

UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE
DFR Sciences des Organisations
Ecole Doctorale de Gestion (EDOGEST)
Centre de Recherche Européen en Finance et en Gestion (CREFIGE)

MASTER DE GESTION

« **Comptabilité, Management, Audit (CMA) : Etudes et Recherches** »

**Activités du contrôleur de gestion et
incertitudes environnementales**

Mémoire de Recherche

présenté et soutenu par :
Laetitia LEGALAIS

Devant un jury composé de :
Anne PEZET

Nicolas BERLAND

Année Universitaire 2008/2009

L'auteur certifie que ce mémoire est original et respecte en particulier les règles de citation en usage dans la communauté scientifique.

Maintenant, je sais pourquoi il existe des remerciements...

Je tiens à remercier ma famille, Alexandre et mes ami(e)s pour le soutien qu'ils m'ont apporté pendant tout ce temps. D'avoir supporté mon stress, mon irritabilité et mes maladresses.
Merci.

Plan

INTRODUCTION	5
I. <u>Le choix méthodologique</u>	<u>8</u>
1. Une méthodologie proche du terrain	8
2. Le choix de ne mener qu'une seule étude de cas	9
II. <u>Apports des études précédentes</u>	<u>11</u>
1. Discussion des termes du sujet	11
1.1. De l'incertitude	11
1.2. De l'environnement	13
1.3. De l'incertitude environnementale	14
1.4. De l'activité des contrôleurs de gestion	15
1.4.1. Selon les activités pratiquées	16
1.4.2. Selon la place que les contrôleurs occupent dans l'organisation	17
1.4.3. Selon son rôle et son identité	18
1.4.4. Ancrées dans des relations sociales et politiques	19
1.4.5. Selon les missions confiées au contrôle de gestion	19
1.5. Choix d'une grille de lecture	20
2. Conséquences de l'incertitude et contrôle	21
2.1. Incertitudes environnementales et contrôle de gestion	21
2.1.1. Incertitude technologique et contrôle de gestion	21
2.1.2. Incertitudes environnementales et contrôle de gestion	22
2.2. Contingence et activité du contrôleur gestion	23
III. <u>Présentation du contexte</u>	<u>26</u>
1. Spécificités du secteur bancaire	26
2. Présentation du terrain d'analyse	28
2.1. Le groupe	28
2.2. L'équipe des contrôleurs de gestion	29
2.3. Environnement des pays étudiés	31
2.3.1. Une situation mondiale qui impacte les environnements nationaux	31
2.3.2. Présentation des deux pays étudiés	32

IV. <u>De la contingence des activités des contrôleurs de gestion bancaires</u>	34
1. Sources d'incertitude identifiées pour le groupe	34
1.1. Identification des sources internes à l'organisation	35
1.2. Identification des sources externes à l'organisation	36
1.2.1. Des sources identiques	37
1.2.2. Spécificités	39
2. De l'augmentation de l'incertitude environnementale	39
3. Une étude de la concurrence pour réduire l'incertitude	42
3.1. Pour apprendre...	42
3.2. ... et pour mettre en place un benchmark approprié	45
3.3. Difficultés rencontrées lors de l'étude	47
4. Autres évolutions des activités des contrôleurs de gestion	47
4.1 Une augmentation de leur légitimité	47
4.2 Une augmentation dans la réactivité des contrôleurs de gestion et une attention portée sur les charges	48
4.3 Une augmentation de la communication globale renforcée	49
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	53

Depuis 2008, l'économie mondiale est entrée en phase de récession suite à la crise financière de 2007 née aux Etats-Unis, et relayée par l'interdépendance des places financières mondiales d'une part, et par les échanges commerciaux internationaux d'autre part. La dichotomie entre les sphères réelle et financière tant clamée par les économistes néoclassiques n'est alors plus respectée. Parmi les acteurs du monde de la finance les plus touchés par ces crises se trouvent les banques. Alors que certaines banques étrangères font faillites, Lehman Brothers (15 septembre 2008), Indymac (juillet 2008) d'autres ont vu leurs résultats fortement chuter (Crédit Agricole, Crédit Mutuel), voire devenir négatifs (Banque Populaire, Caisse d'épargne).

Lorsque j'ai obtenu une réponse positive pour un stage dans le domaine du contrôle de gestion, il m'a été répondu :

Avec eux [l'équipe des contrôleurs de gestion], vous serez plongée au milieu de la crise, avec la conséquence pour les banques du ralentissement économique sur un échantillon de pays très intéressant

Je me suis alors demandée quel pouvait être l'impact de la crise qui touche les banques depuis maintenant deux ans et comment cela pouvait influencer le service contrôle de gestion. La discipline contrôle de gestion a déjà beaucoup évolué au fil du temps, évolutions qui peuvent s'expliquer au travers de plusieurs facteurs. Au début du siècle, dans Administration industrielle et générale (1916), Fayol, dans son message : « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » appréhende le contrôle d'un point de vue très statique, comme un moyen de surveillance et de punition. Cette vision est également rétrospective puisqu'à ce moment, le contrôle ne fait que mettre en avant des évènements qui se sont déjà produits. Lorsque l'environnement des organisations devient de plus en plus concurrentiel, de plus en plus turbulent et donc incertain, le contrôle de gestion s'enrichit d'un nouvel aspect : celui de pilotage de la performance. Contrôler signifie alors vérifier, inspecter, surveiller mais aussi maîtriser, orienter les actions individuelles afin d'atteindre les objectifs que se sont fixés les organisations (Anthony, 1965). Le contrôle de gestion devient alors rétrospectif mais également proactif.

Cependant, selon les situations dans lesquelles se trouvent les organisations, tous les types de contrôle ne sont pas adaptés. Les théoriciens de la contingence sont nombreux à s'être interrogés sur les facteurs qui pouvaient influencer le contrôle de gestion. Chenhall (2003), dans une revue de littérature en distingue sept que nous allons rappeler. La culture des pays influence l'utilisation des méthodes de contrôle, chaque pays a donc une vision du

contrôle qui lui est propre. Des auteurs ont également trouvé des liens entre le contrôle de gestion et la stratégie menée par les organisations ; le budget est ainsi peu recommandé lorsque les entreprises mettent en œuvre une stratégie de différenciation de produit. La taille de l'entreprise, sa structure organisationnelle ou bien encore les techniques de production (juste à temps, management par la qualité totale) sont également des facteurs de contingence. Les deux derniers facteurs qui influencent le contrôle de gestion dans l'organisation sont l'incertitude liée aux tâches qui composent le processus de production et l'environnement.

Certains auteurs appréhendent alors l'environnement par l'incertitude qui lui est inhérente. Face à l'incertitude de leur environnement, les entreprises peuvent assigner au contrôle de gestion quatre missions possibles classées au sein de deux catégories selon Méric (2000). Les organisations peuvent d'une part faire le choix de maîtriser, de réduire l'incertitude qui l'entoure ; dans ce cas, le contrôle de gestion peut être chargé, comme vu précédemment, d'analyser le passé (rétrospection) mais aussi de chercher à agir sur les événements (proaction). D'autre part, les entreprises peuvent également accepter l'incertitude ; le contrôle de gestion devra alors être réactif lors de l'occurrence d'un événement ou essayer d'anticiper les événements (prospective). Toutes ces missions n'étant pas exclusives l'une de l'autre. Il apparaît tout de même un point commun entre ces quatre éléments qui est l'information, chaque mission ayant besoin d'informations qui lui sont spécifiques.

Cependant, toutes ces études mettent peu en avant le rôle des contrôleurs de gestion, acteurs pourtant au centre de cette discipline. Lorsque l'incertitude augmente, se sont les contrôleurs de gestion qui vont chercher à obtenir de l'information supplémentaire (Chenhall et Morris, 1986 ; Chong et Chong, 1997), ce sont également eux qui définissent les objectifs et suivent leur suivi... L'étude des pratiques du contrôleur de gestion en tant que telles font l'objet de recherche depuis quelques années mais reste encore peu développées (Hopper, 1980 ; Ahrens et Chapman, 2000). Que font-ils ? Comment sont-ils perçus par les autres membres de l'organisation ? Qu'est-ce qui impacte leurs activités ?... Tout comme pour la discipline, je pense que les activités des contrôleurs de gestion peuvent être influencées par certains facteurs, que ces facteurs soient internes à l'organisation ou bien externes. Parmi ces facteurs se trouvent l'incertitude environnementale. Je perçois alors le contrôleur de gestion comme un « manager de l'incertitude » dans la mesure où il doit à la fois diminuer et gérer différentes sources d'incertitude.

Dans ce contexte, j'ai trouvé intéressant de me demander de quelle manière les incertitudes environnementales qui entourent l'organisation ainsi que leurs évolutions, que le contrôleur de gestion cherche à maîtriser, influencent les activités de celui-ci.

J'exposerai dans un premier temps la méthodologie qui me permet de répondre à cette question. Les concepts d'incertitude environnementale, d'activité des contrôleurs de gestion et des liens qui les unissent ont été abordés selon différents points de vue, une revue de littérature des études précédemment menées me permettra ainsi de me positionner et de choisir un angle d'étude. Enfin, dans une dernière partie, j'exposerai les résultats de mon étude de cas. Il apparaît ainsi que lorsque l'incertitude augmente, les activités des contrôleurs de gestion vont s'orienter vers des activités prospectives et vont d'avantage porter leur attention sur les évolutions des charges. L'incertitude rend également certaines activités des contrôleurs de gestion plus légitimes.

I. Le choix méthodologique

Je vais dans un premier temps présenter les raisons qui m'ont poussée à mener une étude qualitative et proche du terrain pour ensuite expliquer le choix de ne faire qu'une seule étude de cas.

1. Une méthodologie proche du terrain

Lorsque les chercheurs en sciences de gestion décident de mener une recherche, plusieurs possibilités s'offrent à eux. Cependant, que les chercheurs privilégient une méthode d'analyse quantitative ou qualitative, les études alors menées utilisent de nombreuses méthodes communes, malgré certaines idées reçues. Ahrens et Chapman (2006), considèrent ainsi que :

Both [les études quantitatives et qualitatives] may visit organisations in their chosen field, collect and analyse documents, calculate statistics, conduct interviews with practitioners, and perhaps even observe them at work¹ (p. 819)

Ce qui différencie les deux méthodes de recherche repose alors sur la connaissance que les chercheurs auront du terrain. De nombreux chercheurs ces dernières années ont mis en avant l'intérêt des études de cas dans le domaine des sciences de gestion. Pour Kaplan (1986), l'étude de cas enrichit les hypothèses à tester. Pour Hopwood (1978), la recherche dans le domaine de la comptabilité au sens anglo-saxon du terme a été trop enfermée trop longtemps dans le carcan rigide des méthodologies de recherche. Elle ne permet pas ainsi de se poser les bonnes questions concernant les pratiques quotidiennes parce que, en définitive, elle n'est pas imprégnée de ce qui se passe sur le terrain. Les chercheurs doivent être plus proches des pratiques et donc devenir de vrais participants de l'activité afin de les expliciter (Colville, 1981 ; Hopwood, 1983). Le choix de certains de mener une étude qualitative peut ainsi s'expliquer pour Morales (en cours) par une volonté de comprendre ce qui ne peut être montré par les statistiques. Il ne faut cependant pas croire que terrain et théorie sont forcément en opposition (Ahrens et Chapman, 2006 ; Ahrens et Dent, 1998).

Parmi les études qui vont chercher à décrire « la comptabilité en action » (Hopwood, 1983), Ahrens et Dent (1998) distinguent les diverses motivations qui peuvent amener les

¹ Les deux [les études quantitatives et qualitatives] peuvent se rendre dans les organisations selon leur domaine d'activité, collecter et analyser des documents, mettre en place des statistiques, conduire des entretiens avec les acteurs, et peut-être même les observer pendant leur travail.

chercheurs à pratiquer des recherches sur le terrain. Ils considèrent d'une part, les études qui visent à décrire la pratique technique des acteurs observés des études. D'autre part, ils mettent en évidence les études qui décident de montrer les liens qui peuvent exister entre la comptabilité et le management ou les processus organisationnels.

En ce qui concerne mon sujet de recherche, je ne concevais pas d'étudier les activités du contrôleur de gestion sans participer ou observer quotidiennement ce qui peut occuper leur temps. De plus, je ne pense pas qu'une étude quantitative puisse permettre d'identifier l'ensemble des activités des contrôleurs de gestion. En effet, les contrôleurs de gestion ont tendance à ne pas parler spontanément de toutes les activités qu'ils exercent parce qu'ils ne les trouvent pas toujours valorisantes (Hughes, 1970) ou qu'elles ne leurs viennent pas forcément à l'esprit (Morales, en cours). J'ai ainsi décidé de mener une observation participante.

Cette approche du terrain permet à :

L'observateur participant, tout en prenant part à la vie collective de ceux qu'il observe, [...] de regarder, d'écouter et de converser avec les gens, de collecter et de réunir des informations. Il se laisse porter par la situation » (Lapassade, 2006, p. 12).

L'immersion dans le groupe permet ainsi de mieux comprendre le milieu observé mais elle présente deux risques qu'il ne faut pas négliger. D'une part, l'observateur participant peut à un moment devenir qu'un simple participant. Il n'est alors plus en mesure d'exercer un jugement critique sur ses actions et celles du groupe et ses propos deviennent alors complètement subjectifs. D'autre part, l'observateur participant peut également n'être qu'observateur, dans ce cas, il n'est alors plus intégré au groupe. En étant ainsi éloigné du groupe et des actions entreprises, il n'est alors plus en mesure de comprendre les processus décisionnels. Lorsque l'on mène une observation participante, il faut donc certes chercher à s'intégrer au groupe tout en n'omettant pas de garder une certaine objectivité dans l'analyse des actions qui se déroulent devant soi.

2. Le choix de ne mener qu'une seule étude de cas

Selon les chercheurs, les études de cas sont intéressantes dans la mesure où il est possible d'en mener plusieurs sur un même sujet. Eisenhardt (1989), pense ainsi que la théorie ne peut provenir que de l'étude de plusieurs cas, car seuls de nombreux cas peuvent

véritablement améliorer les connaissances théoriques. En revanche, pour Dyer et Wilkins (1991), l'étude d'un seul cas peut être intéressante et apporter des éléments pertinents à la théorie.

Ahrens et Dent (1998) tentent de concilier ces deux points de vue. Ils fournissent alors une grille de lecture qui relie le choix de mener une ou plusieurs études de cas au choix de mettre en lumière les techniques utilisées ou les liens existant entre la comptabilité et les processus organisationnels. Aucune des combinaisons alors formée n'est ainsi meilleure qu'une autre pour peu qu'elle permette *d'améliorer les connaissances du chercheur*. Pour obtenir ce résultat, il faut que le chercheur rende compréhensible les actions, les motivations quotidiennes des personnes observées au sein de l'organisation.

Pour ma part, je me suis portée sur une étude de cas afin de comprendre comment l'incertitude impacte les activités des contrôleurs de gestion. J'espère ainsi bien rendre compte des actions. J'avoue également ne pas avoir eu la possibilité de mener une autre étude de cas en parallèle ou d'enrichir mes propos par des entretiens supplémentaires.

Avant d'étudier les réponses que m'ont apporté l'observation de contrôleurs de gestion bancaires, nous allons examiner ce qui été fait précédemment.

II. Apports des études précédentes

Tout au long de mon stage, un élément essentiel est apparu, la volonté des contrôleurs de gestion de limiter, de maîtriser les sources d'incertitude qu'elles soient externes à la banque (crise mondiale, concurrents, situation réglementaire en vigueur dans les pays où sont implantées les filiales) ou internes (comportements des salariés).

Je vais tout d'abord exposer les définitions des termes de mon sujet. En effet, ceux-ci font l'objet d'approches différenciées selon les auteurs ce qui m'amène à choisir celles qui peuvent s'appliquer à mon cas. Une fois cela fait, j'exposerai les études qui ont pu lier les incertitudes environnementales au contrôle de gestion.

Dans cette partie la littérature qui a mise en avant les sources de l'incertitude ne sera pas étudiée car il est plus pertinent de l'aborder dans la troisième partie au regard des incertitudes environnementales qui entoure l'organisation dans laquelle s'est déroulé mon observation participante.

1. Discussion des termes du sujet

L'incertitude, l'environnement et les activités des contrôleurs de gestion sont des termes qui ont fait l'objet de diverses approches qu'il convient d'explicitier avant de s'intéresser aux liens qui peuvent exister entre eux.

1.1 De l'incertitude

Les auteurs n'ont pas tous donné la même définition de l'incertitude au cours du temps et selon les recherches menées. Nous pouvons néanmoins les regrouper autour de trois grands thèmes.

Tout d'abord, certains auteurs utilisent la définition énoncée par Knight (1921) qui conçoit l'incertitude comme étant l'incapacité d'affecter une probabilité à l'occurrence d'un événement. L'incertitude caractérise ainsi une situation dans laquelle les acteurs ne peuvent prévoir ce qu'il peut et va se passer (Govindarajan, 1984 ; Hartman, 2000). Knight distingue alors le risque de l'incertitude. Une situation risquée étant une situation pour laquelle les

hommes sont capables d'affecter une probabilité à l'arrivée d'un événement. Cependant, les auteurs ne font pas toujours la différence entre les deux ce qui a amené Herring (1983) à considérer que, pour des raisons pratiques, risque et incertitude sont des synonymes. Cette définition constitue le deuxième groupe et considère alors que l'incertitude résulte dans la difficulté de prévoir les événements. Enfin, l'incertitude peut être perçue comme le manque d'informations sur un sujet, un facteur, une situation. Dans ce cas, il est alors considéré que plus l'on est à même de réunir de l'information, moins l'on sera soumis à l'incertitude (Daft et Lengel, 1986 ; Galbraith, 1973). Dans cette catégorie, la qualité de l'information obtenue est également importante selon Atkinson, Crawford et Ward (2006). Plus la qualité de l'information, sa fiabilité, les détails de celle-ci seront bons, moins il y aura d'incertitude. Galbraith, qui s'intéresse à l'incertitude d'un point de vue technologique nous dit que l'incertitude provient ainsi de la différence entre l'information nécessaire pour réaliser la tâche et le montant d'informations déjà en possession de l'organisation.

Toutes ces définitions possibles de l'incertitude font tout de même ressortir un point commun : l'incertitude affecte toute ou une partie de l'organisation que se soit sa structure (Lawrence et Lorsch, 1967), ses résultats (Chenhall et Morris, 1986), son processus de prise de décision (Duncan, 1972).

En ce qui concerne mon mémoire, il convient de prendre en compte deux définitions pré-citées pour n'en former qu'une seule, comme l'ont précédemment fait Chenhall et Morris (1986). Je vais en effet considérer l'incertitude comme étant la réunion entre un manque d'informations sur une situation particulière mais également comme étant la difficulté à prévoir les événements qui vont se passer et les conséquences qu'ils auront sur l'organisation. Risque et incertitude sont ainsi synonymes dans mon étude. Si j'ai choisi cette définition, c'est que tout au long des conversations que j'ai pu avoir avec les contrôleurs de gestion, ces deux visions de l'incertitude sont apparues. Les contrôleurs de gestion ont ainsi évoqués tour à tour les difficultés de prévoir les conséquences de la crise internationale sur l'économie des deux pays étudiés et le manque de connaissance des concurrents présents sur ces mêmes marchés.

1.2 De l'environnement

Tout comme l'incertitude, les auteurs ne considèrent pas tous l'environnement selon des critères identiques. Il apparaît néanmoins que l'environnement d'une organisation représente l'ensemble des facteurs qui doivent être considérés par l'organisation afin qu'elle prenne les meilleures décisions possibles pour assurer sa survie dans le temps. Govindarajan (1984) considère ainsi l'environnement de l'organisation comme étant une partie de l'environnement total qui l'entoure, partie considérée comme pertinente afin de déterminer les objectifs de l'organisation et qui permettra surtout leur réalisation.

Duncan (1972), en donne une définition beaucoup plus précise puisqu'il le définit à partir de ses dimensions et de ses composants. Il conçoit ainsi l'environnement comme « l'ensemble des facteurs physiques et sociaux qui sont directement pris en compte dans les processus de décision des individus dans l'organisation » (p. 314). Duncan reprend cette définition de Rices (1963) dont il a supprimé certains éléments. Rices prend en effet en compte dans sa définition de l'environnement des facteurs plus politiques et internes à l'organisation comme l'influence que peuvent exercer certains groupes sur l'organisation telles les institutions et les interactions sociales qui ont lieu entre les salariés d'une même organisation.

Cette dernière définition fait d'ailleurs apparaître la scission de l'environnement de l'organisation entre deux éléments. D'une part les facteurs environnementaux internes tels les interactions entre les salariés et les problèmes liés aux comportements opportunistes. D'autre part, les facteurs environnementaux externes à l'organisation tels les concurrents ou les clients. L'environnement externe peut ainsi être considéré comme l'ensemble des facteurs pertinents qui n'appartiennent pas à l'organisation. Les auteurs peuvent alors décider d'appréhender l'environnement par rapport à ces seuls facteurs externes (Atkinson, Crawford et Ward, 2006 ; Govindarajan, 1984) ou en intégrant à la fois les facteurs internes et externes de l'organisation (Manolis, Nygaard et Stillerud, 1997 ; Kren et Kerr, 1993).

Les chercheurs se sont également distingués d'une autre façon quant à l'étude de l'environnement et de ses conséquences sur l'organisation. Certains vont en effet le considérer avec une perspective unidimensionnelle. Ils vont alors étudier l'impact d'un seul facteur, externe ou interne, de l'environnement sur l'organisation comme le risque politique (Benito, 1996) ou la culture (Anderson et Gatignon, 1986). D'autres auteurs vont considérer

l'environnement d'un point de vue multidimensionnel (Abdel-Kader et Luther, 2008) c'est-à-dire en le considérant à partir de plusieurs facteurs.

Pour ma part, je vais considérer l'environnement d'un point de vue multidimensionnel en prenant en compte à la fois des facteurs internes et externes à l'environnement, puisqu'à ce point de mon travail, je ne peux négliger aucune source d'incertitude, en particulier lorsqu'elle peut affecter les processus décisionnels des contrôleurs de gestion.

1.3 De l'incertitude environnementale

L'environnement qui entoure l'organisation est source d'incertitude pour celle-ci. Cependant cette interaction entre les facteurs de l'incertitude et l'environnement est représentée de différentes manières, tout comme l'étaient les précédentes définitions. Le degré d'incertitude de l'environnement diffère les instants, les organisations.

Waterhouse et Tiessen (1978) préfèrent appréhender l'environnement par la capacité de l'organisation à prévoir ou non les événements qui peuvent y survenir. Otley (1978) voit l'environnement à partir de son hostilité, c'est-à-dire par la difficulté qu'observe l'entreprise pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée ; l'incertitude environnementale repose alors sur l'incertitude quant à l'atteinte des objectifs choisis. Quant à Chenhall et Morris (1986), ils voient l'incertitude environnementale comme un manque sur les facteurs environnementaux et l'incapacité à prévoir correctement la répercussion de ces derniers sur les résultats de l'organisation.

Nous avons vu précédemment que Duncan (1972) percevait l'environnement à partir de ses composantes. Il définit alors la dimension simple-complexe qui dépend du nombre de facteurs pris en compte lors du processus de décision et la dimension statique-dynamique de l'environnement qui exprime le degré de variation des facteurs environnementaux entre les différents cycles de prise de décision. Plus les facteurs seront nombreux et changeant au cours du temps (complexe-dynamique) plus l'environnement de l'organisation sera considéré comme incertain.

Ewusi-Mensah (1984) utilise également les termes statique et dynamique pour décrire l'environnement tout en ne les définissant pas de la même manière que Duncan. L'environnement est statique lorsque les facteurs qui le composent restent dans leur majorité stables dans le temps. Au contraire, l'environnement dynamique se caractérise par une

interconnexion à long terme de plus en plus importante entre les facteurs. Dans ce cas, celui-ci est plus incertain et complexe. L'auteur nous indique également que l'environnement peut être contrôlable, partiellement contrôlable ou incontrôlable. Dans le premier cas, l'organisation connaît bien son environnement et les facteurs influençant son activité, elle peut donc prévoir avec une certaine certitude les évolutions de celui-ci, les changements qui vont apparaître. Dans l'environnement partiellement contrôlable, l'organisation est moins à même de le comprendre. Dans le dernier les entreprises comprennent de moins en moins ce qui les entoure, les facteurs ne sont plus les mêmes selon les périodes, il est alors vraiment très difficile de prévoir les événements. Les frontières entre ces états ne sont pas hermétiques, elles forment une sorte de continuum. L'environnement peut donc être incontrôlable puis partiellement contrôlable et celui-ci peut devenir contrôlable au fur et à mesure ou l'organisation commence à être mieux informée des facteurs environnementaux qui l'entoure, de leurs interactions donc lorsqu'elle cherche à rendre son environnement de plus en plus compréhensible. Les changements entre les différents environnements peuvent également se produire en sens inverse, l'organisation passant d'un environnement contrôlable à un environnement plus incertain.

Lorsque l'incertitude augmente, Manolis, Nygaard et Stillerud (1997) nous expliquent que cela peut provoquer des augmentations des coûts de transaction, des comportements opportunistes. Nous avons également vu que toutes ces incertitudes sont considérées comme ayant un possible impact sur le résultat de l'entreprise. Je pars ainsi de l'hypothèse selon laquelle même si les organisations acceptent l'incertitude qui les entoure, elles vont essayer de la limiter le plus possible pour éviter ses effets indésirables en cherchant à obtenir plus d'informations (Daft et Lengel, 1986) donc à comprendre au mieux ce qui les entoure.

Je considère ainsi que les organisations vont essayer d'atteindre cet environnement contrôlable décrit par Ewusi-Mensah.

1.4 De l'activité des contrôleurs de gestion

L'étude de la pratique du contrôle de gestion se développe véritablement avec les travaux d'Hopper (1980) et d'Hopwood (1983) ce dernier lançant un appel pour que les chercheurs décrivent enfin ce que font les contrôleurs de gestion en pratique.

Mais qu'est-ce qu'un contrôleur de gestion ? C'est celui pratique le contrôle de gestion qui « est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en oeuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony, 1988). L'on peut alors expliquer le métier de contrôleurs par ses activités. Il apparaît souvent deux aspects récurrents dans la vision du métier de contrôleur de gestion : l'activité de gestion prévisionnelle et celle de la remontée & de l'analyse de l'information. (Rouach et Naulleau, 2002). Cependant, n'existe-t-il pas d'autres moyens de percevoir les activités du contrôleur de gestion ? Et doit-on uniquement lui attribuer ces deux grandes activités ?

1.4.1 Selon les activités pratiquées

Dans cette section, je considère les auteurs qui ont proposé de répertorier, de classer « basiquement » les activités des contrôleurs de gestion.

Ainsi, Chow, Shields et Wong-Boren (1988) classent les activités des contrôleurs de gestion autour de cinq catégories. D'une part, celle ayant trait au Système de coûts et à leurs calculs, ensemble d'activités très important dans la mesure où celles-ci permettent d'affecter les coûts indirects. D'autre part, les auteurs distinguent les activités ayant trait au processus de prise de décision à court et long terme. A court terme, on retrouve les analyse coût-volume-profit et à long terme les choix d'investissement en capital. Ils classent également dans une catégorie les activités de planification et une autre qui concerne le calcul des écarts, les reportings, l'évaluation des performances. Enfin, dans un dernier regroupement se trouvent l'ensemble des méthodes quantitatives que peuvent mettre en oeuvre les contrôleurs de gestion comme le recours à des simulations.

Des auteurs tels qu'Abdel-Kader et Luther (2006) vont étudier les pratiques des activités des contrôleurs de gestion en se focalisant sur les outils qu'ils appliquent sans se soucier de leur place dans l'organisation. Ils étudient ainsi les pratiques mises en place dans l'industrie de la nourriture et de la boisson en Grande-Bretagne. L'outil présent dans la majorité des entreprises est le direct costing et bien que le Balanced Scorecard et les mesures de performance non-financières soient considérés comme importants par les contrôleurs de gestion, ces outils ne sont pas mis en oeuvre.

1.4.2 Selon la place que les contrôleurs occupent dans l'organisation

Les activités des contrôleurs de gestion peuvent être considérées selon la place qu'occupe ceux-ci dans l'organisation (Bouquin, 2001) et de la distance au siège (Lambert, 2005). On peut alors distinguer les contrôleurs de gestion centraux des contrôleurs de gestion dits opérationnels.

Les activités des contrôleurs de gestion centraux peuvent alors se scinder en plusieurs groupes : les activités de reporting et de budget d'une part et les activités non récurrentes d'autre part (Morales, en cours). Parmi les études ponctuelles, Morales met en avant les réponses à des mails, la construction d'indicateurs de performance, la fourniture d'un nouveau tableau croisant plusieurs informations... Alors que les contrôleurs de gestion passent beaucoup de temps sur les processus budgétaire et de reporting, les activités non récurrentes peuvent prendre de quelques minutes à plusieurs mois. Ceci est d'ailleurs confirmé par mon étude de cas puisque les contrôleurs de gestion commencent à préparer les budgets en juillet. D'un autre côté, les activités ponctuelles peuvent être illustrées par les commentaires suivants de la part d'un des collègues :

Oh, c'est pas vrai, encore un mail de N. [qui demande des précisions]. ... c'est que l'on a pas que ça à faire quand même !!

[Un peu plus tard] : Tiens je viens de recevoir un autre mail de N. Je pense que toi aussi tu as du en recevoir un, il va encore falloir lui répondre...

De plus, bien que ce point soit subjectif, je tiens à le noter parce qu'il m'a particulièrement marqué. En effet, quand je me retourne et que je vois l'écran d'ordinateur de ma responsable, j'ai tout le temps l'impression qu'elle est en train d'écrire un mail.

Les activités des contrôleurs de gestion centraux sont alors centrées sur la mise en place de remontée ou de descente d'informations entre le terrain et la direction générale ou financière.

Les contrôleurs de gestion opérationnels bien que leurs activités soient également liées aux budgets et aux reportings (Lambert, 2005) sont aussi chargés d'établir des calculs de coûts ou de rentabilité produit.

Les contrôleurs de gestion centraux tiennent particulièrement à leur position dans l'organisation. Ainsi, Antoine, l'un des contrôleurs de gestion de la banque dans laquelle

j'effectue mon stage et qui m'explique son travail me dit « on est bien d'accord ? on n'est pas des opérationnels, on ne s'occupe pas du tout de la même chose ».

Je vais donc m'intéresser dans mon mémoire aux activités exercées par les contrôleurs de gestion centraux puisque ce sont eux que j'ai pu observer pendant trois mois. De plus, tout comme Caroline Lambert (2005), je considère le contrôleur de gestion comme étant avant tout un manager. Le contrôleur est donc un acteur clé de la gestion de l'organisation et de la cohérence entre les objectifs poursuivis par l'organisation et les comportements de ses différents membres.

1.4.3 Selon son rôle et son identité

L'article de Hopper (1980) est considéré comme fondamental dans ce domaine de recherche et met en lumière quelles peuvent être les différentes activités du contrôleur de gestion et celles sur lesquelles ils préfèrent passer plus ou moins de temps. Hopper voit donc les contrôleurs de gestion à travers le rôle qu'ils peuvent occuper au sein de l'organisation à savoir un rôle de comptable ou un rôle de « fournisseurs de service ». Lorsqu'il interroge des contrôleurs de gestion, quatre grandes activités s'insinuent alors dans ces rôles : la préparation des budgets, la production et l'agrégation des résultats, les relations non formelles avec le terrain et enfin la mise en place d'études spécifiques demandées par les managers. Hughes (1970) perçoit les activités des contrôleurs selon que celles-ci sont considérées ou non comme ingrates. Lambert (2005) met également en avant cette différence entre une image noire attribuée au contrôleur de gestion qui est alors vu comme un « chasseur de coûts » et une image plus proche du « partenaire », du « copilote ». Je retrouve également cette distinction auprès des contrôleurs de gestion de la banque, Antoine disant que la collecte des données n'est pas très intéressante « ... mais le plus intéressant c'est l'analyse des chiffres, c'est de les faire parler ».

Ahrens et Chapman (2000), Guilding, Cravens et Tayles (2000) ont quant à eux abordé le contrôleur à travers son identité en se demandant qui pouvait distinguer les contrôleurs de gestion dans les différents pays.

1.4.4 Ancrées dans des relations sociales et politiques

Le métier du contrôleur de gestion a aussi été abordé d'un point de vue plus relationnel (Mouritsen, 1996 ; Jones, 1992 ; Newman, Smart et Vertinsky, 1989). En effet, la pratique du contrôle de gestion ne peut être considérée en dehors des relations sociales qui relient les acteurs de l'organisation entre eux, les jeux de pouvoir. Les chercheurs ont ainsi développé des études de la pratique en se fondant sur l'Actor Network Theory (Briers et Chua, 20001 ; Mouritsen, 1999) pour bien mettre en évidence le fait que les contrôleurs de gestion sont « enserrés » dans un ensemble de liens sociaux et relationnels.

Morales (en cours) décident quant à lui de percevoir le contrôleur de gestion au travers « des scènes sociales » (p. 5) dans lesquelles ce dernier évolue.

1.4.5 Selon les missions confiées au contrôle de gestion

Sharma (2002) ne met pas en avant les missions que l'on peut attribuer au contrôleur de gestion mais celles relatives au budget, je trouve toutefois l'approche intéressante pour aborder les missions qui peuvent être confiées du contrôleur de gestion. Selon les moments, le degré d'incertitude qui entourent l'organisation, le budget peut ainsi servir à la fois d'outil pour communiquer, pour contrôler et pour prévoir. Nous pouvons alors considérer que les activités du contrôleur de gestion s'orientent autour de ces trois missions.

Cependant, ces caractéristiques ne sont pas suffisantes. Rappelons en effet que pour Méric (2000) il existe quatre conceptions du contrôle de gestion lorsque les organisations font face à l'incertitude et que l'on peut considérer comme quatre grands objectifs assignés aux contrôleurs de gestion à savoir analyser le passé (rétrospection), prévoir ce qu'il peut se passer (pro-action), agir rapidement quand un événement à lieu (réaction) ou anticiper les événements difficilement prévisibles (prospective).

L'apport de ces deux auteurs nous permettent ainsi de comprendre les activités du contrôleur de gestion selon les missions qui lui sont confiées mais également selon le moment du temps où elles se focalisent (passé, présent, futur) afin, en définitive, de mieux connaître son environnement passé, présent et futur.

1.5 Choix d'une grille de lecture

Je vais donc étudier les activités des contrôleurs de gestion dits centraux qui font face à de nombreux facteurs d'incertitude environnementaux internes ou externes à l'organisation, incertitude qu'ils essayent de limiter afin de rendre leur environnement plus contrôlable, plus compréhensible. Je considère aussi conjointement le classement des activités des contrôleurs de gestion développé par Morales (en cours) et qui distingue les activités liées aux processus budgétaire et de reporting des activités dites ponctuelles. J'utiliserai également le point de vue des activités comme mis en avant ci-dessus et qui considère les activités du contrôleur de gestion selon leurs objectifs temporels.

J'utiliserai ainsi le tableau suivant afin de montrer comment l'incertitude qui entoure l'organisation agit sur les activités du contrôleur de gestion.

	Rétrospection	Réaction	Prospective
Processus : Budgetaire Reporting			
Activités ponctuelles : Réponses à des demandes spécifiques			

Le tableau présenté ici ne fait pas apparaître en détail toutes les activités possibles du contrôleur de gestion. Nous pourrions effectivement insérer des éléments tels les différentes réunions auxquelles assistent les contrôleurs de gestion sur de nombreux sujets ou encore le temps passé en conférence téléphonique comme l'a fait Mintzberg (1989) lorsqu'il a étudié les activités des managers. Cependant, dans mon étude, je ne souhaite pas entrer dans les détails car j'adopte une vision que l'on pourrait qualifier de plus macro de l'activité du contrôleur de gestion. Je cherche en effet plus à capter les changements possibles, les impressions des contrôleurs de gestion quant aux évolutions de leurs activités avec l'évolution de l'incertitude qui les entoure.

2. Conséquences de l'incertitude et contrôle

L'impact de l'incertitude sur les systèmes de contrôle est l'un des thèmes les plus étudiés lorsque l'on se situe du point de vue de la théorie de la contingence (Chenhall, 2003 ; Hartman, 2000).

Je vais m'attarder dans une première section à mettre en avant les études qui ont explicité les conséquences de l'incertitude sur les différents systèmes de contrôle pour ensuite montrer quels peuvent être les facteurs de contingence concernant l'activité des contrôleurs de gestion.

2.1 Incertitudes environnementales et contrôle de gestion

Parmi les incertitudes environnementales deux groupes d'auteurs peuvent être distingués. Ceux qui ne distinguent pas incertitude environnementale et incertitude technologique et ceux qui au contraire considèrent cette dernière comme étant assez spécifique pour l'étudier à part (Ditillo, 2004 ; Davila, 2000).

2.1.1 Incertitude technologique et contrôle de gestion

La plupart des études menées dans ce domaine se fondent sur deux définitions de l'incertitude environnementale technologique. Celle de Perrow (1967) d'une part, qui considère l'incertitude comme le nombre d'exceptions lors du processus de production et le processus de résolution du problème lorsqu'une exception survient (degré d'analyse de la tâche). Celle de Galbraith (1973) d'autre part et dont l'incertitude liée à la tâche représente la différence entre l'information nécessaire pour accomplir la tâche et l'information dont dispose déjà l'organisation.

En ce qui concerne les conséquences des incertitudes technologiques sur les systèmes de contrôle, Liao (2006) montre que lorsque le processus de transformation des inputs en output est peu connu ou lorsque le nombre d'exceptions est élevé, alors les contrôles de type personnel et par les budgets sont les mieux adaptés. Ces résultats avaient été précédemment obtenus par Abernethy et Brownell (1997) ou bien encore Rockness et Shields (1984). En revanche une étude d'Abernethy et Stoelwinder (1991) montre que l'utilisation du budget en

tant que moyen de contrôle dissuade la créativité dans le processus de recherche et développement et entretient l'incertitude liée à l'innovation produit.

Il apparaît dans d'autres études que les systèmes de contrôle ont peu d'importance lorsque le niveau d'incertitude technologique est élevé (Brownell et Hirst, 1986 ; Brownell et Dunk, 1991).

2.1.2 Incertitudes environnementales et contrôle de gestion

Ici encore, on peut distinguer deux types d'étude : celles qui se demandent quels sont les modes de contrôle les plus appropriés selon le degré d'incertitude de l'environnement dans lequel évoluent les organisations ; celles qui abordent le contrôle de gestion d'un point de vue plus « utilitaire ». Dans ce dernier cas, les auteurs se demandent quelles sont les situations dans lesquelles les entreprises ont besoin de disposer de plus d'informations, de moyens de contrôle.

La nature du contrôle exercé dans l'organisation dépend de sa structure, la structure étant contingente à sa technologie et son environnement, le contrôle de gestion devra ainsi être conçu pour satisfaire les besoins des unités organisationnelles spécifiques (Waterhouse et Tiessen, 1978, p. 68).

Il faut ainsi déterminer quel est le mode de contrôle le plus adapté aux entreprises et à ses unités lorsqu'elles font face à de l'incertitude.

Pour Govindarajan (1984) plus l'incertitude est grande, plus les objectifs fixés dans les budgets seront difficiles à être déterminés. Il faut donc que l'évaluation des performances se fonde sur des facteurs plus subjectifs et donc que le contrôle se fonde sur des données moins financières. Les résultats des études menées par Hirst (1983) ou bien encore Ross (1995) sont identiques. Ezzamel (1990) montre qu'un contrôle plus flexible et de type personnel doit être mis en place. De plus, un effort supplémentaire doit être fourni par les contrôleurs de gestion afin d'expliquer les écarts sur budget. Ezzamel met alors en avant la nécessité de combiner et de trouver un équilibre entre des outils de contrôle non fondés sur des informations financières et des outils de contrôle plus formels et financiers comme les budgets lorsque l'incertitude environnementale est importante.

La relation positive entre le degré d'incertitude et les systèmes de contrôle plus formels se retrouve également dans les résultats d'études menées auparavant (Khandwalla,

1972 ; Merchant, 1981 ; Simons, 1987b). Ce phénomène est expliqué dans un article d'Hartman (2000) qui nous rappelle que les contrôles financiers représentent une part non négligeable des systèmes de contrôle même si certaines études précédentes montrent qu'ils ne sont pas toujours appropriés. L'explication est alors à rechercher du côté du besoin d'informations. En effet, lorsque l'entreprise fait face à de nombreuses sources d'incertitudes, elle va chercher à collecter le plus d'informations possibles afin de les diminuer (Daft et Lengel, 1986).

Même si les auteurs considèrent que lorsque le degré d'incertitude est élevé, il faut que l'entreprise recoure moins aux budgets, au contrôle par des variables financières, l'utilité de ces outils réside dans le besoin d'informations, outils permettant de la collecter et de la traiter. Chapman (1997) considère que lorsque l'incertitude est élevée, les systèmes de gestion comptables fonctionnent comme des « machines pour apprendre » alors que lorsqu'elle est faible, ils doivent plus servir comme des « machines à répondre ». De même Simons (1995) considère que les budgets servent d'outil de feedback et de contrôle-diagnostic quand l'incertitude se fait fortement ressentir.

Les auteurs abordent alors les outils du contrôle de gestion comme ayant une utilité malgré les défauts qu'ils peuvent présenter. Ditillo (2004) met en avant le fait que le contrôle de gestion doit aussi permettre de coordonner les activités des membres de l'organisation en intégrant différentes sources de savoir, d'expertise et qu'il ne doit pas seulement fournir plus d'informations en particulier lorsque l'incertitude environnementale est forte, idée déjà mise en avant par Davila (2000) ou bien encore Khandwalla (1972).

Nous allons désormais nous positionner d'un point de vue un peu plus micro en regardant les études qui ont mis en avant facteurs de contingence de l'activité des contrôleurs de gestion.

2.2 Contingence et activité du contrôleur gestion

J'accepte ici le fait que les activités des contrôleurs de gestion soient contingentes de certains facteurs environnementaux internes ou externes à l'organisation. Cette idée est déjà mise en avant par Ahrens et Chapman (2000), Abdel-Khader et Luther (2008) ou bien encore Lambert (2005).

Lambert (2005) met ainsi en évidence les facteurs qui influencent les activités des contrôleurs de gestion. Elle distingue l'environnement des dimensions organisationnelles. Ces dernières regroupent la structure de l'organisation (donc selon la place des contrôleurs de gestion dans l'organisation), la dimension internationale de l'activité et la technologie utilisée. Parmi les facteurs environnementaux elle montre alors que la prévisibilité de l'environnement (Abdel-Khader et Luther, 2008), l'appartenance de l'organisation à un marché réglementé ou bien encore la pression actionnariale (Luther et Longden, 2001) ont un impact direct ou indirect sur la manière dont les activités du contrôleur de gestion se déroulent. Il semble ainsi que la pression actionnariale modifie « le rythme et le type de travail des contrôleurs de gestion » (Lambert, 2005, p. 47 du chapitre 3).

Luther et Longden s'intéressent également à l'impact de l'augmentation de l'incertitude et de la culture sur les activités des contrôleurs. Nous pouvons tout de même apporter une critique à cette étude qui se fonde sur des questionnaires et une étude quantitative. Abdel-Khader et Luther s'intéressent aux pratiques de contrôle selon leur complexité, c'est-à-dire selon leur capacité à fournir des informations pertinentes pour le contrôle et le planning dans l'organisation. Ils expliquent ainsi que la complexité des pratiques du contrôle de gestion dépend également de la taille de l'organisation, du degré de décentralisation ou bien encore du pouvoir détenu par sa clientèle.

Scapens (2006) essaye de comprendre quels sont les facteurs qui amènent à un changement dans les pratiques du contrôleur de gestion. Son analyse se focalise sur les facteurs internes à l'organisation tels l'impact de la répartition du pouvoir dans l'organisation ou bien encore la confiance qui peut ou non exister entre les différents acteurs. Pour lui, il faut ainsi comprendre le « mish-mash » (mélimélo) des influences relationnelles que partage les individus dans la vie organisationnelle. En plus de ces facteurs, Burns et Scapens (2000) identifient le rôle des institutions internes ou externes à l'organisation pour expliquer les changements dans les pratiques des contrôleurs de gestion. Haldma et Lääts (2002) vont quant à eux mettre en avant les changements de l'environnement comptable et commercial du pays dans lequel exercent les entreprises. Innes et Mitchell (1990) considèrent le rôle joué par la pression concurrentielle, la baisse de la performance financière ou bien encore l'arrivée d'une société mère pour expliquer ces changements donc considèrent à la fois des facteurs internes et externes à l'organisation.

Ce que ces différents auteurs ne mettent pas en avant et qui relie, je pense, tous ces facteurs, c'est l'incertitude qui est inhérente à chacun d'eux et qui réside aussi bien dans

l'environnement interne qu'externe des organisations. Des auteurs tels que Caroline Lambert (2005) ou bien encore Luther et Longden (2001) considèrent justement l'environnement et son imprévisibilité comme facteur influençant les activités du contrôleur de gestion mais les études sont encore peu nombreuses. Des études qui se penchent plus spécifiquement sur liens entre les caractéristiques des outils du contrôle de gestion et l'incertitude environnementale peuvent également nous fournir des éléments d'information. L'article d'Ezzamel (1990) intègre dans les caractéristiques du budget le temps d'interaction du contrôleur de gestion avec le terrain lors de son élaboration. Lorsque l'incertitude augmente, les budgets donneront lieu à plus d'interactions ce qui peut nous amener à dire que les activités des contrôleurs de gestion vont se modifier au profit d'une plus grande communication par le biais de réunions par exemple.

Les activités des contrôleurs de gestion sont donc contingentes à de nombreux facteurs. Je vais m'intéresser quant à moi aux influences que peuvent exercer les facteurs d'incertitude sur ces activités. Mon étude met en avant le fait que les changements dans l'activité des contrôleurs de gestion résident dans l'incertitude qui les entoure et dans la façon dont ils la gèrent et veulent la diminuer, la contrôler. Contrairement à Caroline Lambert qui expose la prévisibilité de l'environnement dans une toute partie de sa thèse, l'incertitude tiendra pour moi la place majeure.

Je ne prétends pas répondre de manière exhaustive à cette interrogation, en effet, la durée de mon stage ne m'a pas permis de développer tout ce que je souhaitais, j'espère néanmoins fournir un exemple de la manière dont l'accroissement de l'incertitude peut amener les contrôleurs de gestion à développer de nouvelles pratiques et ce dans le secteur bancaire.

III. Présentation du contexte

Le milieu du secteur bancaire se caractérise en ce moment par de nombreuses sources d'incertitude concernant tant les changements dans les réglementations en vigueur que de la situation économique des pays. Je vais dans un premier temps présenter les spécificités du secteur bancaire afin d'en comprendre leurs répercussions possibles sur le métier du contrôleur de gestion. Puis, je présenterai le groupe et la situation des pays que j'ai étudiés ainsi que l'équipe et leurs activités.

1. Spécificités du secteur bancaire

Le secteur bancaire est un secteur d'activité particulier (Rouach et Naulleau, 2002), qui peut rendre à certains moments l'activité du contrôle de gestion délicate.

L'une des premières spécificités du secteur réside dans son domaine d'activité puisque les banques proposent uniquement des activités de services. Les plus visibles étant les activités de crédit, de collecte et les cartes bancaires. Mais les banques proposent également des assurances, des activités de conseil ou bien encore des opérations de gestion de titres. Rouach et Naulleau considèrent que l'activité de crédits rend le calcul de la rentabilité prévisionnelle de ceux-ci par les contrôleurs de gestion plus délicat. En effet :

La rentabilité prévisionnelle [...] est délicate à mesurer de façon précise, cette activité [crédit] pouvant avoir une durée de vie de plusieurs années avec tous les imprévus et les aléas qui caractérisent la relation banque / client propre à l'activité de crédit : remboursements anticipés, contentieux, changements d'adresse, renégociations... (Rouach et Naulleau, 2002, p. 91).

Non mise en avant par Rouach et Naulleau, une autre spécificité concernant les clients réside dans la difficulté de calculer exactement leur nombre. Ma responsable m'a ainsi souvent répété que les banques ne sont pas capables de connaître le nombre exact de clients. Il est ainsi difficile de pouvoir calculer des ratios moyens pour chaque client, la difficulté résidant dans la différenciation entre des clients actifs et passifs en particulier dans les pays où les systèmes informatiques sont peu développés comme c'est le cas des pays sur lesquels porte mon étude.

Les produits proposés par les banques sont caractérisés par une forte réglementation. Les banques ne sont donc pas libres d'agir comme elles l'entendent pour proposer certains produits et pour fixer certains « prix » de vente. Les deux auteurs n'exposent pourtant pas les

conséquences de cette spécificité. Il apparaît cependant que cela impacte les marges de manœuvre des managers et l'activité des contrôleurs de gestion dans ce cas peut être remise en question. Ces idées sont clairement exprimées par Lambert (2005) dont je reprends les conclusions suivantes :

Les marchés réglementés [...] rendent problématique l'exercice de l'activité des contrôleurs de gestion. Les managers opérationnels ont en effet une responsabilité parfois très limitée quant aux effets des actions qu'ils engagent, les stratégies pouvant être remises en cause ou tout simplement caduques du fait d'une décision réglementaire [...]. Une grande part du sens même de l'activité des contrôleurs de gestion est alors remise en question, car elle repose sur l'hypothèse implicite de la responsabilité des managers (Lambert 2005, p. 62 du chapitre 3).

Les réglementations bancaires en vigueur dans les différents pays, qu'elles émanent des décideurs politiques, d'organismes indépendants ou des Banques Centrales cherchent par ces mesures à protéger au mieux les consommateurs, même si certains exemples peuvent prouver le contraire. Parmi les mesures qui amènent les banques à limiter leurs activités, nous pouvons penser aux taux d'usure pour les crédits et qui concerne une limitation des prix pratiqués ou au taux d'effort qui limite l'activité des banques puisque ce terme désigne le montant maximal qu'un emprunteur peut consacrer au remboursement de prêts en fonction de son revenu. Dans un des pays étudié, la Banque Centrale a ainsi décidé de supprimer certaines commissions sur produit, remettant en cause certains produits financiers des banques présentes sur le marché.

Les produits du secteur bancaire présentent une autre caractéristique : ils ne peuvent être brevetés (Rouach et Naulleau). Contrairement au secteur industriel où les temps de monopole sont plus élevés, la forte concurrence présente entre les banques et le fait de ne pouvoir breveter les nouveaux produits limitent le temps pendant lequel les banques peuvent se retrouver seules sur un produit spécifique. Cela implique pour le contrôleur de gestion de prévoir au mieux le temps de réponse des concurrents et d'essayer de motiver les commerciaux afin de profiter du monopole très temporaire. Pendant mon stage, j'ai pu observer deux exemples de cette rapidité de diffusion des produits. La banque leader sur le pays X. a lancé un produit adapté aux besoins des opérateurs de l'agroalimentaire et des propriétaires d'exploitations agricoles en avril 2009. A peine un mois plus tard, l'un de ses concurrents directs a également lancé ce type de crédit. Le second exemple porte sur la mise en place d'une carte dédiée aux femmes en février. Dès mars, une autre banque lance le même type de produit. Nous pouvons également considérer que la forte concurrence risque de faire diminuer les marges sur intérêts ou les commissions perçues auprès de la clientèle, ce que les

contrôleurs de gestion doivent prendre en compte lors de la mise en place des objectifs budgétaires.

Enfin, Rouach et Naulleau nous expliquent que le secteur bancaire se caractérise par une certaine rigidité des coûts. Bien que les deux auteurs ne détaillent pas plus cette spécificité, nous pouvons en déduire que les banques ne peuvent pas trop utiliser la variable coût pour ajuster leurs résultats. Cela amène ainsi les banques à être beaucoup plus sensibles aux variations de la conjoncture lorsque le volume des activités créatrices de valeur des banques diminue ou des prix, elles ont alors peu de marge de manœuvre pour maintenir leur résultat net. Cette constatation de la rigidité des coûts peut être observée lors de la lecture d'un rapport annuel. Il existe deux principales sources de coût pour les banques : les intérêts payés d'une part ; les charges générales d'exploitation d'autres parts. Les premiers dépendent des taux fixés sur le marché interbancaire lorsque les banques empruntent des liquidités auprès des autres banques et des taux de rémunération des dépôts à terme. Quant aux charges générales d'exploitation, elles sont formées pour moitié par les charges de personnel, charges que l'on considère comme fixes à court terme ; les autres sont liées le plus souvent à l'extension du réseau d'agence.

Maintenant que nous avons vu quelles étaient les spécificités du secteur bancaire, je vais poser le cadre d'analyse.

2. Présentation du terrain d'analyse

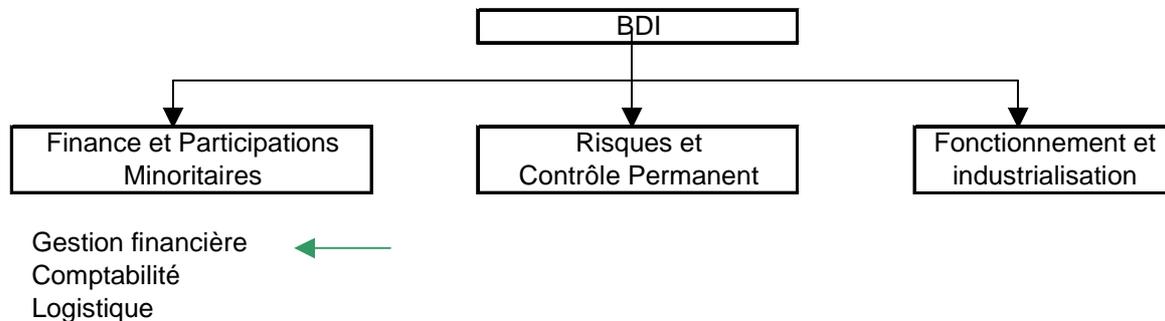
Je vais dans une première partie présenter le groupe bancaire dans lequel j'ai travaillé ainsi que l'équipe des contrôleurs de gestion et leurs activités.

2.1 Le groupe

Le groupe Azur est un groupe international français spécialisé dans les métiers de la finance. Acteur majeur du secteur, son activité est organisée autour de lignes métiers et il emploie plus de 130 000 collaborateurs dont la majeure partie en France.

Parmi ces lignes métiers se trouvent la ligne Banque de Détail à l'International qui s'occupe de superviser les activités des filiales dans plus de 20 pays sur trois continents. La Banque de Détail à l'International (BDI) est considérée comme une structure autonome qui

sert d'intermédiaire entre la direction générale et les différentes filiales. Elle doit également accompagner, contrôler et appuyer le développement des filiales à l'étranger tout en étant installée dans la région parisienne, au niveau du siège. Elle s'organise de la façon suivante :



Organigramme de la BDI

J'ai ainsi été intégrée au service Gestion financière de la division Finance et Participations minoritaires. Il est à noter que bien que toutes les personnes avec qui je travaille se considèrent comme étant avant tout des contrôleurs de gestion, bien que le nom du service n'y fasse aucune référence. Cette dénomination du service peut se rapprocher du phénomène de financiarisation de l'activité du contrôleur de gestion déjà mis en avant par Bouquin et Fiol (2006) et Morales (en cours).

2.2 L'équipe des contrôleurs de gestion

L'équipe est composée de 15 personnes en charge du suivi d'un ou de plusieurs pays selon la taille de la filiale et le pourcentage de participation de la banque dans cette filiale. En effet, « chaque filiale c'est une situation précise, un environnement qui lui est propre » (Antoine). La connaissance de la filiale, de la situation du pays est ainsi importante et mérite une attention particulière des contrôleurs de gestion en particulier lorsque la banque Azur est l'actionnaire majoritaire. Les bureaux des contrôleurs de gestion sont organisés en open-space, favorisant ainsi la communication entre les membres de l'équipe, les échanges d'idées...

J'ai travaillé plus spécifiquement avec trois personnes au sein de cette équipe : Antoine qui est en charge du contrôle de gestion du pays X ; Caroline est en charge du contrôle de gestion du pays Y ; Alice, supérieure hiérarchique de Caroline et Antoine et qui s'occupe également du suivi d'un pays est aussi la personne dont je dépends. Ces contrôleurs

de gestion centraux passent beaucoup de leur temps autour de la mise en place du budget et des reportings tout comme de nombreuses études l'avaient déjà montré (Lambert, 2005 ; Morales, 2009). Le processus budgétaire commence ainsi pour Antoine en juillet avec l'envoi de lettres de cadrage types dans lesquelles il est demandé à chaque filiale de dresser un plan moyen long terme sur trois ans de l'activité sur la base de quelques informations fournies dans le cadrage, la trame des informations à fournir étant donnée. Après la remontée de ces premières lettres, une seconde est envoyée mais elle est cette fois-ci personnalisée et le cadrage plus détaillé. Il y est ainsi joint des grilles de saisie. Cette lettre de cadrage est alors renvoyée en août aux contrôleurs centraux de la BDI avec l'organisation d'une réunion réunissant tous les membres du service Finance et Participation Minoritaire ainsi que les directeurs généraux des filiales. La BDI consolide alors les données pour les faire suivre à la direction financière qui donne un avis... Le processus de descente et de remontée des données se poursuivant jusqu'au 31 janvier, date à laquelle le budget est notifié par le Conseil d'Administration. Le processus budgétaire selon Antoine est vraiment :

Très interactif, il est vrai que parfois, on demande plus à certaines filiales car ce qui intéresse la direction financière c'est le budget global et non par filiales... Après, on laisse les filiales un peu libre de réaliser les objectifs quand elles le veulent, surtout pour les coûts. Elles peuvent les réaliser en début ou en fin d'année...

Les contrôleurs de gestion centraux sont vraiment l'interface, le lien qui unit les contrôleurs de gestion opérationnels à la direction général du groupe. Le processus budgétaire est considéré par Antoine comme un véritable « processus de négociation ». Les contrôleurs de gestion peuvent ainsi être perçus comme étant des négociateurs, qui cèdent sur un point en contrepartie d'un autre.

Les reportings, dans le sens remontée des informations passées, est quant à lui réalisé mensuellement. Parmi les activités des contrôleurs centraux, il y a aussi les J-15. Quinze jours avant la fin de chaque trimestre, il est demandé aux opérationnels de donner les chiffres de fin de trimestre. Il y a également les estimés trois fois par an.

Cependant, la distinction mise en avant entre reporting et budget pour qualifier la majorité des activités des contrôleurs de gestion n'est pas forcément appropriée. En effet, pour Caroline :

Le budget c'est aussi du reporting dans le sens où de l'information est remontée, même si c'est des prévisions. Il en est de même pour les estimés et les J-15.

Même s'ils se qualifient de contrôleurs de gestion avant tout, leurs activités ne se limitent pas à ce domaine. Leurs activités peuvent également être financières, mais elles sont moins nombreuses. Ainsi, Caroline et Antoine participent à des comités d'affaires sensibles concernant les risques crédits ou élabore la gestion actif-passif du bilan. En début d'année, ils s'occupaient également de la consolidation comptable des comptes. Mais pour des raisons de temps, ce type d'activité leur a été retiré et confié à une autre équipe.

Les activités des contrôleurs de gestion ne sont donc pas homogènes. Leurs activités sont également d'ordre financière ce qui confirme les propos de Bouquin et Fiol (2006) quant à la financiarisation du métier. Cette distinction des activités ainsi que la vision des contrôleurs de gestion m'ont amenées à modifier en partie mon tableau d'analyse.

	Rétrospection	Réaction	Prospective
<p>Activités de contrôle de gestion</p> <p>Budgetaire</p> <p>Reporting</p>			
<p>Activités financières</p>			
<p>Activités ponctuelles :</p> <p>Réponses à des demandes spécifiques</p>			

2.3 Environnement des pays étudiés

Il convient d'appréhender l'impact de la situation économique mondiale sur les économies locales avant de les présenter.

2.3.1 Une situation mondiale qui impacte les environnements nationaux

La crise pour le secteur bancaire apparaît non pas avec la crise économique actuelle mais avec la crise financière de 2007 dite des *subprimes*, celle-ci se propageant au système économique dans son ensemble.

Celle-ci s'est traduite pour les banques par des problèmes concernant le refinancement interbancaire, des risques clients qui augmentent, des taux de réserves obligatoires en hausse etc. Ces taux signifient pour la banque plus de fonds immobilisés, ce qui « coûte cher à la banque » selon Alice car ces fonds ne servent pas à financer de l'activité de crédits. Nous

pouvons alors considérer ces coûts comme des coûts d'opportunité dans la mesure où ils ne se répercutent pas à la baisse sur le résultat mais qu'ils empêchent celui-ci d'augmenter. Cela peut ainsi amener les banques à devoir se refinancer auprès de divers organismes (marchés, autres banques) afin de dégager de la liquidité, ce qui a également un coût mais réel cette fois-ci. L'ensemble de ces facteurs relatifs au secteur bancaire couplé aux nouveaux problèmes de la crise économique provoquent la fragilité du bilan des banques. Certaines font alors faillites, telle Lehman Brothers. Les banques françaises voient leurs résultats fortement diminuer comme pour le Crédit Mutuel voire devenir négatif telle la Banque Populaire.

La situation morose de l'activité mondiale se répercute sur la situation de chaque pays en particulier au niveau bancaire. Je vais dans un second temps présenter succinctement la situation des deux pays sur lequel mon étude va porter.

2.3.2 Présentation des deux pays étudiés

Les deux pays se caractérisent par de faibles niveaux de bancarisation de la population (inférieur à 30%). Pour ces deux pays, l'impact probable de la crise économique sur l'économie n'est également pas encore certain. Cependant, leur situation économique, sociale et l'état de développement du réseau bancaire ne sont pas identiques. Ces deux pays sont également fortement dépendants économiquement via le niveau des exportations, le tourisme, les investissements directs à l'étranger et les résidents à l'étranger.

Le pays Y se caractérise par des taux d'inflation et de croissance encore relativement élevés. Les perspectives de croissance de l'activité sont importantes ce qui amène les banques à développer alors leurs réseaux, et mettent en place de nouvelles technologies bancaires. Le secteur bancaire est formé dans une forte proportion par des banques publiques sur l'ensemble du territoire, ces banques couvrant notamment les zones rurales. Elles ont ainsi un important pouvoir de marché surtout dans les produits peu sophistiqués demandés par les paysans. Le cadre légal du secteur bancaire est peu transparent et peu favorable au développement de la banque de détail notamment avec la loi sur l'hypothécaire et la lente modernisation du code de commerce. Le montant du crédit est ainsi plafonné à hauteur du pourcentage du revenu et du pourcentage de la valeur hypothécaire de l'habitation. Le niveau du taux des réserves obligatoires est également élevé. De plus, les normes comptables sont encore relativement

nouvelles et considérées comme encore « laxistes » dans le sens où le détail de ce qui doit figurer dans les postes est encore succinct. Enfin, l'enregistrement de la propriété est très rare et coûteux ce qui amène les habitants à ne pas disposer de titre de propriété. Sans titre de priorité, les banques n'ont aucune garantie crédible et ne peuvent pas octroyer de crédit, le système bancaire restant lourdement entaché par le poids des créances douteuses.

Dans le pays X, le secteur bancaire est beaucoup plus réglementé et ainsi considéré comme plus « sain ». Les normes bancaires en vigueur se rapprochent des normes européennes avec la mise en place de ratios de solvabilité. Le passage au ratio Bâle 2 se faisant progressivement. Le marché est fortement concurrentiel en particulier sur les volumes et les taux. Ce marché se caractérise également par l'importance des résidents à l'étranger dans le système bancaire, leur poids étant important dans les dépôts et certains types de crédit. En ce qui concerne le pays X, l'économie nationale est sous le signe d'un dynamisme persistant malgré le contexte international. Les taux d'inflation sont quant à eux maîtrisés.

La situation actuelle est emplies de nombreuses incertitudes pour la banque Azur qu'elles soient une conséquence de la crise mondiale ou de la situation spécifique des pays dans lesquels celle-ci a décidé de s'implanter. Face à tous ces facteurs, les contrôleurs de gestion vont chercher à en apprendre d'avantage sur ce qui les entoure et vont modifier en partie le développement de leurs activités.

Le but de mon étude n'est pas d'émettre un jugement pour savoir si le choix du mode de contrôle de la filiale est ou non judicieux. En effet, mon étude ne se situe pas ex-ante pour savoir quel aurait du être le mode de contrôle adapté à sa situation.

Au contraire, j'adopte une vision ex-post du contrôle en me demandant comment l'incertitude impact les activités déjà en place des contrôleurs de gestion. De nouvelles apparaissent-elles ? Comment se modifient les anciennes ?

IV. De la contingence des activités des contrôleurs de gestion bancaires

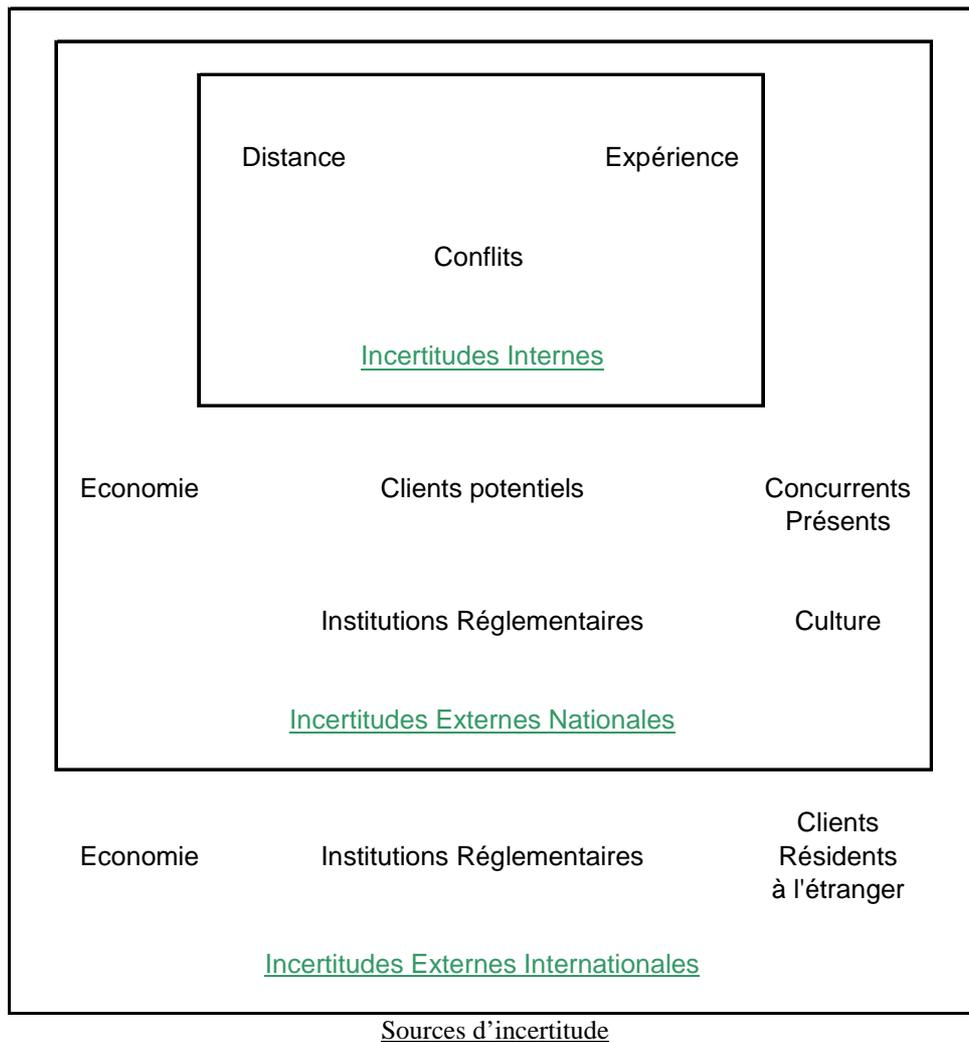
Avant d'étudier les conséquences des facteurs d'incertitude sur les activités du contrôleur de gestion, il faut d'abord chercher à les identifier. Nous verrons ensuite s'il est possible d'isoler les conséquences de chaque incertitude sur les activités des contrôleurs de gestion ou si c'est l'interaction entre elle qui les influencent.

1. Sources d'incertitude identifiées pour le groupe

A partir des sources présentées dans différents articles et des informations recueillies auprès des contrôleurs de gestion de la banque j'ai pu identifier trois catégories d'incertitude. La première catégorie regroupe les sources d'incertitude qui sont internes à l'organisation. Les sources externes à l'organisation au niveau national forment la deuxième. Enfin, la dernière catégorie est composée des sources d'incertitude externes au niveau international.

Ces trois groupes ne sont d'ailleurs pas hermétiques les uns par rapport aux autres. En effet, les incertitudes internationales influencent les incertitudes nationales qui elles-mêmes ont des conséquences sur les incertitudes internes.

La structure du graphique suivant est inspirée de celle mise en place par Manolis, Nygaard et Stillerud dans leur article de 1997 et fait apparaître les sources d'incertitude qui entourent l'activité des contrôleurs de gestion.



1.1 Identification des sources internes à l'organisation

Les salariés sont essentiels pour atteindre les objectifs que se sont fixés les organisations, que ces objectifs soient économiques, sociaux ou environnementaux. Cependant, ces mêmes salariés sont également une source d'incertitude concernant les performances futures (Atkinson, Crawford et Ward, 2006) et cela pour trois raisons.

Tout d'abord, il peut survenir des conflits entre les différents membres de l'organisation (Duncan, 1972), conflits qui peuvent être cachés ou découverts. Ils sont alors source d'incertitude quant à l'atteinte de certains buts de l'organisation. Sur mon terrain de recherche un exemple de conflit m'a été rapporté par l'une des protagonistes. Caroline vient de prendre en charge le contrôle de gestion du pays Y, auparavant fait par Alice. Alice doit désormais s'occuper d'un autre pays mais ne souhaite pas abandonner le suivi du pays Y. Elle ne présente ainsi pas Caroline à tous les opérationnels et ne lui transmet pas toutes les informations. Caroline est alors exaspérée car elle ne dispose pas de toutes les informations

nécessaires pour mener à bien son travail, ou alors, elle met plus de temps. Les communications entre ces deux personnes sont alors tendues et non constructives puisqu'il y a de la rétention d'informations donc de l'incertitude supplémentaire pour Caroline.

Ensuite, la distance (physique et hiérarchique) qui peut exister entre les filiales étrangères et le siège renforce l'incertitude environnementale car celles-ci peuvent développer un comportement opportuniste, profitant de l'asymétrie d'information qui peut exister entre les contrôleurs de gestion centraux et opérationnels (Manolis, Nygaard et Stillerud, 1997). Mentir permet ainsi d'échapper au contrôle car les actions ne peuvent être directement observées. La confiance qui s'instaure entre les membres de l'organisation est alors considérée comme essentiel dans l'organisation (Burns et Scapens, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003) afin de limiter les comportements opportunistes et de motiver au mieux les salariés.

L'incertitude peut être perçue comme un manque d'informations, dans ce cas, nous pouvons considérer que le degré d'expérience des contrôleurs de gestion est en soi porteuse d'incertitude, incertitude qui diminuera au fur et à mesure que le contrôleur de gestion connaîtra mieux sa mission, l'objet de son travail. Anderson et Gatignon (1986) mettent ainsi en avant qu'avec l'expérience, les personnes sont plus aptes à comprendre les événements, à mieux les percevoir. Il y a donc moins d'incertitude lorsque l'on gagne en expérience. J'ai ainsi pu remarquer que les contrôleurs de gestion récemment intégrés à l'équipe n'étaient pas toujours en mesure de répondre à certaines de mes questions.

Des problèmes de confiance et de conflit peuvent ainsi apparaître entre les contrôleurs de gestion et les opérationnels créant ainsi des incertitudes quant à leur comportement. Il convient maintenant d'identifier les sources d'incertitudes externes à l'organisation.

1.2 Identification des sources externes à l'organisation

Les sources d'incertitude externes peuvent être identiques aux niveaux national et international ou bien différer.

1.2.1 Des sources identiques

a. Les clients

Les clients sont identifiés comme facteurs d'incertitude externes de l'organisation par de nombreux auteurs (Ezzamel, 1990 ; Govindarajan, 1984 ; Duncan, 1972). Cependant, les deux pays dans lesquels sont implantés la banque Azur amène à distinguer deux catégories de clientèles : celle qui réside sur le territoire national et est alors considérée comme une source d'incertitude externe nationale ; celle qui réside à l'étranger. Ces derniers sont véritablement considérés comme étant une clientèle à part entière, avec de nombreux produits bancaires qui leurs sont dédiés. La crise internationale fait peser de lourdes incertitudes sur cette catégorie de clientèle, car elle est souvent la première impactée lors des crises.

Les clients sont ainsi considérés comme des sources d'incertitude pour les banques quant à l'évolution de leurs dépôts mais également quant à leur risque de défaillance. Ces deux phénomènes sont renforcés dans le pays Y où les informations concernant la clientèle sont difficiles à obtenir.

b. Les institutions réglementaires

Les groupes réglementaires sont régulièrement évoqués en tant que source d'incertitude organisationnelle (Achrol, Reve et Stern, 1983 ; Benito, 1996 ; Burns et Scapens, 2000).

Lors de différentes conversations avec ma responsable, celle-ci m'a indiqué deux sources d'incertitude provenant de groupes réglementaires nationaux : d'un part, la Banque Centrale des pays étudiés ; d'autres part le pouvoir politique en présence. Alors que la réglementation pour protéger le secteur bancaire est encore peu développée dans le pays X, la Banque Centrale s'en est faite la garante. Ainsi, elle a décidé en 2006 de supprimer certaines commissions et à obligé les banques à rendre certains services gratuitement. De même, les banques centrales peuvent imposer des politiques de change restrictives qui peuvent impacter les résultats des entreprises. Dans l'un des pays, la monnaie locale n'est pas convertible sur le marché international. Cela oblige ainsi les banques à investir leurs excédents de trésorerie dans titres locaux le plus souvent dans des Bons du Trésor ou bien de les placer auprès de la banque locale. Les banques ne sont donc pas libres dans leurs investissements.

Au niveau international, la principale entité surveillée est le Comité de Bâle. Quatre fois par an, le Comité se réunit pour discuter des risques bancaires. Il a ainsi instauré l'obligation pour les banques européennes de mettre en place le ratio de solvabilité McDonough. Une exigence de fonds propres de 8% relatif aux risques que supportent les banques doit donc être respectée. Cependant, alors que pour l'instant la banque centrale du pays Y ne souhaite pas appliquer ce ratio, celle du pays X suit ces dispositions mais le montant minimum du ratio a été revu à la hausse.

Les incertitudes pesant sur les évolutions des pratiques réglementaires sont ainsi très importantes pour le contrôleur de gestion car toutes ces pratiques sont considérées comme étant « consommatrices de ressources »

c. L'économie nationale et internationale

Les fluctuations économiques sont également considérées comme des sources d'incertitude pour les organisations (Anderson et Gatignon, 1986 ; Manolis, Nygaard et Stillerud, 1997). Les incertitudes au niveau international affectent les incertitudes au niveau national. Que se soit ma responsable ou le responsable de la filiale au Maroc, ils me disent tous qu'ils ne savent pas vraiment comment seront touchés les deux pays cette année et l'année prochaine. La crise financière n'a pas touché ces deux pays car les produits financiers risqués et compliqués tels les *subprimes* n'ont pas été acquis. De même la crise mondiale n'a par exemple pas fortement l'indice marocain. La crise mondiale, celle de la sphère productive, arrive cependant avec retard et pour l'instant affecte moins que prévu les économies nationales. En revanche, il craint une dégradation par le biais de deux canaux : celui du commerce extérieur et celui des marocains résidents à l'étranger, la consommation intérieure soutenant en partie l'économie, le tourisme. Donc, en fin de compte, les incertitudes au niveau international renforcent les incertitudes au niveau local.

1.2.2 Spécificités

a. La concurrence

La concurrence est la principale source d'incertitude pour de nombreux auteurs (Kren et Kerr, 1993 ; Govindarajan, 1984) puisque les concurrents cherchent à gagner des parts de marché. Pour la banque, cela concerne certes les parts de marché concernant les crédits mais cette concurrence est également très forte sur la collecte des dépôts, principale source de financement de l'activité des banques.

b. La culture

Achrol et al. (1983), Manolis et al. (1997) ou bien encore Anderson et Gatignon (1986) perçoivent dans la culture des autres pays une source d'incertitude. Plus l'entreprise connaît la culture du pays, plus elle est à même d'une part de limiter les comportements opportunités et de déclencher des conflits ; mais elle est également plus à même de répondre aux besoins de la clientèle, de comprendre ses attentes.

Maintenant que nous avons identifié les principales sources d'incertitude qui entoure l'organisation, nous allons voir que l'augmentation de l'incertitude ne peut être attribuée à un unique facteur.

2. De l'augmentation de l'incertitude environnementale

Ces derniers mois les interactions entre les différentes sources d'incertitude se sont intensifiées provoquant alors une augmentation de l'incertitude environnementale (Ewusi-Mensah, 1984).

Les conséquences du contexte économique mondial sont encore incertaines même si la crise commence à avoir des répercussions sur l'économie locale des deux pays que j'étudie. Pour les banques, l'une des principales incertitudes pèse sur la répercussion de cette crise sur les résidents à l'étranger qui représentent une part non négligeable des ressources des banques tant par leur participation aux dépôts qu'aux crédits. Cette population est en effet la première

touchée par la crise. Les incertitudes qui pèsent également sur l'évolution du tourisme, de l'activité dans le secteur industriel ou agricole peuvent impacter l'activité des banques (risque clientèle en hausse et baisse de l'activité de crédit) via la possible augmentation du taux de chômage dans les pays, renforcé par un possible retour de résidents à l'étranger. L'ensemble de ces facteurs amène alors à une augmentation du risque de crédits pour l'ensemble de la clientèle même si le coût du risque est plus important pour les résidents à l'étranger.

Plus spécifiquement, les sources d'incertitude clientèles sont donc de deux ordres pour le pays X : elles concernent d'une part l'évolution de leur contribution aux ressources de la banque tant par le fait qu'ils sont consommateurs de services que parce qu'ils participent par leurs dépôts aux fonds qui permettent de développer l'activité de crédit ; d'autre part, les coûts du risque et le risque de défaillance clientèle qui ont été jusque là historiquement bas entre 2005 et 2008 vont augmenter faisant peser plus d'incertitude sur la fiabilité de la clientèle. Pour le pays Y, les sources d'incertitudes sont du même ordre sauf que le risque clientèle a toujours été élevé puisque comme nous l'avons signalé quand nous avons présenté les pays, les informations sont plus difficiles à obtenir et les salaires relativement bas.

D'un autre côté, le secteur bancaire sur les deux marchés étudiés est jugé par l'ensemble des contrôleurs de gestion comme fortement concurrentiel (avec l'extension continue du réseau d'agences), les banques cherchant à augmenter leur part de marché. Pour cela, elles pratiquent à la fois une concurrence sur les produits qu'elles cherchent à différencier mais également sur les prix. Dans ce cas, elles peuvent décider d'offrir des taux de rémunération plus élevés des dépôts et des taux d'intérêt plus faibles en ce qui concerne les crédits.

Les incertitudes concernant les concurrents peuvent porter sur les choix de développement stratégique sur telle catégorie de clientèle ou tel type de crédit ou d'activité. Elles portent également sur l'explication des évolutions des performances des différents acteurs en présence. En ce qui concerne les deux filiales du groupe Azur, les résultats obtenus sur la dernière année sont plus faibles que ceux qu'ils envisageaient. Ils se demandent alors les raisons de ce phénomène. Est-ce ou non une tendance qui concerne l'ensemble du marché ou bien est-ce que les concurrents ont réussi à mieux se développer que nous ? La baisse des résultats se traduit ainsi pour les contrôleurs de gestion par une augmentation de l'incertitude concernant les concurrents dans le sens où il faut comprendre leur stratégie, observer leurs

évolutions, en définitive, trouver des données qui vont permettre de réduire ce manque d'informations.

Lorsqu'Antoine a demandé aux contrôleurs et commerciaux sur place ce qui pouvait expliquer le faible taux de croissance de certains indicateurs comme le taux de croissance des commissions ou des marges nettes d'intérêt, il lui a été répondu que la cause n'était pas à rechercher dans les faibles performances du réseau d'agences mais dans une tendance généraliste de marché moins propice à l'augmentation de certains résultats ou encours comme celui des commissions, de la collecte de dépôts... Une partie de l'incertitude concernant l'évolution des résultats de la filiale aurait ainsi pu être considérée comme levée. En entrant en contact avec le terrain, les contrôleurs ont reçu des explications. Seulement, comme l'explique le Professeur Henri Bouquin dans son séminaire consacré aux Stratégies d'entreprise et système de contrôle², le contrôle de gestion repose sur deux thèmes, concepts fondamentaux : la confiance et l'incertitude. C'est justement le premier qui semble faire défaut. En effet, même si Alice ne l'a pas exprimé en utilisant précisément ce terme, je pense qu'elle ne peut en effet pas se permettre de me dire directement qu'elle n'a pas *confiance* dans les explications provenant d'opérationnels qui n'ont pas mené d'étude approfondie de la concurrence. Elle m'a dit cependant qu'elle n'était pas certaine de leurs explications, qu'elle préférait vérifier.

L'interaction grandissante entre l'ensemble de ces facteurs environnementaux amène alors à une augmentation de l'incertitude qui entoure l'organisation des contrôleurs de gestion. Les facteurs appartiennent à la fois à l'environnement externe de la banque avec le comportement des banques concurrentes et l'impact de la crise économique mondiale de 2008 sur l'économie nationale des pays des filiales et la clientèle ; et à l'environnement interne : le comportement de certains membres de l'organisation et la confiance qui leur est donnée sont remis en question.

Alice m'a d'ailleurs dit que le service avait toujours voulu avoir une étude comme celle-ci afin de mieux connaître les principaux acteurs en présence sur le marché. Ils s'accommodaient pourtant bien de cette situation d'incertitude car le service consacré aux études économiques leur fournissait quelques informations sur le pays et les concurrents, sans

² Séminaire ayant eu lieu lors de l'année scolaire 2008-2009

jamais vraiment entrer dans le détail. Les déclencheurs de l'étude étant la crise et les incertitudes concernant l'explication de la baisse des résultats.

Il est ainsi difficile de connaître LA source d'incertitude qui amène aux changements d'activités des contrôleurs de gestion. Nous pouvons juste considérer qu'il existe un seuil d'intolérance à l'incertitude qui pousse les contrôleurs de gestion à modifier leurs activités.

3. [Une étude de la concurrence pour réduire l'incertitude](#)

Il semble donc que lorsque les incertitudes augmentent, les activités du contrôleur de gestion s'orientent dans un premier temps vers des activités plus *rétrospectives*. Les contrôleurs vont en effet chercher à comprendre les tendances passées pour expliquer la situation présente concernant certains facteurs environnementaux.

Sur mon terrain d'étude, cela s'est traduit par la mise en œuvre d'une étude analyse de la concurrentes, activité que l'on peut qualifier de *ponctuelle* (Morales, en cours). Cependant, tous les contrôleurs de mon service n'ont pas la même opinion concernant la perpétuité de l'étude dans l'avenir. Alors qu'Alice considère l'étude que je fais comme un travail ponctuel, un de ses supérieurs espère que cette activité va devenir plus récurrente au fil du temps. La trame étant déjà, il suffira de compléter par la suite les données et de remodifier les commentaires. En souhaitant que cette activité devienne récurrente cette personne souhaite surveiller l'évolution de la concurrence, afin de limiter en partie l'incertitude qui lui est impartie. Dans ce cas, les activités des contrôleurs de gestion s'orienteraient vers un travail de veille concurrentielle.

La mise en œuvre de cette analyse va permettre à la fois de connaître ses concurrents mais également de mettre en place un benchmark sur la base d'un échantillon de banques composé des banques privées commerciales.

3.1 [Pour apprendre...](#)

Quand l'incertitude augmente, le contrôle de gestion doit se transformer en « machine pour apprendre » (Chapman, 1997). Kloot (1997) nous dit également que le contrôle de

gestion est fait pour que les erreurs dans l'environnement soient détectées. Pour cela il faut que l'organisation scanne son environnement parmi lequel se trouvent les concurrents, idée déjà mise en avant par Simons (1987).

Cette tendance se retrouve sur mon terrain de recherche puisque les contrôleurs de gestion centraux de la banque vont chercher à accroître leur connaissance des concurrents et de comprendre mieux les tendances du secteur bancaire qui ont amené les filiales à réaliser de moins bonnes performances financières que prévues.

L'étude de la concurrence porte principalement sur l'analyse de données financières. Cependant, l'étude comporte également une partie plus qualitative dans le sens où il m'est également demandé de décrire l'orientation stratégique des banques, l'évolution de leur réseaux de distributions, des produits proposés...

Mon travail pour chaque pays étudié se structure de la manière suivante. La première partie se compose d'une analyse de la stratégie des banques. Les informations proviennent certes de leurs rapports annuels mais également d'articles de presse, de notation des agences de rating... On essaye alors de croiser différentes sources d'information afin d'obtenir l'information la plus fiable et la plus détaillée possible.

La deuxième partie est consacrée à l'analyse du développement des réseaux d'agence pour comprendre la politique d'implantation des différentes banques mais également pour connaître leur taux d'équipement en distributeurs automatiques ou les autres canaux de distribution tels les téléphones mobiles.

Dans une troisième partie, l'on me demande alors d'observer en priorité les tendances d'indicateurs jugés comme essentiels dans le milieu bancaire et qui sont présents dans les reportings mensuels des filiales. L'analyse de la concurrence permettra également de dégager les tendances stratégiques de développement des banques mais cette fois par les chiffres. Quels segments de clientèle la banque privilégie-t-elle ? Quels types de crédits se développent ? Le produit net bancaire de la banque dépend-t-il plus de son activité de crédits ou des commissions sur les produits proposés (cartes bancaires par exemple) ?

L'une des principales variables regardée par les contrôleurs de gestion concerne le ratio de transformation (Créances clientèles / Dépôts clientèles). En effet, les dépôts de la clientèle sont à la base de la formation de l'activité des crédits, l'un des rôles attribué aux banques étant la transformation des échéances, du court terme des dépôts au long terme des crédits. Plus le ratio sera élevé, moins la banque aura de « réserves » de liquidités pour

financer son activité. Elle sera alors obligée de trouver des sources de financement externes telle l'émission de titres de créance, financement plus coûteux que la rémunération globale des dépôts.

La deuxième variable est l'évolution du Produit Net Bancaire qui représente la valeur ajoutée créée par l'activité des banques. Il est composé pour majorité des marges d'intérêt, des commissions et des résultats réalisés sur opérations de marché. Les commissions forment pour Antoine « un matelas fixe de PNB » qui se répercutent chaque année et qui est moins soumis au risque que les marges d'intérêt, formées principalement par les intérêts des crédits consentis. Connaître l'évolution des activités formant le PNB est donc importante afin de comparer ses performances et permet également de savoir quelles sont les banques qui sont plus ou moins sujettes à certaines fragilités. Ainsi, l'une des banques de l'échantillon du pays X voit une majorité de son PNB formé par les résultats sur opération de marché. Avec la crise, son PNB a diminué du fait de la baisse importante de ces résultats. La filiale du groupe Azur ne pourra alors pas se comparer à cette banque quant aux évolutions du PNB dans son ensemble puisqu'elle ne pratique que très marginalement ce type d'activités dites de marché.

Une autre variable importante est le Coefficient d'exploitation (Charges d'exploitation / PNB) qui représente la destruction de richesse nécessaire à la création du produit d'exploitation. Il faut alors qu'il soit le plus faible possible, traduisant ainsi la maîtrise des charges.

Les contrôleurs de gestion regardent également la part des dépôts à terme (ressources payantes) dans les dépôts totaux, l'évolution du coût du risque, de la répartition des crédits selon les types de clientèle...

Les contrôleurs de gestion n'auraient pas eu le temps de mener une analyse aussi détaillée que celle que je leur fournis, ils ont donc décidé de la confier à un « autre contrôleur de gestion central » ; en effet, ils ne souhaitent pas confier ce genre d'étude aux opérationnels car ceux-ci pour être tentés d'y introduire des biais. C'est pour cela qu'ils ont choisi de déléguer la tâche ; nous pouvons alors relever le fait que la charge de travail est une variable explicative des activités quotidiennes des contrôleurs de gestion.

Ce genre d'étude est également considéré comme « un travail long et fastidieux ». Le travail de la collecte des données étant donc considéré comme ingrat. On retrouve alors la distinction des tâches selon la manière dont elles sont perçues par les contrôleurs de gestion et

qui ont été mises en avant par Hughes (1970), Lambert (2005) ou bien encore Morales (en cours).

La collecte des données est effectivement très longue. Ce n'est pas tant la recherche de celles-ci que leur retransmission dans des pages excel. Le travail est assez monotone. Alors que pour le pays X, les données étaient facilement trouvées sur les sites internet, il n'en est pas de même pour le pays Y, les informations fournies n'étant pas toujours comparables. En effet, les rapports annuels ne sont pas toujours disponibles en langue anglaise, il faut donc se fonder sur des bases de données qui ne présentent pas toujours toutes les informations que l'on souhaite ce qui limitera l'analyse de la concurrence. Il faut ensuite construire des graphiques pertinents et enfin analyser les résultats obtenus.

La recherche d'informations pour diminuer l'incertitude concernant les concurrents ne se limite ainsi pas à des données financières mais inclut également des informations plus qualitatives. Cela confirme la position de Gordon et Narayanan (1984) pour qui plus il y a d'incertitude, plus les personnes qui prennent les décisions, pour moi les contrôleurs de gestion vont être amenés à chercher de l'information dans l'environnement externe de l'organisation en particulier de l'information non financière.

L'analyse de la concurrence ne cherche pas qu'à mieux connaître les banques en présence met a également demandé pour mettre en place un benchmark approprié.

3.2 ... et pour mettre en place un benchmark approprié

Bien que l'analyse de la concurrence porte avant tout sur la connaissance de la concurrence et la compréhension des tendances du marché, elle doit permettre de créer une sorte de benchmark externe concernant l'évolution des résultats de l'activité. A quelle(s) banque(s) peut-on se comparer ?

Je me suis pourtant demandé bien souvent au début de mon stage si ce que je faisais pouvait être qualifié de contrôle de gestion. En effet, l'analyse de la concurrence était plutôt associée dans mon esprit à la discipline du marketing... Au fur et à mesure de la collecte des données et des informations je me suis rendu compte qu'effectivement, l'analyse de la

concurrence pouvait être liée au contrôle de gestion. Les contrôleurs de gestion sont ainsi très attentifs à l'évolution de certains indicateurs puisque ceux-ci impactent les résultats des banques. Le suivi des indicateurs et la comparaison de ceux-ci auprès de la concurrence est donc important pour pouvoir se positionner et savoir si l'entreprise poursuit une bonne stratégie de développement lui permettant de gagner des parts de marché.

Le contrôle de gestion a ainsi mis en place une pratique déjà largement développée dans le monde du marketing celui du benchmarking. Ce système d'étalonnage concurrentiel vise « à mettre en place un système de comparaisons systématiques de la performance de l'entreprise, ou de certaines de ses fonctions avec le monde extérieur » (p. 315 : Rouach et Naulleau). Selon ces auteurs, le benchmark peut se faire à différent niveau ; il peut ainsi amener à comparer différents indicateurs de performance économique, mais également les produits et services proposés ou bien encore à la manière dont sont gérés certains dossiers. Le benchmark peut également être mené avec plus ou moins de coopération avec les autres banques.

Dans mon cas, le benchmark ne se fait pas en collaboration avec les concurrents. Le groupe Azur cherche à se positionner par rapport aux concurrents et à déterminer les filiales auxquelles il doit se comparer dans chaque pays. Ce benchmark ne se fait pas uniquement en termes de performance financières globales tels les niveaux totaux des dépôts ou des encours de crédit mais se fait également en termes de taux de croissance de l'activité, de composition de la clientèle... En effet, Alice me dit :

Pourquoi se priver de se comparer aux meilleurs du secteur parce qu'ils ont un niveau d'activité bien supérieur au notre... il est tout aussi intéressant de comparer l'évolution de nos performances par les taux de croissance de l'activité de chacun et la composition de notre clientèle...

Alors que cette technique est largement répandue dans le domaine bancaire et financier nord-américain si l'on en croit Rouach et Naulleau (2002), puisque les établissements s'échangent directement certaines informations comme sur la rentabilité des fonds propres, les benchmarks en France ont plus tendance à se faire entre les agences d'un même groupe. Cependant, les contrôleurs de gestion centraux ne sont pas intéressés par ce niveau d'analyse parce que ce qui les intéresse, ce sont les résultats agrégés des filiales du groupe Azur. Il semble ainsi que le benchmark entre les agences soient plus du domaine des

contrôleurs opérationnels et les intéressent plus pour comprendre les évolutions de leurs résultats.

3.3 Difficultés rencontrées lors de l'étude

L'étude menée n'est bien sur pas complète car toutes les informations ne sont pas disponibles, il existe encore des zones d'incertitude quant à certaines évolutions. En effet, plus l'incertitude augmente plus l'on a du mal à collecter de l'information pertinente pour la prise de décision et le contrôle (Merchant, 1984 ; Rockness et Shields, 1984).

Elle permet néanmoins de réduire l'incertitude qui entoure les concurrents de la banque sur les différents marchés et de créer un étalonnage concurrentiel. Nous nous positionnons alors dans la vision des activités des contrôleurs de gestion comme étant utiles même si elles ne sont pas forcément optimales.

L'interaction entre différentes sources d'incertitude a poussé les contrôleurs de gestion à mettre en place une analyse *ponctuelle rétrospective* même si la tâche a été déléguée faute de temps. Il convient cependant d'étudier quels sont les autres influences des incertitudes environnementale sur les activités des contrôleurs de gestion.

4. Autres évolutions des activités des contrôleurs de gestion

Pendant la durée de mon observation participante, j'ai pu remarquer trois autres modifications dans les activités des contrôleurs de gestion. Tout d'abord, l'augmentation de l'incertitude a rendu l'une de leurs activités plus légitime. Ensuite, les contrôleurs de gestion ont dû adopter des comportements plus réactifs. Enfin, leurs activités se sont orientées vers plus de communication entre les différents membres de l'organisation.

4.1 Une augmentation de leur légitimité

Avec la crise, les risques de crédits de la clientèle se sont accrus que se soient pour les particuliers ou bien encore les entreprises. Les contrôleurs de gestion bancaires sont par

nature très attentifs à l'évolution du ratio Créances en souffrance / Créances clientèles ainsi qu'à l'évolution du coût du risque (Dotation nette des reprises aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance), attitude désormais renforcée.

Rappelons que Caroline et Antoine participent à des comités d'affaires sensibles concernant les risques de crédits, comités qui sont mis en place par le service des risques. La hausse de l'incertitude concernant la clientèle amène Caroline à considérer que leur présence au sein de ces réunions est encore plus légitime qu'auparavant car en ce moment, connaître les évolutions du risque clientèle est un facteur clé pour mettre en place le budget 2010 mais également pour comprendre le niveau actuel des risques.

De plus, elle considère qu'elle acquiert comme cela plus de légitimité auprès des opérationnels car sa connaissance sur ce sujet augmente. Les contrôleurs de gestion essayent alors d'aller à toutes les réunions alors qu'auparavant, leur présence était moins assidue.

Avec la hausse des incertitudes concernant les clients, les contrôleurs de gestion ont ainsi acquis plus de légitimité dans une de leurs activités dites financières, celle de l'analyse des risques.

4.2 Une augmentation dans la réactivité des contrôleurs de gestion et une attention portée sur les charges

L'incertitude ne peut disparaître totalement, de part le fait que les contrôleurs de gestion ne peuvent pas réunir toute l'information qu'il souhaiterait. Alice est ainsi bien embêtée du manque d'informations que l'on peut collecter sur les banques du pays Y car cela amoindrie la pertinence même de mener l'étude en question. Méric (2000) nous explique alors qu'une des attitudes adoptées dans ce cas là par le contrôle de gestion, c'est la réaction lorsqu'un évènement survient. Il y a de cela deux ans, la banque centrale du pays X a décidé d'interdire certaines commissions. Cette année-là, la filiale du groupe Azur était en pleine restructuration et n'a ainsi pas réagit immédiatement. Ses commissions ont alors diminué alors même que celles des concurrents avaient tout de même continué à croître, à un rythme plus faible, il est vrai.

Avec la hausse de l'incertitude, Antoine m'a dit que désormais, il avait adopté un comportement beaucoup plus réactif lorsqu'une filiale lui demandait un renseignement ou lorsque les opérationnels lui rapportaient une situation non prévue et source de changements.

Il peut ainsi rester beaucoup plus tard alors qu'il me confit qu'il ne l'aurait pas fait auparavant. Désormais, chaque détail compte et le temps de réaction se doit d'être beaucoup plus court.

Le pays X a décidé cette année d'augmenter le niveau d'exigence de la sécurité dans les banques. Celles-ci sont obligées d'embaucher plus de vigiles. Pour Alice, « cette mesure vise plus à réduire le chômage qu'à renforcer la sécurité des banques ». Cela va ainsi avoir un impact sur les charges d'exploitation des banques. Or, en cette période de crise, le poids des frais généraux, et en particulier des frais de personnel a plus que jamais un impact essentiel sur la rentabilité des banques. Les contrôleurs de gestion centraux ont ainsi réagit en demandant aux filiales de réduire certaines charges et de reporter l'ouverture de certaines agences à la fin de l'année (le montant des amortissements sera alors moindre et impactera plus faiblement le résultat de l'année) afin d'éviter que les charges n'augmentent trop cette année.

Dans l'ensemble de ses activités, les contrôleurs ont donc adopté un comportement plus réactif face à l'arrivée de certains événements et font encore plus attention à l'évolution des différentes charges.

4.3 Une augmentation de la communication globale renforcée

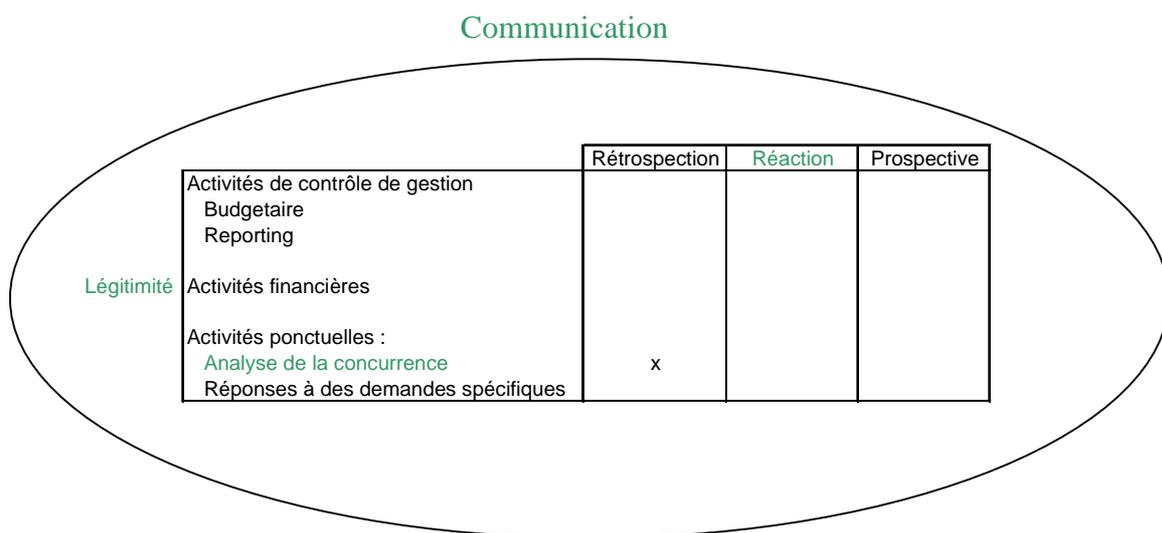
Les activités des contrôleurs de gestion se sont également modifiées dans la mesure où ceux-ci vont chercher à plus communiquer avec les autres membres de l'organisation. Le temps consacré à des réunions téléphoniques ou en face à face va ainsi avoir tendance à augmenter même si les contrôleurs de gestion ne sont pas capables de me dire exactement le temps supplémentaire passé avec les opérationnels mais également avec la direction financière.

Les communications avec les opérationnels sont ainsi plus fréquentes. Les opérationnels sont en effet importants pour les contrôleurs de gestion centraux car ils permettent comme le fait remarquer Morales (en cours) de mieux comprendre « les phénomènes techniques masqués derrière les chiffres, et pourtant utiles pour interpréter voire pour corriger les données du reporting » (p. 304). Caroline me dit également qu'il faudrait

qu'elle discute plus avec les contrôleurs sur place pour comprendre certains phénomènes et obtenir de nouvelles informations.

Pour éviter de se retrouver dans des situations complètement imprévisibles le service de contrôle de gestion travaille en collaboration avec le service économique qui leur fournit des analyses de la situation macro-économique. Ils apprécient plus particulièrement les interventions de personnes se déplaçant souvent dans ces pays même si elles ne sont pas des contrôleurs de gestion. Ils perçoivent en effet les informations différemment car cela permet de donner un avis plus subjectif à ce qui se passe dans le pays, une perception d'évènement.

J'ai ainsi assisté à une réunion où un analyste faisait une présentation de l'environnement macro des pays. Parmi les questions posées à la fin par les contrôleurs de gestion l'une d'elle a porté sur les impressions du l'analyste, ce qu'il pensait de la situation actuelle car il avait séjourné quelques semaines dans le pays. Il apportait alors un regard en dehors des statistiques, des impressions même si celles-ci ne sont pas toujours faciles à expliquer.



Le graphique précédent résume alors les modifications apportées aux activités des contrôleurs de gestion avec l'augmentation de l'incertitude environnementale.

CONCLUSION

Lorsque l'incertitude augmente, les activités des contrôleurs de gestion vont être en modifiées. Dans la banque étudiée, les contrôleurs de gestion vont ainsi analyser le passé pour comprendre les évolutions qu'a connu le secteur bancaire. Le cas présenté fait apparaître une volonté de mieux connaître la concurrence, source principale d'incertitude selon les contrôleurs de gestion en présence. Il montre également que les contrôleurs cherchent de plus en plus à se rapprocher des opérationnels pour mieux comprendre les résultats remontés. Mais la communication augmente également avec d'autres membres de l'organisation tels le service économique ou bien encore les cadres du service risque. Les activités des contrôleurs de gestion font ainsi échos aux propos développés par Chapman (1997) qui considérait qu'en période de forte incertitude, le contrôle de gestion devait se transformer en « machine à apprendre ».

Les contrôleurs de gestion ont également acquis une légitimité supplémentaire quant à leurs activités financières.

Cependant, les contrôleurs de gestion peuvent également participer à la création d'incertitudes dans le groupe. Ainsi, un contrôleur de gestion m'a dit que lorsque le groupe reprend une filiale, il ne regarde pas les méthodes de contrôle de gestion mis en place. Cette personne considère également que les contrôleurs de gestion centraux devraient s'intéresser plus particulièrement à la formation des coûts (coûts direct / coût indirect) pour comprendre leurs évolutions. L'une des filiales, qui avait un système de coûts fort développé l'a progressivement abandonné car le groupe n'y prêtait pas suffisamment attention, filiale qui a désormais du mal à expliquer les évolutions de ses coûts.

Les activités des contrôleurs de gestion sont influencées par certains facteurs et les activités des contrôleurs de gestion peuvent également créer de l'incertitude interne.

Bibliographie

- Abernethy, M.A., Brownell P. (1997). Management Control Systems in research and Development Organizations: the Role of Accounting, Behaviour and Personnel Controls. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Issues 3/4, pp. 233-248.
- Abernethy, M.A., Stoelwinder, J.U. (1991). Budget Use, Task Uncertainty, System Goal Orientation and Subunit Performance: a Test of the 'Fit' Hypothesis in Not-for-Profit Hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, Issue 2, pp. 105-120.
- Abdel-Kader, M.G., Luther, R.G. (2006). Management accounting practices in the British food and drinks industry, *British Food Journal*, Vol. 108, Issue 5, p. 336-357.
- Abdel-Kader, M.G., Luther, R.G. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis, *The British Accounting Review*, Vol. 40, Issue 1, pp. 2-27.
- Achrol, R.S., Reve, T., Stern, L.W. (1983). The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, Fall, pp. 55-67.
- Ahrens, T., Chapman, C.S. (2000). Occupational identity of management accountants in Britain and Germany, *European Accounting Review*, Vol. 9, Issue 4, pp. 477-498.
- Ahrens, T., Chapman, C.S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, pp. 819-841
- Ahrens, T., Dent, J.F. (1998). Accounting and Organizations: Realizing the Richness of Field Research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp.1-39.
- Atkinson, R., Crawford, L., Ward, S. (2006). Fundamental Uncertainties in projects and the scope of project management, *International Journal of Project Management*, Vol. 24, pp. 687-698.
- Anderson, E., Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, Issue 3, pp. 1-26.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony R.N (1988). *The management control function*, Harvard Business School Press.
- Benito, G.G. (1996). Ownership structures of Norwegian Foreign Subsidiaries in manufacturing. *The International Trade Journal*, Vol. 10, pp. 157-198.
- Bouquin H., (2001). *Le contrôle de gestion*, cinquième édition, gestion, PUF. 480 pages.
- Bouquin, H., Fiol, M. (2006), Contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver, communication au congrès AFC, Poitiers

- 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*, Vol. 26, Issue 3, pp. 237-269.
- Brownell, P., Hirst, M. (1986). Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three-Way Interaction, *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, Issue 2, pp. 241-249.
- Brownell, P., Dunk, A.S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budgetary emphasis: Some methodological issues and empirical investigation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, Issue 8, pp. 693-703.
- Burns, J., Scapens, R.W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, Vol. 11, Issue 1, pp. 3-25.
- Chapman, C.S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Issue 2, pp. 189-205
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, Issues 2-3, pp. 127–168.
- Chenhall, R.H., Moris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, *The Accounting Review*, Vol. 61, Issue 1, pp. 16-35.
- Chong, V., Chong, K. (1997). Strategic choice, environmental uncertainty and SBU performance : a note on the intervening role of management accounting systems, *Accounting and Business Research*, Vol. 27, Issue 4, pp. 268-276.
- Chow, C.W., Shields, M.D., Wong-Boren A. (1988). A compilation of recent surveys and company-specific descriptions of management accounting practices, *Journal of Accounting Education*, Vol. 6, pp. 183-207.
- Colville, I. (1981). Reconstructing “behavioural accounting”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, Issue 2, pp. 119-132.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, Vol. 32, Issue 5, pp. 554-571.
- Davila, T., (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, Issues 4/5, pp. 383-409.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, March, pp. 404-443.
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, Issues 3/4, pp. 401-421.

Duncan, (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.

Dyer, W.D., Wilkins, A.L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, Issue 3, pp. 613-619.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy Of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.

Ewusi-Mensah, K. (1984). Information System for Planning, *Long Range Planning*, Vol. 17, Issue 5, pp. 111-117.

Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics, *Management Accounting Research*, Vol. 1, pp. 181-197.

Fayol H., « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, N° 10, 1916, p. 5-164. Réédité 13 fois chez Dunod.

Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.

Gordon, L., Narayanan, V. (1984). Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organizations Structure: An Empirical Investigation, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 9, Issue 1, pp. 33-47.

Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, Issue 2, pp. 125-135.

Guilding, C., Cravens, K.S., Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices, *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 113-135.

Haldma, T., Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies, *Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 379-400.

Hartman, F.G.H. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development theory. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, Issues 4/5, pp. 451-482.

Herring, R.J. (1983). *Managing International Risk*. Cambridge: Cambridge University Press

Hirst, M.K. (1983). Reliance on accounting performance measures, task uncertainty and dysfunctional behaviour: some extensions, *Journal of Accounting Research*, Vol. 21, pp. 596-605.

Hopper, T. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, Issue 4, pp. 401-411.

- Hopwood, A. G. (1978). Towards an Organizational Perspective for the Study of Accounting and Information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3, Issue 2, pp 3-13.
- Hopwood, A.G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, Issues 2/3, pp. 287-305.
- Hughes, E.C. (1970). The humble and the Proud: The Comparative Study of Occupations, *The Sociological Quarterly*, Vol. 11, Issue 2, pp. 147-156.
- Innes, J., Mitchell, F. (1990). The process of change in management accounting: some field study evidence, *Management Accounting Research*, Vol. 1, pp. 3-19.
- Jones, T.C. (1992). Understanding management accountant: the rationality of social action, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 3, pp. 225-257.
- Kaplan, R.S. (1986). The role for empirical research in management accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, Issues 4/5, pp. 429-452.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Issue 1, pp. 71-79.
- Khandwalla, P. (1972). The effects of different types of competition on the use of management controls, *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 275–285.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change, *Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 47-73.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York Harper and Row.
- Kren, L., Kerr, J.L. (1993). The Effect of Behaviour Monitoring and Uncertainty on the Use of Performance-Contingent Compensation. *Accounting and Business Research*, Vol. 23, Issue 90, pp. 159-168.
- Lambert, C. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, soutenue à l'Université Paris Dauphine (CREFIGE), sous la direction du Professeur H. Bouquin, 611 p.
- Langfield-Smith, K.; Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, Vol. 14, Issue 3, pp. 281-307.
- Lapassade, G. « L'observation participante », in *L'observation participante dans les situations interculturelles*, sous la dir. de Rémi HESS et de Gabrielle Weigand, Paris : Ed. Economica, coll. « Anthropos », 2006, pp. 278.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.

- Liao, Y.S. (2006). Task Characteristics as a Moderator of the Relationship between Human Resource Management Control and Product Innovation. *International Journal of* 2, pp. 348-354.
- Luther, R.G., Longden, S. (2001). Management accounting in companies adapting to structural change and volatility in transition economies: a South Africa study, *Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 299-320.
- Manolis, C., Nygaard, A., Stillerud, B., (1997). Uncertainty and Vertical Control: An International Investigation. *International Business Review*, Vol. 6, Issue 5, pp. 501-518.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behaviour and performance, *The Accounting Review*, Vol. 56, pp. 813-829.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, pp. 291-307.
- Méric J. (2000), « Temps et contrôle de gestion », in B. Colasse (Éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Économica.
- Mintzberg (1989) *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*, éd. d'Organisation, 2006.
- Mouritsen, J. (1996). Five aspects of accounting department's work, *Management Accounting Research*, Vol. 7, pp. 283-303.
- Mouritsen, J. (1999). The flexible firm: strategies for a subcontractor's management control, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, Issue 1, pp. 31-55.
- Morales, J. Thèse en cours à l'Université Paris IX Dauphine. *Les contrôleurs de gestion et la formation du contrôle*.
- Newman, M., Smart C., Vertinsky, I. (1989). Occupational role dimensions: the profession of management accounting, *The British Accounting Review*, Vol. 21, pp. 127-140.
- Otley, D.T. (1978). Budget Use and Managerial Performance, *Journal of Accounting Research*, Vol. 16, pp.122-149.
- Öner, M.A., Baçoğlu, A.N., Kok, M.S. (2007). Megatrends as perceived in Turkey in comparison to Austria and Germany; *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 74, pp. 538-557.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, April, pp.194-208.
- Rockness, H.O. Shields, M.D. (1984). Organizational Control Systems in Research and Development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, Issue 9, pp. 165-177.
- Ross, A. (1995). Job related tension, budget emphasis and uncertainty: a research note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, pp. 629-635.

Rouach, M., Naulleau, G. (2002). *Le contrôle de gestion bancaire et financier*. Paris, Revue Banque, pp. 374.

Scapens, R.W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey, *The British Accounting Review*, Vol. 38, pp. 1-30.

Sharma, D.S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels, *Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 101-130.

Simons, R. (1987b). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, pp. 357-374.

Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press.

Waterhouse, J.H., Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 3, Issue 1, pp. 65-76.

Activités du contrôleur de gestion et incertitudes environnementales

Résumé :

Etudier la comptabilité en pratique pour en saisir le véritable sens et enrichir ainsi la théorie. Voilà le message que lance Hopwood en 1980. Quel est le véritable métier du contrôleur de gestion ? Quels sont les facteurs qui peuvent influencer ses activités ?

Celles-ci peuvent dépendre de la pression actionnariale ou de la culture. Pour ma part, je m'intéresserai aux conséquences de l'incertitude et de ses évolutions sur le métier de contrôleur de gestion dans le secteur bancaire. Les résultats de mon étude de cas montrent que le contrôleur de gestion va chercher à mieux comprendre l'environnement qui l'entoure et plus particulièrement ses concurrents. Les contrôleurs de gestion centraux vont aussi chercher à plus communiquer avec les membres présents sur le terrain et vont augmenter leur réactivité lors de l'occurrence d'évènements non prévus.

Mots-clés : *incertitude environnementale ; activités du contrôleur de gestion*

Management Accounting as Practice and Environmental Uncertainty

Abstract :

Studying management accounting as practice to truly understand it and fuel theory. This is the message sent by Hopwood in 1980. What is the real job of a management controller? What are the factors having an impact on his activities? The latter can depend on the pressures from shareholders and on the cultural context. Personally, I will focus my interest on the consequences of uncertainty and of its evolutions on the job of management controller in the banking sector. The results of my cases studies indicate that the management controller will try to better understand the environment he lives in, and particularly his competitors. Central management controllers will also try to communicate with people directly present on the field and increase their capacities to be reactive when unexpected events occur.

Key words : *environmental uncertainty ; management accounting practice*