle, c'est-à-dire de mise en œuvre de la stratégie ou un processus de formulation. En effet, les allers-retours entre le comité de direction et le comité de pilotage pourraient être observés dans le cadre d'un processus de planification stratégique.

## **5.2. Processus de formulation de la stratégie ou de contrôle ?**

L'absence du service contrôle de gestion de Delta dans le processus décrit pourrait laisser penser qu'il s'agit plutôt d'une démarche de formulation que de contrôle. Toutefois, ce service rattaché au département finances est symptomatique de la dérive financière du contrôle décrite par Bouquin (1994). Ainsi, son rôle dans AOC s'est limité au suivi de l'enveloppe budgétaire<sup>18</sup>.

Le contrôle tel qu'il a été défini à l'origine par Anthony (1965) distingue nettement les fonctions de contrôle de gestion et de formulation de la stratégie, même si la réalité est plus complexe (Bouquin, 1999). La distinction est moins nette et les interactions plus intenses dans la représentation proposée par Simons (1995).

Cependant, il faut éviter une lecture trop hâtive du cadre proposé par Simons. Les dirigeants mettent en place des « système de barrières et de croyance », afin de délimiter le

---

<sup>18</sup>En dehors d'AOC, les principales missions du service sont doubles :

- s'assurer de l'adéquation entre la politique d'investissement et les capacités financières de l'entreprise ;
- fixer les objectifs de collecte et de crédit, et en réaliser le suivi.

champ de la réflexion stratégique, mais ne s'agit-il pas ici de *corporate strategy* ? Le rôle des systèmes interactifs serait ainsi limité à la remise en cause de la seule stratégie d'activité. Delta, malgré ses 1.800 salariés, est une structure de taille modeste qui rend la distinction stratégie primaire / secondaire ou *corporate* / *business* peu pertinente, limitant la portée du cadre de Simons.

Concernant Delta, il faut aussi relever que son plan stratégique n'en est pas réellement un, par l'absence de contenu. Pour ce qui est des réflexions groupes de travail, elles ne sont pas assimilables à de la planification stratégique, les domaines de réflexion restant très opérationnels. Les dirigeants ont défini des orientations qui ont été opérationnalisées par les réflexions des participants aux groupes AOC. Dans un contexte turbulent, ce mode d'action, de contrôle, est parfaitement compréhensible, la stratégie devient émergente. Les remontées d'informations permettent aux dirigeants de garder la maîtrise du processus (Bouquin, 1999). La direction générale joue le rôle de régulateur. Delta est-elle confrontée à un tel environnement ? A notre avis ce n'est pas réellement le cas dans le secteur de la banque de détail traditionnelle.

Notons enfin que le processus observé est un échec relatif : le comité de direction a demandé aux groupes de donner libre cours à leur imagination pour proposer des projets innovants. Le résultat est très conservateur (tableau 2), quelque peu décevant.

### **5.3. Un constat d'échec ?**

Implicitement, la direction de la banque reconnaît son échec en ne souhaitant pas reconduire la démarche pour la mise en œuvre de son prochain plan stratégique<sup>19</sup>. Deux explications peuvent être avancées pour justifier le caractère relativement décevant du contenu final de la stratégie.

Comme l'illustre le tableau 1, le processus de mise en œuvre est lourd et le comité de direction intervient ou contrôle le processus à plusieurs reprises. Le succès du processus, c'est-à-dire la mise en œuvre d'un projet radicalement novateur permettant à Delta de conforter durablement son ascendant sur ses concurrents, reposait sur la capacité d'un individu à défendre une proposition ambitieuse lors du passage de chacun des « filtres ». La lourdeur du processus a abouti à des propositions standardisées, banales, tuant les germes d'une éventuelle proposition « déviante ». Ce problème n'est pas évoqué directement par Simons (1995) mais sa description des systèmes interactifs suggère des échanges directs.

Par contre, le cadre d'analyse de Simons (1995) suggère une autre explication à cet échec. Ainsi, le succès ou la richesse d'un système de contrôle repose sur une combinaison équilibrée de systèmes stimulants et contraignants. Au niveau du contrôle de gestion, les **systèmes de diagnostic / contrôle**<sup>20</sup> n'ont pas été évoqués parce qu'ils n'interviennent pas directement dans la mise en œuvre de la stratégie, quant au **système interactif** il s'agit de la structure d'échange établie par le comité de direction. Au niveau du contrôle stratégique, le plan AOC peut être assimilé au **système de croyances** alors qu'il n'existe aucun **système de barrières**. Leur finalité est de limiter le domaine de recherche d'opportunités. Dans le cas de Delta, l'absence de tel système n'a pas fourni de limites aux réflexions menées par les participants aux groupes de travail qui se sont auto-censurés.

## Conclusion

La portée de ces observations reste limitée. D'un point de vue méthodologique, l'utilisation de l'étude de cas peut se heurter aux critiques de ceux qui lui reprochent son incapacité à valider une théorie et à fournir des résultats généralisables. Cependant, elle permet d'envisager des études descriptives auprès d'un plus grand nombre d'observations issues de différents secteurs d'activité.

Malgré cette réserve, ce cas permet de dresser les constats suivants :

- il est difficile de distinguer le contrôle du processus de formulation de la stratégie ;
- il est délicat de trouver un équilibre entre systèmes de contrôle stimulants et contraignants. Ainsi, l'absence de système de barrières limiterait le champ de la réflexion stratégique ;
- pour être efficace, un système interactif doit être simple, c'est-à-dire réduire les intermédiaires dans la transmission d'information. Les dirigeants doivent être confrontés directement aux propositions, sans autre filtre que le système de barrières.

Ce cas a été exposé en exploitant comme grille d'analyse l'interaction stratégie / contrôle. Toutefois, nos observations ont mis en évidence le rôle du contrôle dans la création de connaissances au travers de la mobilisation des expériences individuelles, des échanges

---

<sup>19</sup>Le processus n'étant pas totalement achevé, l'opinion du Directeur Général de la banque n'a pas encore été recueillie. Une discussion autour de cette analyse est prévue.

avec d'autres organisations, l'intervention du consultant... Un des objectifs recherchés par le processus AOC était le développement d'une « organisation apprenante ». Après avoir étudié l'interaction stratégie / contrôle, il semble nécessaire de s'intéresser au diptyque contrôle / apprentissage organisationnel qui reste encore peu analysé (Bouquin, 1999 ; Benavent et de La Villarmois, 2000) voire au triptyque stratégie / contrôle / apprentissage organisationnel.

## Bibliographie

- Anthony R. N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard University Press, traduction française : La fonction contrôle de gestion, Publi-Union, 1993.
- Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press.
- Archer S., Otley D.T. (1991), « Strategy, Structure, Planning and Control Systems and Performance Evaluation – Rumenco Ltd », *Management Accounting Research*, pp.263-303.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. (1991), *Le management sans frontières*, Editions d'Organisation.
- Benavent C., de La Villarmois O. (2000), « Contrôle des réseaux commerciaux et apprentissage organisationnel », *XVèmes Journées Nationales des IAE*, septembre.
- Bouquin H. (1999), « Contrôle et stratégie » in B. Collasse (coord.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit*, Economica.
- Bouquin H. (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Que sais-je?, PUF.
- Burgelman R. (1991), « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research », *Organization Science*, Vol.2, n°3, pp.239-262.
- Burgelman R. (1983), « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study », *Management Science*, Vol.29, n°12, pp.1349-1364.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Daley N. (2001), « La banque de détail en France : de l'intermédiation au service », *Cahier de recherche du CERNA*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, février.
- Dent J.F. (1991), « Accounting and Organizational Culture : A Field Study of the Emergence of a New Organizational Reality », *Accounting, Organizations and Society*, pp.705-732.
- Kaplan R.S., *Accounting and Management Field Study Perspectives*, Harvard Business School Press.
- Khandwalla P.N. (1972), « The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls », *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp.275-285.
- Knight D., Wilmott H. (1993), « Its a Very Foreign Discipline : The Genesis of Expenses Control in a Mutual Life Insurance Company », *British Journal of Management*, pp.1-18.
- Langsfield-Smith K. (1997), « Management Control Systems and Strategy : a critical review », *Accounting, Organizations and Society*, Vol.22, n°2, pp.207-232.
- Lorino Ph., Tarondeau J.-C. (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, Janvier – Février.
- Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill.
- Miller D., Friesen P.H. (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, pp.1-25.

---

<sup>20</sup>Les termes en gras sont ceux utilisés par Simons (1995).

- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1978), « Patterns in Strategy Formations », *Management science*, pp.934–948.
- Robert J. (1990), « Strategy and Accounting in a UK Conglomerate », *Accounting, Organizations and Society*, pp.107-125.
- Simons R. (1987a), « Accounting control systems and business strategy : an empirical analysis », *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, n°4, pp.357-374.
- Simons R. (1987b), « Control and Uncertainty : A Process View », in Bruns W.J. & Simons R. (1990), « The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage : New Perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, pp.127-143.
- Simons R. (1991), « Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems », *Strategic Management Journal*, pp.49-62.
- Simons R. (1994), « How New Top Managers use Control Systems as Levels of Strategic Renewal », *Strategic Management Journal*, pp.169-189.
- Simons R. (1995), *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Zollinger M., Lamarque E. (1999), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod.