

Le rôle du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle dans la décision stratégique : une étude exploratoire

Bernard GUMB

Professeur associé, Grenoble École de Management

RÉSUMÉ

Le présent article s'intéresse au processus de prise de décision stratégique au travers de deux supports : le contrôle de gestion (CG) et l'informatique décisionnelle (ID). La méthodologie employée, de type exploratoire, s'appuie sur des entretiens avec des top-managers et des dirigeants quant à leurs modalités de prise de décision. L'analyse de contenu des récits confirme un rôle significatif de ces corpus dans la pratique et les représentations des dirigeants. Une analyse plus approfondie, qui s'appuie notamment sur un modèle en trois axes et sur le croisement de différentes variables, montre cependant que le lien entre la décision stratégique et l'outillage gestionnaire est problématique et complexe. On relève notamment une moindre influence du CG et de l'ID dès lors que le contexte est inter-organisationnel, ce qui est peut-être le cas lorsque les choix sont vraiment stratégiques.

Malgré les biais induits dans ce type de recherche, nos observations permettent d'avancer des hypothèses plus précises quant à l'utilisation (ou non) du CG ou de l'ID en termes de décision stratégique.

Mots-clés : Contrôle, Gestion, Décision, Stratégie, Information.

Remerciements : L'auteur tient à remercier les relecteurs pour leurs conseils avisés.

ABSTRACT

This article addresses the strategic decision making process as observed through two business disciplines: management control (MC) and IT based business intelligence (BI). The methodology employed is exploratory, based on semi-directive interviews with top managers concerning the way they take decisions. The content analysis of these narrations highlights the significant role of both disciplines in managers' practices and representations. Nevertheless, a more in-depth analysis – principally based on a three-dimensional model and the cross-matching of diverse variables – reveals a complex and problematic link between strategic decision and the use of a managerial toolkit. We especially notice a lower influence of both MC and BI when the context is inter-organisational, which is probably the case with particularly strategic choices.

In spite of its weaknesses, this research contributes to further advances while proposing more precise hypotheses about the use (or not) of MC and BI in strategic decision making.

Key-words: Control, Management, Decision, Strategy, Information.

INTRODUCTION

Le travail de recherche présenté ici s'intéresse à un domaine souvent discuté tout en restant peu identifié dans la pratique : le contrôle de gestion stratégique. Alors que de nombreux ouvrages ont fait état, ces quinze dernières années, du développement d'un corpus de concepts et d'outils spécifiques à une utilisation du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle (dorénavant CG et ID) dans un contexte de décision stratégique, il y a peu de travaux empiriques qui confirment une telle tendance dans la pratique des dirigeants.

Notre approche se veut exploratoire en ce qu'elle ne s'appuie pas sur des théories particulières dans le domaine concerné.

Dans sa première partie, cet article revient sur la littérature récente portant sur la question, celle qui sous-tend précisément nos questions de recherche. Nous en profiterons pour délimiter notre sujet par la définition des termes qu'il contient. Par la suite, nous prendrons soin d'expliquer les choix de méthode qui nous ont conduits à interroger des dirigeants et managers de manière semi directive. La troisième partie – la plus longue – décrira les modalités de constitution des variables, avant de présenter les résultats du dépouillement de ces entretiens, au travers notamment de leur analyse lexicale. La conclusion reviendra sur les limites de ce type d'approche, tout en dressant des pistes ultérieures de recherches pouvant prolonger les résultats obtenus.

1. CONTRÔLE DE GESTION, INFORMATIQUE DÉCISIONNELLE ET STRATÉGIE : QUELS LIENS ?

Selon divers auteurs, la « refondation » du CG commence en 1985, date concomitante avec la publication du best-seller de M. Porter qui propose notamment de recréer un lien fort entre les mesures de performance et l'intention stratégique, lien qui passe par le concept de « chaîne de valeur ». À la même époque, le CG existant sera vivement critiqué de l'intérieur : H.T. Johnson et R.S. Kaplan (1987) vont ainsi parler de la pertinence perdue (*relevance lost*) de la comptabilité de gestion. Il y a donc dans ces années-là une demande explicite pour une renaissance de la discipline via le renouvellement de l'outillage classique. Un certain nombre de démarches aujourd'hui célèbres s'inscrivent dans cette ambition : le *Target Costing*, l'*Activity Based Costing* (ABC), les outils de gestion de la qualité, les tableaux de bord stratégiques, l'*Economic Value Added*... S'appuyant généralement sur des concepts de transversalité et d'intégration, ces outils connaîtront un franc succès au sein des entreprises, et occuperont une place importante dans les ouvrages portant sur le « contrôle de gestion stratégique ». Par ailleurs, la représentation des firmes sous forme de portefeuilles d'activités (Domaines d'Activités Stratégiques) conduit à modéliser les systèmes d'information dans une optique de consolidation non statutaire. Le projet sous-jacent est de développer un « contrôle de gestion intégré » qui s'appuierait sur des systèmes « orientés données » (bases de données) relayés par des systèmes « orientés modèles » qui fourniraient aux décideurs

stratégies les *Key Performance Indicators* de leur choix. Les ERP (*Enterprise Resources Planning* ou Progiciels de Gestion Intégrés) favorisent l'aboutissement d'un tel projet, surtout lorsqu'ils sont accompagnés de solutions de *Business Intelligence* permettant de visualiser simultanément diverses dimensions de la performance. On pourra constater en même temps un glissement sémantique qui conduit le CG traditionnel vers le « pilotage de la performance », dont le *balanced scorecard* serait l'outil emblématique.

Toutefois, les observations quant à la représentativité de tels concepts dans la pratique ne sont pas forcément convaincantes. Alors même que l'on remet en cause jusqu'à la nécessité de faire des budgets, les logiques les plus standardisées héritées du taylorisme continuent de s'appliquer dans les firmes, sans forcément être en lien avec la stratégie. On peut d'ailleurs pointer un décalage similaire au niveau des systèmes d'information de gestion : alors que Vidal et Lacroux (2001) recensent une vingtaine de recherches révélant le faible poids des solutions informatiques dans les décisions de nature stratégique (entre 1971 et 1999), il serait facile de montrer comment les argumentaires des éditeurs et consultants persistent à défendre le point de vue opposé d'une forte interaction entre les potentiels apportés par les solutions informatiques et la qualité des décisions.

Notre question de recherche est directement issue de ces décalages. On peut la résumer ainsi : *alors que les*

systèmes informatisés de contrôle ont depuis plusieurs décennies transformé les modalités de prise de décisions opérationnelles, ils n'ont pas eu d'influence claire sur les processus de prise de décisions stratégiques. Pourtant, une mythologie arguant d'une telle influence continue de peser sur les discours. Pour quelle(s) raison(s) ?

Notre propos s'inscrit donc dans le droit fil d'une remise en cause des modèles traditionnels de rationalité substantive. Nous ne rejoignons pas pour autant Solé, qui tend à nier le rôle des systèmes d'information dans la décision stratégique, en arguant du fait que celle-ci repose davantage sur les conceptions des dirigeants sur ce qu'il est possible ou impossible d'entreprendre (Solé, 2004). En quelque sorte, nous présumons un lien entre les systèmes de contrôle et la prise de décision stratégique, tout en pensant que la nature de ce lien est plus complexe qu'il n'y paraît à la lecture d'une certaine littérature normative. À vrai dire, une synthèse de la littérature existante conforte ce point de vue nuancé, tant on y trouve divers points de vue. À en croire Lord (1996), conforté par Roslender et Hart (2003), la jonction de ces domaines n'est pas réalisée dans la pratique. Selon ces derniers, « la plupart des répondants sont positifs quant à l'opportunité d'explorer la voie potentielle d'une meilleure interface entre le contrôle de gestion et le marketing » (p. 273, traduction personnelle). Si le CG stratégique se doit bien d'intégrer une telle orientation vers le marché¹, il en

1. C'est en tous cas ainsi que l'entend Ansoff dès 1965 : « *strategic decisions are primarily concerned with external, rather than internal, problems of the firm and specifically with selection of the product-mix which the firm will produce and the markets to which it will sell* » (Ansoff, 1965, p. 18).

resterait donc encore au niveau des intentions. De récents travaux confirment d'ailleurs la nature problématique du CG dès lors qu'il est confronté à des contextes d'adaptation stratégique (Frow *et al.*, 2005) ou de relations inter-firmes (Dekker, 2003).

Si l'on étend le champ d'analyse au-delà du CG stricto sensu, les références iconoclastes se font bien plus nombreuses encore. Certaines sont célèbres, comme Mintzberg, qui évoquait dès 1972, au travers du jeu de mots « The Myths of MIS », le rôle des systèmes d'information dans la prorogation de la « légende » du décideur rationnel (Mintzberg, 1972). Selon le chercheur canadien, qui a depuis réitéré plusieurs avis similaires sur la question, le rôle des *Management Information Systems* dans la prise de décision des dirigeants est surévalué.

On peut même être porté à croire que, lorsque de nouvelles modes managériales liées à la stratégie apparaissent (la veille, la *supply chain*, le *knowledge management*), le CG en tant qu'organe est relativement peu impliqué. Le présent article cherche à comprendre la nature de ces paradoxes au travers de récits d'acteurs non négligeables : des dirigeants et top managers.

En ce qui concerne l'appellation d'« informatique décisionnelle », il convient ici de l'entendre au sens large, qui inclurait bien entendu les applications dédiées de « business intelligence » (SAS, Business Objects, Cognos...), mais aussi les usages à vocation décisionnelle d'outils plus « généralistes » (bureautique, ERP, recherches web...). On peut y inclure

aussi les outils collaboratifs ou délibératifs utilisés dans l'organisation, dans la mesure bien sûr où ils seraient évoqués dans les entretiens. En somme, nous définirons donc l'ID comme toute application automatisée ayant prétention à aider les managers et dirigeants dans leurs prises de décisions, notamment en leur fournissant l'information *ad hoc* en lieu et temps voulus.

Rappelons enfin que cette question des liens entre la décision stratégique et les systèmes d'information a été abondamment documentée par le passé, à tel point qu'il n'est pas question d'en faire ici l'inventaire. Nous nous contenterons, faute de place, de citer les plus connus, par ailleurs déjà anciens :

- H.A. Simon, dont on retiendra ici les distinctions entre décisions structurées et non structurées d'une part – avec en intermédiaire les décisions programmables –, et entre les trois phases de la décision (*Intelligence, Design, Choice*) d'autre part (Simon, 1960).
- R.N. Anthony, père-fondateur du modèle « harvardien » de contrôle, et ses trois niveaux, dont le contrôle stratégique qui est en cause ici (Anthony, 1965).
- Gorry et Scott-Morton, qui en reprenant les typologies citées, ont modélisé leur *framework* des systèmes d'information décisionnels en mettant l'accent sur les contingences entre la nature des informations et la nature des informations utilisées (Gorry et Scott-Morton, 1971).

Sur un registre plus critique, certains auteurs (March et Olsen, 1976, Feld-

mann et March, 1981) remettent en cause la mécanique décisionnelle rationnelle et planificatrice, allant même jusqu'à contester le concept de décision.

Toutefois, de par la nature exploratoire de notre investigation, nous avons fait le choix de ne pas nous appuyer sur un modèle existant pour le tester. C'est précisément l'objet de la seconde partie de notre article que de clarifier nos choix de méthode.

2. CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

La logique qui sous-tend notre travail de recherche est de nature plutôt constructiviste.

La complexité conceptuelle de notre champ nous ayant semblé peu propice à l'exploitation quantitative de données peu standardisables, le recours à l'abduction nous a paru approprié. Révélée par C.S. Peirce (1878) qui la considérait comme la seule voie qui puisse conduire à la formulation d'idées nouvelles, cette logique est ainsi définie par G. Koenig : « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, cité par David, 2000). Dans cette logique, qui est ici la nôtre, l'élaboration d'hypothèses pertinentes constituera déjà un résultat en soi.

La méthodologie finalement retenue consiste à s'appuyer sur des récits de décisions stratégiques. Là encore, nous avons eu le choix de différents modes de recueil de ces récits. Évidemment, la lecture d'interviews dans la presse, ou même celle de livres écrits par des dirigeants, aurait pu se prêter à une analyse des contenus. Mais ce type de matériau a souvent été re-scénarisé, édulcoré et encombré de considérations parasites. Les « études de cas » proposées par les éditeurs ou consultants consistent souvent en des success stories faisant peu de cas de la pratique réelle des dirigeants. Elles ne représentent donc pas un matériau exploitable pour notre recherche.

Nous avons donc décidé d'interroger directement les intéressés, à savoir les dirigeants et top managers. Pour éviter une ré-écriture (de type *story-telling*) par ces derniers, ils ont été interrogés « à l'improviste ». Ainsi, nous n'avons jamais révélé au répondant l'objet précis de l'interview.

L'objectif de chaque entretien sera d'inciter le répondant à raconter une décision stratégique récente. Notre perspective est a-normative en ce sens qu'elle ne présuppose en rien l'existence d'un « orthofonctionnement » du processus décisionnel. Notre étude exploratoire se voulant éviter tout a priori, nous n'avons aucunement guidé ou censuré le choix de récit du répondant. Il est à noter qu'en dépit de la non-préparation du récit par le décideur², aucun des interviewés n'a réfléchi plus d'une minute quant au choix de son

2. Non préparation qui, dans l'un ou l'autre cas, a pu être relative. Certains décideurs pouvaient se connaître, et le premier interrogé a pu « briefer » le second en lui annonçant l'objet de l'entretien.

récit. Une seule fois, un interviewé nous a demandé de choisir entre deux décisions. Nous avons décliné la proposition, lui demandant de trancher en choisissant la décision « la plus stratégique à (son) avis ». Même lorsque la décision racontée a pu nous paraître peu stratégique, nous avons laissé le récit se dérouler. Nous n'avons donc pas forcément affaire à des récits de cas stratégiques, mais plutôt à des décisions que leurs auteurs ont considérées comme relevant de la stratégie. Outre le récit, nous avons introduit quelques questions fermées relatives à la nature stratégique d'une décision, au potentiel perçu du système d'information de l'entreprise, au mode de décision (individuel / collégial), ou encore aux phases du processus décisionnel. Cette dernière revêt une importance particulière puisqu'elle permet de resituer les pratiques et outils évoqués en dehors du contexte spécifique du récit.

L'Annexe A présente le guide d'entretien. L'on remarquera que nous y évoquons les « types d'information » dans une première phase, et les « systèmes informatiques » dans la seconde phase de l'entretien. Ce choix vient de notre volonté de centrer la discussion informelle sur l'usage de données informatisées, alors que le récit proprement dit a vocation à inclure tout type d'information. L'entretien prend donc une forme d'entonnoir : le répondant est d'abord conduit à raconter une histoire de son choix, avant d'être questionné quant à ses perceptions des liens entre le processus de décision et l'informatique.

Pour la prospection des dirigeants et managers, nous avons profité d'occasions liées à nos activités professionnelles : tutorat d'étudiants stagiaires, membres de jurys, base de données personnelle... À l'inverse, nous avons évité de profiter d'occasions qui auraient favorisé la « consanguinité » : salons professionnels, annuaires des anciens, clients et partenaires, etc.

L'interview proprement dite se déroulait de façon semi-directive. Les deux questions liminaires ont pour rôle, entre autres, de poser le débat autour des deux seuls concepts que l'intervieweur s'autorise à évoquer : la décision stratégique, les systèmes d'information. Dès lors que notre recherche porte sur le poids du CG et/ou de l'ID dans le processus de prise de décision stratégique, il n'est évidemment pas question de suggérer ces concepts. Il en est de même au niveau des outils : lorsque des mots comme « tableau de bord », « prix de revient » ou « veille concurrentielle » sont prononcés, ils le sont toujours à l'initiative du répondant. En revanche, en fin d'entretien (à moins que la réponse n'ait été apportée auparavant), nous avons questionné notre interlocuteur quant aux systèmes informatiques existants dans son entreprise. Nous pouvions alors repérer des applications existantes qui ne seraient pas utilisées, une opinion personnelle, ou prendre une perspective plus large que celle du récit spécifique.

L'annexe B présente la synthèse re-codifiée des seize entretiens, dont le contenu exhaustif ne peut être présenté ici, faute de place³.

3. L'auteur tient à disposition le matériau complet sur simple demande par mèl (voir adresse en en-tête d'article).

3. LE DÉPOUILLEMENT

3.1. Premiers constats

Quelques observations « primesautières » ont pu être faites bien avant le dépouillement systématique :

- Il n'y a pas de consensus quant à la définition de ce qu'est une « décision stratégique » : seuls deux dirigeants (le 6 et le 12) ont donné la même grille en réponse à la première question de notre entretien.
- Dans plusieurs cas de figure, le choix semble préexister à la recherche d'informations. Si le CG et l'ID ont effectivement une place significative dans les récits, l'on en trouve pas moins des opinions pour le moins sceptiques en fin d'entretien : *« Je ne pense pas que cela change concrètement la nature des choix stratégiques. Plus généralement, les chiffres ne se substituent pas entièrement à l'intuition »* (n° 8)... *« (...) je ne pense pas que les décisions stratégiques relèvent des systèmes d'information, si ce n'est pour se faire peur »* (n° 16). Peu de répondants ont crédité les SI de gestion d'un rôle crucial dans le processus de décision stratégique. Le récit n° 5 fait ici exception, présentant une téléologie « en négatif » : *« Auparavant, les frais généraux étaient mal identifiés, et (volontairement peut-être), nous sous-estimons le coût de ces produits »*. Le caractère « tabou » de la décision d'ablation de la branche historique provoquait l'aveuglement des dirigeants. Il aura fallu l'objectivation, au travers du

nouvel outil ERP, des données analytiques, pour enclencher le processus. En rendant l'objectif visible, on l'aura considéré atteignable. Il est intéressant de noter, d'une part que les exemples cités ici font tous allusion au CG, et d'autre part que ce récit est le seul où la sophistication du SI ait permis d'inverser le cours de l'histoire.

- Quant aux processus de prise de décision racontés, ils sont généralement longs (plusieurs mois) et impliquent presque toujours plusieurs acteurs, voire plusieurs partenaires. Ceci ne fait que confirmer ce que l'on sait de par les nombreux travaux antérieurs portant sur le processus de décision, dont certains sont cités plus haut.

3.2. La modélisation

Pour aller plus loin, il a fallu codifier des variables. Ce processus de codification a emprunté un cheminement empirique. Nous avons constitué au départ un modèle à trois axes, représenté en figure 1 :

- Le premier, qui va du bas vers le haut (*bottom up*), est lié au projet d'alimentation des décideurs en information, via un CG automatisé dans les SI. Cet axe est dominant dans les discours normatifs des éditeurs et consultants spécialisés. Il a pourtant été montré que le travail du dirigeant, fragmenté et dominé par les relations verbales, ne relevait que très peu de l'analyse de données formalisées dans les tableaux chiffrés. Fallery évoque le « mythe d'un décideur 'planificateur' et la

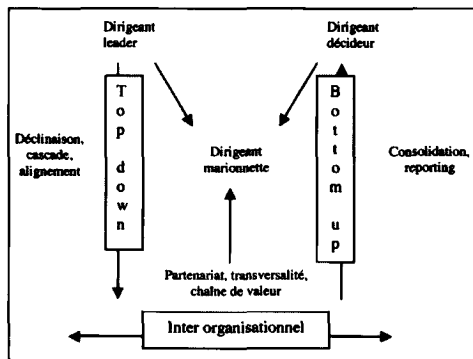


Figure 1 : CG et ID : les trois axes de l'intégration.

réalité d'un leader 'marionnette' dans un flot de processus qui lui échappent » (Fallery, 2001, p. 82-83).

- Le second axe vient d'en haut (*top down*), et considère les systèmes de contrôle en tant que relais des décisions stratégiques. Il implique une conception plus complexe de la notion même de décision. Toujours selon Fallery, le lien entre décision et information existe bien, mais « c'est donc un lien riche, un lien problématique, un lien ambigu, puisqu'il est finalement un vrai jeu social » (*op. cit.*, p. 87)⁴.

Le troisième axe est horizontal. Il traduit à la fois l'appétence récente du CG pour des méthodes extraverties comme le benchmarking, et la capaci-

té des SI à se développer par delà les murs de l'entité. Si l'on veut bien admettre que les déterminants de la stratégie (les facteurs clés de succès) impliquent les processus amont et aval, le CG stratégique et intégré se devra de couvrir également cette dimension transversale.

Le travail du « décideur » est, a minima⁵, imbriqué entre ces trois axes. Nous empruntons ici l'expression de « marionnette » chère à Fallery, non pas dans un sens péjoratif, mais pour traduire la complexité du processus décisionnel qui s'impose au dirigeant. Le paradigme de la rationalité substantive (le décideur rationnel informé par un système *bottom up*) continue de dominer les discours de communication des vendeurs de « solutions décisionnelles ». Mais on voit poindre, dans la littérature académique comme dans la rhétorique normative des consultants, les thématiques de la déclinaison et de la transversalité.

Cette typologie a été soumise à deux relecteurs des entretiens autres que l'auteur. Il leur a été demandé de reclasser chaque entretien dans l'une des quatre catégories initiées par cette modélisation. L'arbitrage a abouti à la segmentation présentée en tableau 1.

Modalités	<i>Top down</i>		<i>Bottom-up</i>			<i>Inter</i>		<i>Marionnette</i>		
N° de récits	7	8	1	4	5	2	14	3	6	9
	11	16					15	10	12	13

Tableau 1 : Les récits classés en fonction de la variable Modèle (voir figure 1).

4. L'auteur se réfère notamment aux concepts de situation (Orlikowski et Yates, 1994) ainsi qu'aux travaux descriptifs de Mintzberg, de Simon ou de March (dont le célèbre modèle de *garbage can* sous-tend l'image de la « marionnette »).
 5. Nous faisons volontairement l'impasse, dans cette modélisation, sur les liens entre le dirigeant et les actionnaires, qui peuvent pourtant représenter un quatrième axe problématique. Sa prise en compte nous imposerait de faire une typologie des modes de gouvernance qui n'est pas de notre ressort.

La seconde variable constituée est centrale dans notre propos : elle tient compte des représentativités respectives de l'ID et du CG dans les entretiens. Nous avons vu – et c'est peut-être là une des limites de notre guide d'entretien – que la notion d'« informatique dite décisionnelle » était utilisée au cours de l'entretien. Il s'agit donc d'un item suggéré, alors que le CG n'a évidemment jamais été cité par l'intervieweur. Nous ne saurions donc les mettre sur un pied d'égalité en termes de comptage des occurrences. Malgré tout, l'expression *contrôle de gestion* est reprise par quatre répondants, alors que celle d'*informatique décisionnelle* n'est jamais reprise en tant que telle. Ce constat purement lexical ne signifie probablement rien d'autre qu'un enracinement significatif du CG dans les représentations des dirigeants, alors que le concept d'ID est peut-être moins présent dans le vocabulaire⁶.

Les quatre entretiens qui citent le CG en tant que tel (n° 1, 4, 11 et 12) le font en lien avec le récit. Dans les cas n° 1 et 4, le CG participe à la phase initiale de la décision (Simon parlerait de phase d'« *intelligence* »), alors que dans les cas n° 11 et 12, il concerne plutôt la phase de *Design* (« *mise en forme* », « *confirmation par une étude ad hoc* »). D'autres entretiens évoquent le CG, même si le terme n'a pas été cité : les n° 6 et 7 (« *contrôle des résultats* », « *outils de suivi et de contrôle* », « *outil de contrôle qui nous permet de connaître les prix de revient, la productivité* », etc.). Dans ces deux cas cependant, le

CG n'est pas directement concerné par le récit. Il y a par ailleurs trois entretiens qui évoquent le *contrôleur de gestion* : le n° 3, le n° 6 et le n° 11. Dans le premier cas, le contrôleur est impliqué dans une phase assez amont de « *simulation* », dans les deux autres il est engagé dans des activités d'audit, de reporting de consolidation, de « *chiffrage du projet* ». Enfin, la pratique de *controlling* est également évoquée lors de l'entretien n° 5, mais en toute fin d'entretien, hors du récit.

Il y a donc une présence spontanée de la notion de CG, le plus souvent en lien avec le récit de la décision.

Il n'en est pas de même avec l'ID. Si on entend cette expression dans un sens strict, elle n'est quasiment jamais évoquée. Dans une acception plus élargie on pourra certes intégrer toute une panoplie d'outils cités : les bases de données, les ERP, Excel, Access, Lotus Notes, SAGE, etc. Le plus souvent toutefois ces outils ont été évoqués suite à des relances. Il y a malgré tout plusieurs cas où le support informatique a clairement été utilisé, y compris dans les phases initiales de la décision :

- Le récit n° 1 qui parle de « *base de données préconçue* » et d'un « *système développé en interne sur AS 400* ».
- Le récit n° 3 s'est inspiré d'une « *base ERP JDEdwards* » et d'Excel pour les extractions.
- Le récit n° 4 a démarré à partir d'« *informations commerciales quo-*

6. On peut aussi rappeler pour le CG comme pour l'ID que le dirigeant n'a pas vocation à utiliser lui-même ces systèmes, et qu'il tendra à les confier à des « intermédiaires » (Fallery, 2001)... Auquel cas il n'aurait pas forcément connaissance directe de l'usage qui en est fait (ce qui renvoie à une des limites de notre approche).

tidiennes», dont on apprendra en fin d'entretien qu'elles sont issues d'un « *gros outil corporate* ».

- La décision n° 5 a vu le jour grâce au passage à SAP.
- Le récit n° 8 fait état de simulations avec Excel, dans une phase plutôt post- décisionnelle.
- Dans le récit n° 10, un tableau de bord Excel a mis le dirigeant en alerte quant à la non réalisation des objectifs.
- Le cas n° 12 évoque des extractions Excel de données CRM et comptables.
- Le cas n° 13 s'est appuyé sur un reporting Excel / SAP.
- Le récit n° 16 fait référence à Excel pour la simulation budgétaire et au web pour la veille concurrentielle.

Il y a donc neuf cas qui font mention de l'ID dans un sens large, et huit qui

font mention de #*contrôle*⁷. À partir de là, nous pouvons constituer un groupe pilote de récits qui contient à la fois la mention à l'ID et au CG. Le tableau 2 illustre la formation de ce groupe de récits.

Le « groupe-pilote » est donc constitué des cinq récits suivants : n° 1, 3, 4, 5 et 12 (dans la tableau 3 on les dénombre entre parenthèses). Ce groupe présente deux caractéristiques intéressantes si on le relie au tableau synoptique des entretiens (par caractéristiques) en Annexe B. On s'aperçoit qu'aucun de ces récits ne concerne une petite structure. Le secteur industriel est très bien représenté (4 sur 5). Nous avons remarqué par ailleurs qu'aucun de ces récits ne traduit une décision offensive⁸.

En tableau 2, le groupe Négatif, qui retrace ici les quatre entretiens n'ayant évoqué ni le CG ni l'ID, peut ainsi être considéré comme l'opposé du groupe-pilote CGID. En tant que tel, on peut s'at-

Modalités	CG + ID			ID		CG			NÉGATIF	
N° de récits	1	3	4	8	10	6	7	11	2	9
	5	12		13	16				14	15

Tableau 2 : Les récits classés en fonction de la variable CGID.

	Secteur			Taille			Fonction	
	N	%		N	%		N	%
Industrie	10 (4)	62,5	≤ 100 sal.	6	37,5	Dir. général	12 (4)	75
Services	6 (1)	37,5	[100 ; 1 000]	6 (3)	37,5	Dir. filiale	2	12,5
Commerce	0	0	> 1 000 sal.	4 (2)	25,5	Manager	2 (1)	12,5

Tableau 3 : Répartition des répondants en fonction de trois facteurs.

7. Lorsque le signe # précède un terme, on considérera ce terme comme un groupe lexical qui, en plus du mot écrit, inclut tous ses dérivés. Certains groupes ont été constitués « manuellement », d'autres générés à partir de leur racine (voir aussi note 11).

8. Nous expliquerons plus loin comment nous avons segmenté les récits en trois modalités d'une variable « Type de décision » : O - D - N pour Offensif - Défensif - Neutre.

tendre à ce qu'il incarne une opposition significative à ce niveau, qui devrait être traduite graphiquement par l'une ou l'autre Analyse Factorielle de Correspondances⁹. Sans grande surprise, on constate que ce groupe Négatif est exclusivement composé de petites structures de services... Ce qui tendrait à confirmer un rôle systématique de l'ID ou du CG dans les décisions stratégiques, dès lors qu'on se trouve dans une firme de taille significative, *a fortiori* dans un contexte industriel. À l'inverse, ID et CG sont moins présents dans les petites et moyennes entreprises non industrielles.

Afin de tester l'existence d'une telle opposition, une variable Veille à trois modalités sera introduite. Elle s'articule autour des thèmes et méthodes préalablement identifiés comme relativement significatifs : *veille, concurrence, marché, étude de marché, client, commercial, marketing*. Nous avons fait à ce niveau quelques arbitrages méthodologiques que nous nous devons d'explicitier ici :

- Les items *marché* et *client* ont été éliminés. Ils représentaient un nombre trop important d'occurrences, y com-

pris dans des entretiens où ils n'ont qu'une signification subsidiaire. Il semblerait d'ailleurs qu'ils aient une forte proximité avec les autres termes retenus.

- Dans tous les cas, nous n'avons retenu que les occurrences liées au récit proprement dit. Par exemple, le concept de veille est positivement évoqué dans l'entretien n° 4. Nous ne l'avons pas retenu pour autant, le « *système de veille concurrentielle* » en question étant à l'état de projet et, ne serait-ce qu'à ce titre, n'ayant pas contribué au processus décisionnel évoqué.
- Il restait donc cinq éléments linguistiques : *veille, #concurrence, étude(s) de marché, #commercial, marketing*. Dans le but de constituer trois groupes homogènes, le choix de deux références au moins nous paraissait judicieux.

Le tableau 4 résume cette sélection de récits.

Il y a ainsi cinq récits qui contiennent au moins deux de ces termes : le n° 4 (deux citations), le n° 5 (trois ci-

N° de récits					
Veille	5	9	16		
Concurrence	4	5	10	16	
Étude de marché	3	5	10	13	
Commercial	4	10	13	15	16
Marketing	8	13			

Tableau 4 : La sélection des références en opposition supposée au « groupe-pilote ».

9. La méthode de l'AFC a été mise au point par Benzécri (1973) au cours des années soixante. Il s'agit d'un outil qui permet de transformer un tableau disjonctif (qui croise plusieurs variables) en un ensemble de facteurs continus. Contrairement à l'Analyse des Composantes Principales avec laquelle on la confond parfois, l'AFC permet de traiter des données qualitatives, à condition de disposer de variables nominales dans lesquelles une composante est présente ou absente.

Modalités	Veille +				Veille =				Veille -				
N° de récits	4	5	10	13	3	8	9	15	1	2	6	7	8
		16							11	12	14		

Tableau 5 : Les récits classés en fonction de la variable Veille.

tations), le n° 10 (trois citations), le n° 13 (trois citations), le n° 16 (trois citations). Nous obtenons ainsi un groupe de récits dont on peut penser qu'il a sa propre homogénéité et qu'à ce titre il peut être comparé au « groupe pilote » ainsi qu'au « groupe négatif ». Nous l'appellerons Veille +. Les récits n° 3, 8, 9 et 15 n'obtenant qu'une seule occurrence en tableau 5, ils occuperont une position médiane codifiée par Veille =. Les récits ne faisant référence à aucun des items testés sont classés en tant que Veille -. Le tableau 5 récapitule la segmentation de la variable Veille.

Enfin, les deux dernières variables constituées sont issues d'une segmentation inspirée par la figure 4. La variable Taille est une partition effectuée - de manière certes arbitraire - sur la base des seuils de 100 et de 1 000 salariés. Nous obtenons ainsi le tableau 6.

Les entretiens ont enfin été classés selon la nature de la décision racontée.

Modalités	Petite			Moyenne			Grande	
N° de récits	2	9	10	3	5	6	1	4
	14	15	16	7	12	13	8	11

Tableau 6 : Les récits classés en fonction de la variable Taille.

Modalités	Offensive				Neutre				Défensive		
N° de récits	7	8	9	16	1	2	3	6	4	5	11
					10	12	14		13	15	

Tableau 7 : Les récits classés en fonction de la variable Type de décision.

10. Le Chi2 (ou χ^2 , ou $K\chi^2$) mesure la somme pondérée du carré des écarts à une situation d'indépendance. Cette somme serait nulle s'il y avait totale indépendance des variables observées. Plus le Chi2 est élevé, plus la liaison sera significative. Il n'y a toutefois pas de norme absolue, car le Chi2 dépend de la structure du tableau disjonctif. Sa valeur peut provenir du hasard, dont la probabilité se mesure sur une table de Pearson consistant à croiser le nombre de degrés de liberté (produit du nombre de colonnes moins une par le nombre de lignes moins une) et la probabilité de dépassement au hasard.

dimensions posant problème dès lors que $n > 2$, le logiciel sélectionnera les trois vecteurs qui présentent les valeurs propres les plus élevées. Nous présenterons les graphiques en deux axes : celui qui concentre le plus d'inertie apparaîtra en abscisse, le second en ordonnée.

Nous avons, lors de la saisie des données dans Sphinx Lexica®, testé l'existence d'éventuelles liaisons entre des variables brutes, c'est-à-dire sans codification. Les AFC ainsi lancées n'avaient montré aucune dépendance significative. Qui plus est, les graphiques étaient illisibles, surchargés par un trop grand nombre d'items.

Notre stratégie de recherche demeurant avant tout exploratoire, nous n'avons pas d'hypothèse précise quant à d'éventuelles dépendances. Nous avons malgré tout quelques sensibilités étayées par nos dépouillements empiriques,

et qui vont donc guider nos choix d'analyses.

La première de ces analyses, présentée en figure 2, a consisté à croiser les dimensions CGID et Veille.

Le Chi 2 est de 10,53 (ddl = 3) ce qui est intéressant sans être probant. Ce graphique confirme une intuition de première lecture qui nous a précisément conduits vers le codage de ces variables. L'axe principal (horizontal) part d'un segment *ID / Veille* + à un segment *CG / Veille* -. Le groupe pilote tient une position centrale. Cette abscisse semble traduire une tendance de l'ordre de l'« intensité ID », allant du tout *ID* au sans *ID*, ou du non *CG* au tout *CG*. Ce dernier semble associé à la non pratique de *veille*, dont il faut rappeler la signification élargie dans notre codification : une orientation « clients ». En clair, les récits qui parlent de *CG* sans évoquer l'*ID* ne mentionnent pas la dimension commerciale. On risque

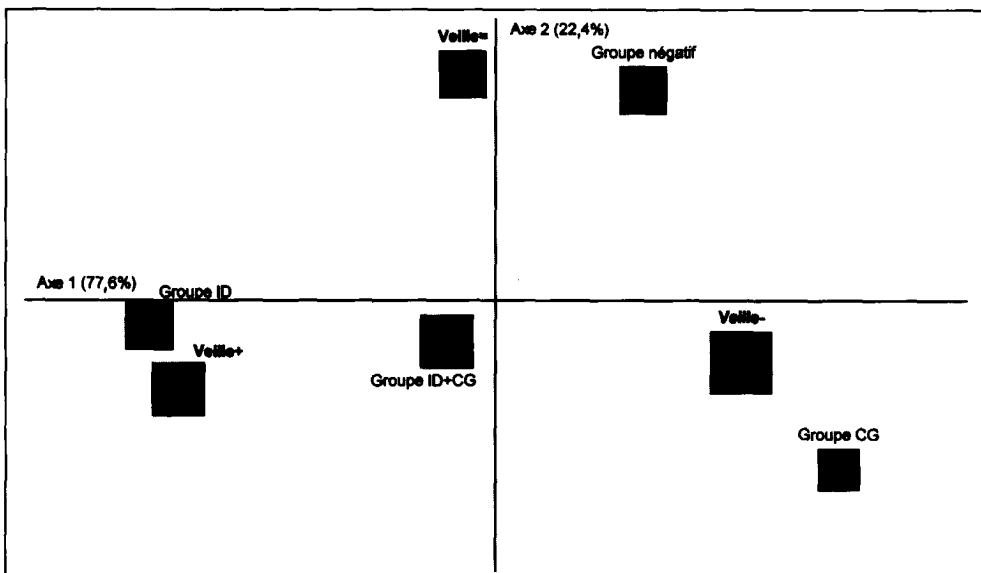


Figure 2 : Analyse croisée des variables CGID / Veille.

donc de retrouver plus loin une opposition entre le *CG* et la modalité *Inter*, piste qui nous conduit à croiser les variables CGID et Modèle (voir figure 3).

Le test de significativité est positif ($\text{Chi}^2 = 21,29$, $\text{ddl} = 9$). La dépendance peut être un effet pervers lié à nos modalités de codage des variables... Auquel cas ce graphique confirmerait a minima la validité de notre modèle. La modalité *Marionnette* occupe bien une position centrale, alors qu'*Inter* est associé au groupe *Négatif*, et que le groupe «pilote» est proche du type *Décideur (Bottom-up)*. Il y aurait donc une tendance à l'évitement de mécanismes structurés comme le CG et l'ID lorsque la dimension interorganisationnelle de la décision est marquée.

Comme il n'y a pas de relation significative entre Veille et Modèle ($\text{Chi}^2 =$

$3,82$; $\text{ddl} = 6$), on peut être tenté de tester directement les dépendances entre les trois variables. Cette analyse des correspondances multiples est présentée en figure 4.

Ces deux axes représentent 16,6 % de la variance totale. Ils sont difficiles à interpréter. Il y a néanmoins des associations qui rejoignent nos questions de recherche :

- Le recours simultané à l'ID et au CG est proche de la posture de décideur (*Bottom Up*).
- Les contextes transversaux (*Inter*) se dispensent d'ID comme de CG, sans pour autant montrer de proximité avec Veille +.
- Le recours au CG est associé au rôle de leader (*Top Down*).

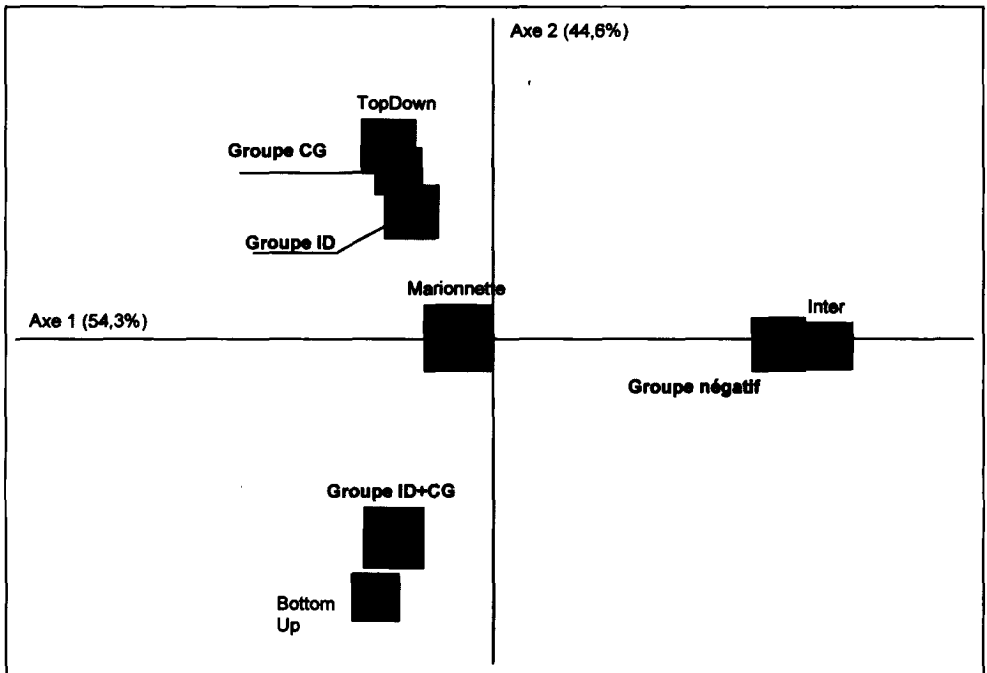


Figure 3 : Analyse croisée des variables CGID / Modèle.

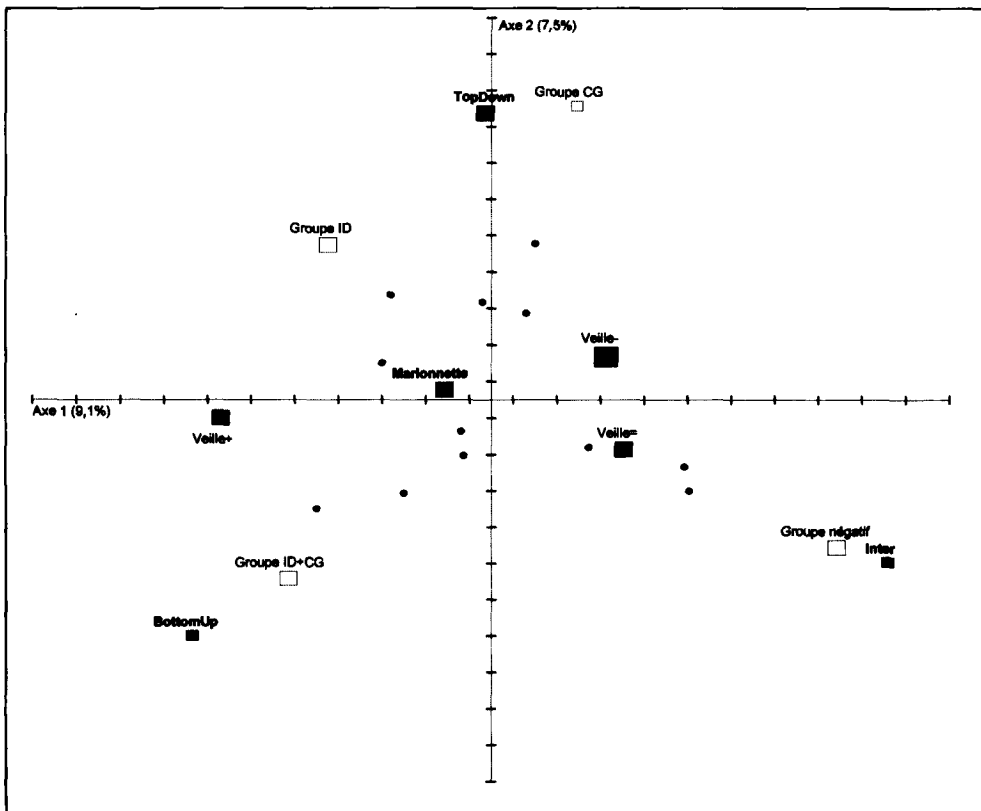


Figure 4 : AFC multiples CGID / Veille / Modèle.

Il n'y a pas de dépendance entre les variables *Type de décision* et *CGID* ($\chi^2 = 3,29$; $ddl = 6$). En revanche, le type de décision montre une relation quelque peu significative avec la variable *Modèle*, ce qui peut suggérer un biais entre nos deux modélisations : la posture du leader serait associée à un contexte *offensif*, alors que le décideur est davantage imaginé dans un registre *défensif*. Du coup, comme le montre la carte factorielle en figure 5 ($\chi^2 = 10,24$; $ddl = 6$), les récits classés en catégorie *Neutre* – qui sont peut-être les plus complexes – rejoignent « naturellement » la posture de la marionnette et le contexte interorganisationnel.

Les variables *Taille* et *SI* ont été testées en croisement avec d'autres modèles. Elles ne présentent de dépendances significatives dans aucun cas.

On peut donc conclure de ces analyses factorielles :

- que la taille de l'échantillon est insuffisante pour valider des dépendances effectives ;
- que certaines liaisons apparaissent malgré tout, fournissant des pistes pour des investigations spécifiques ;
- que certaines de ces liaisons – l'opposition *Veille / CG*, les liaisons *Négatif / Inter* et *Leader / CG* – sont in-

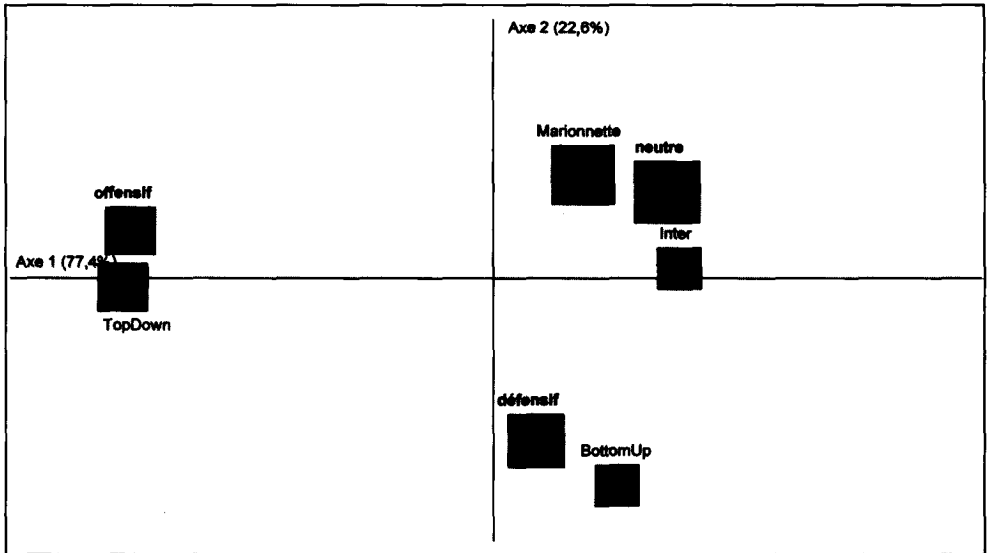


Figure 5 : AFC Type de décision / Modèle.

téressantes en termes d'interprétation.

Nous allons donc compléter cette analyse qualitative par une recherche lexicale des spécificités. La mesure des spécificités lexicales a été définie par le linguiste C. Muller (1979) comme la comparaison entre une fréquence théorique d'équiprobabilité de l'apparition d'un mot et sa fréquence effective dans un corpus donné. La mesure de cette comparaison peut aussi se faire en accompagnement de l'analyse des intensités lexicales qui traduisent le « poids » d'un thème lexical par rapport à la totalité des thèmes d'un corpus. Notre démarche va explorer une voie intermédiaire, en s'intéressant essentiellement à une relecture du

lexique global au travers de la variable CGID.

Notre processus de mesure a nécessité une nouvelle pratique de regroupements. Cette fois-ci le travail fut plus fastidieux, le logiciel à notre disposition ne permettant pas de constituer des regroupements autrement que par racines¹¹. Certains groupes ont donc été (re)constitués manuellement, après impression de la liste des occurrences.

Nous avons ici procédé en deux temps. Le tableau 8 présente le « tableau lexical croisé » en utilisant la variable CGID. Les items sont les groupes lexicaux à l'état brut, sans prise en compte de spécificité.

La lecture de ce tableau met en évidence quelques effets remarquables.

11. La racine est tout simplement constituée par les premières lettres du mot. Nous avons paramétré des racines de 6. Une racine de 5 aurait (par exemple) associé le mot *contrat(s)* avec tous les autres mots avec cette racine *contr* : *contre*, *contrer*, *contraire*, *contrôle*, *contrôleur*, *contrepartie*... La sixième lettre aura dans ce cas (et dans d'autres) un pouvoir discriminant qui permettra notamment de distinguer un groupe homogène #*contrôle*.

MOTS / CAT	ID + CG	ID	CG	Négatif	TOTAL
#décision	34	32	29	25	120
#information	29	32	14	29	104
#client	6	19	9	21	55
#système	26	7	11	10	54
#stratégie	13	14	10	8	45
#donnée	21	8	7	5	41
#marché	8	13	5	6	32
#activité	9	8	3	12	32
#utilisateur	12	9	3	6	30
#ERP	14	4	10	1	29
#produire	2	18	1	7	28
#entreprise	4	8	3	12	27
#coûts	18	5	3	0	26
#importance	9	6	3	6	24
#commercial	4	11	3	4	22
#connais	3	4	5	9	21
#décidé	6	7	6	2	21
#finance	5	5	8	3	21
#général	8	5	4	4	21
#gestion	8	1	6	6	21
#international	4	9	2	6	21
#premier	6	8	5	2	21
#besoin	1	8	5	6	20
#travail	7	6	0	7	20
#analyse	12	2	2	3	19
ans	9	1	3	6	19
mois	7	7	0	5	19
#service	2	11	0	6	19
#concurrence	8	7	0	3	18
#contrôle	8	1	8	1	18
#permet	6	6	4	2	18
#Excel	9	4	2	2	17
#métier	11	2	3	1	17
#projet	3	5	8	1	17

Tableau 8 : Tableau lexical croisé avec la variable CGID.

Ainsi, on s'aperçoit par exemple que l'item *#client* est bien plus présent dans les groupes de récits *ID* et *Négatif*, qui sont précisément ceux où le CG est absent. Les références au *#commercial* ou à la *#concurrence* ont une position similaire. À l'inverse, des items comme *#ERP* ou *#finance* semblent plus présents lorsque le CG est évoqué.

Un tel tableau brut est toutefois insuffisant en ce qu'il ne rend pas compte des spécificités lexicales des quatre groupes. Une stratégie de spécification à outrance pourrait consister à ne reprendre que les items exclusifs d'une catégorie. Cela ferait ressortir l'élément linguistique *aciars* – voir Annexe C – comme étant le plus spécifique, ayant été cité six fois dans un seul récit (le n° 14).

Cela aurait donc peu de pertinence de notre point de vue. Une stratégie intermédiaire consisterait à sélectionner un seuil de spécificité positive¹² de 2, qui éliminerait d'emblée les items dont la spécificité est faible. Nous avons opéré ainsi pour le tableau 9, où nous avons repris pour chaque modalité de la variable les items spécifiques. Nous avons à présent un corpus réduit, d'autant plus que nous l'avons limité aux items qui présentaient au moins un score de sept dans une catégorie. On

s'aperçoit facilement que le groupe-pilote se caractérise par un vocabulaire gestionnaire à la fois riche et traditionnel, qui combine des outils et des concepts emblématiques des sciences de gestion. Le groupe CG est dans un registre proche, alors que les deux autres modalités sont davantage orientées vers un vocabulaire opérationnel. On aurait donc d'une part un pôle «bureaucratique» qui se distingue par un vocabulaire managérial, et d'autre part un pôle opérationnel qui évoque des problématiques plus prosaïques et plus spécifiques aux métiers.

Toutefois, la vraie mesure des spécificités lexicales devrait nous conduire à classer les items non pas dans leur ordre d'occurrence, mais selon leur indice de spécificité. Le logiciel permet cela, en sélectionnant autant les spécificités positives que négatives. C'est ce qui a été fait pour produire le tableau en Annexe C, qui montre à la fois les éléments linguistiques sur-représentés (marqués d'un signe +) et sous-représentés (marqués d'un signe -). Nous avons ici choisi un Chi2 de 3 pour sélectionner les items, ce qui est un indice de spécificité élevé, à tel point qu'il élimine un item comme *#coûts* en positif (pour CGID) comme en négatif (pour le groupe négatif où il représente zéro occurrence). Les items précédés d'un astérisque ont

CG + ID		ID		CG		Négatif	
#Coût	18	*Production	18	*ERP	10	*Commande	10
*ERP	14	Département	10	*Filiale	9	*Difficile	8
*Analyse	12	Part	8	*Finance	9	*Produits	7
*Excel	9	*Etudes	7	*Contrôle	8	*Presse	7
*Contrôle	8			*Projet	8		
*Effectif	7			*Développement	7		

Tableau 9 : Lexique le plus fréquent par modalité de la variable CGID.

12. Qui ne montre que les éléments linguistiques sur-représentés dans une catégorie.

une spécificité infinie, ne ressortant que dans une modalité de la variable. Le classement des items se fait par ordre décroissant de spécificité, les items < 3 ayant été éliminés du classement des spécificités positives.

L'observation de ce tableau conforte ce que l'on avait pressenti plus haut. On y remarque aussi que le vocabulaire spécifique des groupes CG et Négatif semble plus riche que celui utilisé par les deux autres groupes. Le groupe CG recourt à des concepts caractéristiques du management divisionnel : consolidation, manager, filiale, capacité... On y retrouve aussi des traces d'une partition spatiale (pays) ou temporelle (phase, étape). Le groupe Négatif emprunte à un dictionnaire plus diversifié, qui renvoie aux spécificités

« métier » des interlocuteurs, et où le jargon managérial (objectif, chiffrage, processus) est sous-représenté.

La nature de notre corpus linguistique ne nous permet cependant pas d'explorer plus avant cette piste des spécificités lexicales. Une analyse de contenu plus poussée nécessiterait en effet un découpage thématique qui risquerait d'aboutir à la tautologie (nos variables ayant elles-mêmes été codifiées de façon thématique).

En revanche, la mise en évidence de spécificités lexicales peut se diriger vers la cartographie d'associations lexicales, telles que les proposent Moscarola *et al.* (2002). Nous avons décidé de constituer un dictionnaire restreint de termes afin de faciliter la lecture du graphique¹³. La figure 6 rend compte

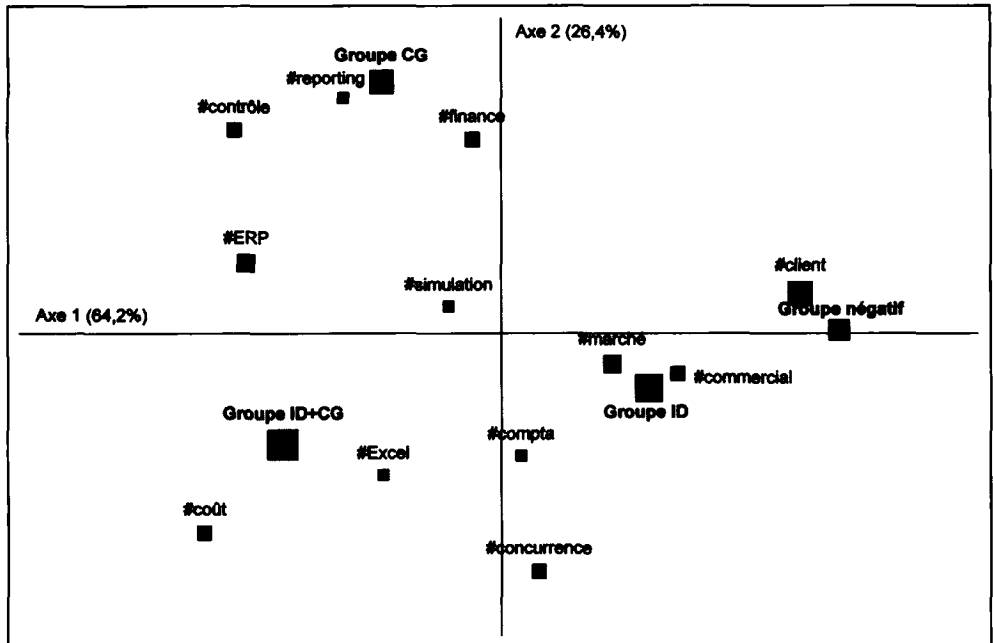


Figure 6 : Associations lexicales croisées avec la variable CGID.

13. Des items comme *tableau de bord* ou *veille* n'ont pas été retenus ici bien qu'ils auraient été intéressants à situer. Nous n'avons pas voulu introduire des concepts dont le nombre de citations paraissait trop faible par rapport aux items sélectionnés.

de cet espace lexical sous la forme de deux axes qui représentent 88,7 % de l'information traitée.

L'axe horizontal traduit quelque chose qui pourrait relever de l'ordre d'une échelle d'« intensité inversée » en termes de SI. L'axe vertical traduirait plutôt une progression de l'externe vers l'interne. Dans ce cas, le CG serait bien associé à une forte intensité des SI et à une « internalité » marquée. À tout le moins, il est bien davantage associé à des concepts financiers qu'à des concepts commerciaux, vis-à-vis desquels il est en nette opposition. Ce graphique fait office de conclusion à cette analyse lexicale, rappelant par exemple les associations ID+GG et #coût, Groupe Négatif et #client, le rôle central de la #simulation, etc.

CONCLUSIONS

Il appert en premier lieu que la pratique décisionnelle des dirigeants, telle qu'elle est racontée, fait état de processus longs et impliquant plusieurs acteurs.

Les principales conclusions de notre analyse lexicale vont dans le sens d'une reconnaissance d'un rôle significatif du CG et de l'ID dans les décisions stratégiques. Il s'agit à la fois de préciser et de nuancer ce constat :

- En ce qui concerne le CG, on le retrouve associé à un outillage classique (coûts, reporting...), financier et plutôt introverti. Il semblerait en effet qu'il soit davantage évoqué dans des contextes internes que dans une logique interorganisationnelle.
- En ce qui concerne l'ID, il convient d'entendre le concept au sens large. Les outils les plus cités sont de nature bureautique (Excel notamment) ou de type ERP (SAP notamment). Ce recours a lieu dans des conditions diverses, autant en termes de pratiques (simulations, prévisions, surveillance, justification, argumentation...) qu'en termes chronologiques (les phases de la décision).
- En ce qui concerne les méthodes censées incarner la fusion CG / ID (tableaux de bord stratégiques, ABC / ABM, *strategic management accounting*, outils dédiés à la *business intelligence*...), ils ne sont pas évoqués en tant que tels.

Ces conclusions rejoignent une certaine littérature interprétative et critique, qui a déjà montré sous divers angles que la relation du « décideur » avec l'outil « système d'information » est plus complexe qu'il n'y paraît. Il a été montré, entre autres par Callon (1992), que l'appropriation des outils par les utilisateurs empruntait des voies diverses selon les contextes et les styles d'usage, voies qui parfois peuvent s'éloigner nettement des pré-supposés qui ont sous-tendu la conception de ces outils. Cela est vrai aussi pour les SI ; nous aurions pu observer – si nous en avions eu la place – comment certains répondants du « groupe-pilote » reconnaissent avoir utilisé l'information dans une voie détournée.

Notre recherche empirique tend donc à confirmer le caractère complexe de ces liens entre prise de décision stratégique et recueil d'information. À l'instar d'un Solé, l'américain

Carr conteste l'apport de l'informatique en tant qu'avantage compétitif dans un article remarqué dans la *Harvard Business Review* (Carr, 2003). On pourrait citer d'autres exemples d'un tel courant de défiance – ou doit-on parler de démystification ? – à l'égard du potentiel de « création de valeur » par le développement des ressources informatiques. À l'inverse, une littérature normative subsiste, prônant de nouvelles solutions intégrées... Le marché de l'ID dans son sens strict semble se développer encore, à en croire la santé affichée par ses principaux acteurs. Ce paradoxe est à l'origine de notre questionnement. Notre travail confirme l'existence de ce paradoxe, y compris dans les dires des personnes interrogées qui font parfois la preuve simultanée d'une grande défiance et d'une grande confiance dans les outils informatiques. Hélas, notre analyse du corpus ne nous permet pas de valider une réponse à la question du pourquoi d'un tel paradoxe. Une piste de prolongement serait de s'intéresser aux pratiques des éditeurs et consultants qui diffusent ces solutions, et dont l'habileté commerciale n'est sûrement pas pour rien dans le phénomène. Une autre piste – proche de la précédente – consisterait à poser l'hypothèse d'une institutionnalisation des pratiques telle que l'ont théorisée, entre autres, Di Maggio et Powell (1983).

Évidemment, une telle recherche hérite de façon inéluctable d'un certain nombre de limites inhérentes aux démarches abductives : la représentativité douteuse, les biais dans la conduite d'entretien, la taille et la nature du corpus lexical, etc. Il y a dans notre cas une limite plus préoccupante encore,

qui conditionne l'ensemble de la démarche. Nous avons travaillé sur des représentations – exprimées par les discours des dirigeants et managers – sans avoir les moyens de contrôler les liens entre ces représentations et les pratiques.

C'est peut-être là que résident les prolongements potentiels de ce travail. Il serait possible de confronter les représentations des dirigeants, soit avec leurs pairs ou leurs collaborateurs, avec leurs interlocuteurs typiques que sont les consultants ou autres prestataires informatiques (« intégrateurs »). Notre méthode de recueil des entretiens se prêterait à cela : le dirigeant serait interrogé dans des conditions similaires, puis un partenaire dans le processus décisionnel raconté serait interrogé à son tour. Nonobstant les difficultés d'organisation d'une telle recherche de terrain, le chercheur aurait ainsi l'occasion de comparer les corpus linguistiques, les thèmes de prédilection, etc.

Une exploitation plus extensive de la démarche est une autre potentialité. L'objectif serait alors de pousser plus avant la méthodologie, afin de pouvoir en extraire des conclusions plus riches en termes de contingences ou d'analyse longitudinale.

BIBLIOGRAPHIE

Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*; Mac Graw Hill, New-York.

Anthony, R.N. (1965), *Planning and Control Systems*, A Framework for Analysis, HBS, Division of Research, Boston.

Benzécri, J.P. et al. (1973), *L'analyse des données* (Tome 1 - La taxinomie ; Tome 2 - L'analyse des correspondances) ; Dunod, Paris.

Callon, M. (1992), « Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques », in *Technologies et richesse des nations*, Foray et Freeman (éds.) - Economica, Paris.

Carr, N. G. (2003), « IT doesn't matter », *Harvard Business Review*, May.

David, A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, ouvrage collectif FNEGE, Vuibert, pp. 83-110, Paris.

Dekker, H.C. (2003), « Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: a Field Study », *Management Accounting Research*, n° 14, pp. 1-23.

Di Maggio, P.J. et Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 47-60.

Fallery, B. (2001), « Nouvelles technologies et travail du dirigeant », *Systèmes d'information et management*, vol. 6, n° 2, pp. 81-91.

Feldman, M.S. et March, J.G. (1981), « Information in Organizations as Signal and Symbol », *Administrative Science Quarterly*, n° 26.

Frow, N., Marginson, D. et Ogden, S. (2005), « Encouraging Strategic Behaviour while Maintaining Management Control: Multi-Fonctional Project Teams, Budgets, and the Negotiation of Shared Accountabilities in Contemporary Enterprises », *Management Accounting Research*, n° 16, pp. 269-292.

Gorry, G.A. et Scott Morton, M.S. (1971), « A Framework for Management Informa-

tion Systems », *Sloan Management Review*, Fall, pp. 55-70.

Johnson, H.T. et Kaplan, R.S. (1987), *Relevance lost, the rise and fall of management accounting*, HBS Press, Boston.

Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n° 9, novembre.

Lord, B.R. (1996), « Strategic Management Accounting: The Emperor's New Clothes? », *Management Accounting Research*, vol. 7, n° 3, September.

Mintzberg, H. (1972), « The myths of MIS », *California Management Review*, vol. XV, n° 1, Fall.

Moscarola, J., Papatsiba, J. et Baulac, Y. (2002) « Exploration sans a priori ou recherche orientée par un modèle : contributions et limites de l'analyse lexicale pour l'étude de corpus documentaires », *Communication aux 6^{es} journées internationales d'analyse statistique de données lexicales*, JADT.

Muller, C. (1979), *Langue française et linguistique quantitative*, Édition Slatkine, Genève.

Orlikowski, W. et Yates, J. (1994), « Genre Repertoire: the Structuring of Communicative Practices in Organization », *Administrative Science Quarterly*, n° 39, pp. 541-574.

Peirce, C.S. (1878), *Textes Anti-Cartésiens*, Aubier, Paris 1984 (éd. orig. 1878).

Roslender, R. et Hart, S.J. (2003), « In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives », *Management Accounting Research*, n° 14, pp. 255-279.

Rowan, R. (1986), *The Intuitive Manager*, The Berkeley Publishing Group, New York. Édition française, Intuition et Management, Rivages, Les Échos 1986.

Simon, H.A. (1960), *The new science of management decision*, Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall 1977 (édition révisée). Harper et Row 1960 pour l'édition originale.

Solé, A. (2004), « Comment les dirigeants décident-ils ? », *Les Échos, L'art du management*, n° 6, pp. 2-3, 21 octobre.

Vidal, P. et Lacroux, F. (2000), « L'évolution des Systèmes d'Aide à la Décision : du choix en situation structurée à l'intermédiation en situation complexe », *Systèmes d'information et management*, vol. 5, n° 3, pp. 51-70.

ANNEXE A : LE GUIDE D'ENTRETIEN

NOTA BENE : il s'agit bien ici d'un guide d'entretien et non pas d'un questionnaire. Seules les deux premières questions sont fermées et ont essentiellement pour but d'amorcer la conversation. Par la suite, les questions présentées sont des idées de relance. Un répondant volubile peut répondre à l'ensemble de ces points sans la moindre relance.

Pour chaque proposition, veuillez cocher V pour Vrai, F pour faux, rien si vous avez un doute.

- Parmi les décisions suivantes, lesquelles vous semblent de nature « stratégique » ?

Modifier le prix de vente d'un ou plusieurs produits ou services de l'entreprise	
Décider d'un plan de licenciement économique	
Déréférencer un fournisseur important	
Allouer les budgets des services administratifs	
Modifier la politique d'approvisionnement et de stockage	

- Parmi les informations suivantes, lesquelles figurent en permanence dans votre système d'information ?

Le coût de revient des produits et services de l'entreprise	
Les informations commerciales sur les marchés concernant votre société et ses concurrents	
Le niveau de vos stocks	
La perception qu'ont vos clients de la qualité de vos produits / services	
L'historique des pannes ou dysfonctionnements internes	

- Citez-nous une décision de nature stratégique que vous avez prise récemment.

- Pouvez-vous raconter les principales étapes qui ont conduit à cette décision ?

- À quels types d'information avez-vous eu recours (vous-même et vos collaborateurs), et à quel moment du processus de formation de la décision ?

- Parmi les informations ainsi utilisées, quelle est la part issue des systèmes informatiques de votre organisation ?

--

- Précisez quels sont les logiciels et applications informatiques que vous avez utilisés dans le processus décisionnel décrit ci-dessus.

--

- Précisez les logiciels et applications que vous utilisez plus généralement pour vos prises de décision stratégiques.

--

- Utilisez-vous généralement les données issues des systèmes d'information plutôt :

Avant que le choix effectif ne soit effectué	
Au moment même où le choix est entériné	
Après que la décision soit intervenue	

- Dans l'ensemble, pensez-vous que la dernière génération de solutions et systèmes informatiques a :

Profondément changé votre manière de conduire des décisions stratégiques	
Relativement modifié votre manière de conduire des décisions stratégiques	
N'a eu aucune influence	

- Si vous avez répondu un des deux premiers items à la question précédente, précisez ce qui selon vous a changé.

--

- Si non, quelle est à votre avis l'utilité réelle des systèmes informatiques dits « décisionnels » ?

--

- Indiquez, sous forme de pourcentage :

Le temps que vous consacrez à la consultation de données dans les systèmes d'information, par rapport à l'ensemble de votre temps de travail	
--	--

- Dans le processus de réflexion et de décision stratégique, êtes-vous généralement seul ou en groupe ?

Plutôt seul	
Parfois l'un, parfois l'autre	
Généralement à plusieurs	

- Selon vous, le recours aux données informatiques est-il... ?

Plus utile pour un décideur isolé ?	
Plus utile dans un cadre collégial ou de partenariat ?	
Ni l'un ni l'autre	

ANNEXE B : TABLEAU SYNOPSIS DES ENTRETIENS

N° d'entretien et contexte	Résumé / Décision	Concepts évoqués	Outils de gestion	Disciplines	Outils informatiques	Opinions émises
1. Grande industrie	Délocalisation / relocalisation d'une unité de production. Décision neutre	Coûts, coûts variables, coûts fixes, prix de revient complets, coûts proportionnels, frais fixes, faisabilité.	Classement, TDB, estimation, justification.	Comptabilité analytique, CG, analyse des coûts, analyse de faisabilité, suivi de concurrence, analyses permanentes de marché, comptabilité statutaire.	Base de données, développement interne AS 400, logiciel de consolidation, Lotus Notes, bases documentaires, bases d'objets.	Avant, qualité/quantité, avantage rapidité, cuite de la vérité du chiffre, utilité en isolé.
2. Petite industrie	Modification des modalités de règlement d'un client important. Décision neutre	Trésorerie.	Discussion.	-	Développement interne XI, tableaux.	Cela est suffisant.
3. Moyenne industrie	Non cession d'une branche d'activité de l'entreprise. Décision neutre	Difficultés financières, résultats financiers, compétence, expérience.	Négociations, calculs manuels, simulations, systèmes d'alerte, simulateurs, études ponctuelles, itérations successives, forecasts, reporting.	CG, études de marché, benchmarking.	ERP JDE + extractions XI, développements internes XI.	Avant, ERP = économes.
4. Grande industrie	Plan de réduction des coûts. Décision défensive	Cost reduction, processus de planification, temps réel, rationalisation de l'allocation de ressources	Plan à 5 ans, prise de conscience, indicateurs, simulations, tableaux de bord.	Gestion de production, CG	Informations commerciales, informations sur les coûts, informations extérieures, système de veille concurrentielle, XI, Access, outil corporate, GPAO, CG, B.O.	Avant, qualité/quantité, avantage temps réel, rapidité.
5. Moyenne industrie	Cession d'une branche d'activité historique de la firme. Décision défensive	Parts de marché, non rentabilité, pertes, frais généraux, coût, contrôle, retour sur investissement, best winners, coûts standard / coûts réels, coûts informatiques, processus.	Plan de repositionnement, étude de marché, chiffrage, enquêtes de satisfaction, tris croisés, plans stratégiques à 3 ans, repérage des écarts	Comptabilité analytique, CG, crédit management.	ERP SAP, système maison de veille concurrentielle, extractions et retraitements XI.	Avant. ERP = précision + fiabilité, XI = convivialité, enquêtes = qualité, SI = passé, SI ≠ avenir.

N° d'entretien et contexte	Récit / Décision	Concepts évoqués	Outils de gestion	Disciplines	Outils informatiques	Opinions émises
6. Moyenne industrie	Absorption d'une filiale Décision neutre	Dégradation des résultats, prix de revient, commandes, productivité.	Constat, connaissance du marché, connaissance de l'organisation du client, observation, reporting financier, reportings, veille économique, systèmes d'alerte, système de suivi, système de contrôle, simulations, plans stratégiques, plans RetD.	CG, audit, consolidation.	Données financières, progiciel de reporting, historiques clients, revues de presse, tableaux XL.	SI = rôle limité, plutôt avant et pendant, ERP = pas de modif. des décisions. ERP = outil de contrôle, vitesse, rapidité, fiabilité. Utilité + en isolé.
7. Services moyenne	Développement international Décision offensive	Objectif, valeur ajoutée, coûts, faisabilité.	Étude de marché, étude des coûts, financement, recrutement, conditions fiscales.	Suivi et contrôle des résultats	Informations externes sur l'environnement, ERP, système de surveillance ou d'alerte.	Avant et pendant. ERP = suivi et contrôle facilités, SI peu utiles pour décision strat. (sf dans grands groupes). Utilité + en isolé.
8. Grande industrie	Fusion-acquisition Décision offensive	Partenaire, taille trop petite, complémentarité des gammes, rapprochement, faisabilité, cash.	Visites physiques, simulation, optimisation financière, parité d'échange.	Marketing, RetD	Dossier du partenaire, XL, B.O., ERP en cours.	B.O. = validation de données disparates. B.O. = standardisation + sécurité / qualité de l'info. + puissance, mais difficile. Peu d'influence stratégique, chiffres vs. intuition.
9. Services petite	Recrutement Décision offensive	Opportunité / menace, allocation de ressources, objectif, opportunité, parts de marché, rentabilité, indicateur.	Prise de conscience, veille informelle, anticipation, prospection, surveillance de la concurrence, réunions.		Groupes de travail internet, lectures, base Lotus Notes, responsable informatique.	Lotus Notes = gestion quotidienne ≠ stratégie. Stratégie ≠ chiffres. Taille humaine = pas de SI sophistiqué
10. Services petite	Changement de marché Décision neutre	Objectifs, crise économique, signaux extérieurs, marché, faisabilité, ressources, besoins.	Allègement, adaptation, TDB, suivi des ventes, étude concurrentielle, étude de marché, suivi mensuel de l'activité, compte résultat, simulations.	Veille	Remontées d'info des commerciaux, presse, newsletters, rapport parlementaire, XL, solution Intranet, forums de discussion.	Taille réduite = peu de SI. Avant, pendant et après. Les SI ne remplacent pas le décideur. Indicateurs non compris = Danger.
11. Grande industrie	Abandon de projet ERP Décision défensive	Trésorerie, coûts induits, économies, retour sur investissement, création de valeur.	Prise de conscience, chiffrage du projet, conviction, analyses de tendance, études ad hoc, explication.	CG	Avis de partenaires, données et références du fournisseur, étude ad hoc, développements maison (production, workflow), compatibilité SAGE, TDB XL.	ERP coûteux, non indispensable si pas coté ni diversité. Avant et pendant, rarement après (explication), succès = habileté commerciale ≠ besoins.

N° d'entretien et contexte	Résumé / Décision	Concepts évoqués	Outils de gestion	Disciplines	Outils informatiques	Opinions émises
12. Moyenne services	Recentrage sur le cœur de métier avec cession et acquisition Décision neutre	Valorisation non optimale, sous-valorisation, obligation, contrainte, effet taille, barrières d'entrée, marchés, destruction de valeur, opportunités / menaces, contribution au BFR, rentabilité, retour sur capital, investissements, rentabilité, menaces, métiers, taux d'occupation, rentabilité.	Prise de conscience, pari, analyse de l'évolution du métier, identification de cibles, mise en forme suivi d'activité clients.	Opérations de haut de bilan, CG	XL (D), outil CRM, complétabilité + gestion commerciale SAGE, extractions, outil web de suivi de projet.	Après. SI = validation de l'intuition = ressenti de l'activité. Gdes entreprise = volume de données = nouveaux SI. Avantages = volumes + vitesse. Utilité + en isolé.
13. Moyenne industrie	Suppression de références Décision défensive	Pertes, supply chain, cash, réduction des stocks, besoin, rentabilité du produit, supply chain, benchmark, rotation, rotation, volumes, coûts, tarifs.	Rationalisation, décomposition du prix de revient des concurrents, études d'image, notoriété et satisfaction, analyse de complaisantes clients, rencontre de clients, contrôler l'application de la décision, simulations.	Améliorat. continue, marketing, industriels, reporting		
14. Petite industrie	Non répercussion de hausse des prix d'achat sur les prix de vente. Décision neutre	Prix, marge, marché.	Savoir, ressenti, carnet de commandes, prévisions, réflexion, listener, explorer, débroussailler, TDB.	Benchmarking	Lettres de fédérations, les Echos, Usine Nouvelle, presse spécialisée, relations distributeurs, prévisions des fournisseurs, courriers des clients, conseillers juridiques, experts comptables.	Succès = manque de maîtrise des outils de gestion, solutions clés en main, pas flexibles, ERP = moins de réactivité, mécanique, peu réactif. Avant (ingurgiter, digérer). Tirs à plusieurs, mais le choix est isolé.
15. Petite services	Refus d'une opportunité de reprise d'entreprise Décision défensive	Opportunité, recentrage, marché, risque de dégradation de l'image, risque de non satisfaction du client, image, volume d'activité, compatibilité avec les activités, pilotage, capacité d'adaptation.	Gestion du plan de charge, réflexion, positionnement, connaissance du produit, connaissance du marché, captation du risque, compte résultat, approche technique, participation terrain, budgets, formaliser, classer, injection d'infos, partage d'infos, consultation du PDG, discussions, validation, analyse, commentaires.		Enquêtes auprès de clients, informations commerciales, avis techniques des gens de terrain, internet, base de données, information collective partagée, base commerciale Outlook, les Echos, revue de presse en ligne	Tirs collégial, réflexion collective, choix individuel. Avantage SI = rapidité et facilité. Incertitude en hausse = prévisions et décisions difficiles.

N° d'entretien et contexte	Récit / Décision	Concepts évoqués	Outils de gestion	Disciplines	Outils informatiques	Opinions émises
16. Petite services	Création d'une nouvelle activité Décision offensive	Valeur ajoutée, opportunité, chaîne de valeur, valeur, coûts, impacts financiers, impacts commerciaux, valeur ajoutée, objectifs, marge, montant moyen des commandes, part des services / CA.	Prise de conscience du besoin, maturation, positionnement, budget prévisionnel, rendre visible, rentabiliser, mise en œuvre, formalisation, fixation d'objectifs.	Prévision de coûts, veille.	Budgets XI, observation des concurrents sur le web, base clients.	Cela sert à se faire peur. SI = modélisation. Stratégie = infos extérieures. Outils info = béquilles = manque d'audace. Plutôt avant.

**ANNEXE C : TABLEAU DE SÉLECTION DU LEXIQUE SPÉCIFIQUE
CROISÉ AVEC LA VARIABLE CGID**

ID+CG	Nb.	ID	Nb.	Groupe CG	Nb.	Négatif	Nb.
*axe	4	*cash	4	+#constat	4	*acier	6
*branche	4	-choix	1	+isolé	4	*hausse	5
-dire	1	-#effectif	1	-#commande	1	*gérer	4
-année	1	-grand	1	+manager	3	*#public	4
-#départ	1	-#disposer	1	+pays	3	+info	8
-#produire	2	-#filial	1	+phase	6	+exister	4
-avis	1	-utile	1	+étape	4	+#répercussion	4
-devoir	1	-#contrôle	1	+#spécificité	4	+souvent	4
-besoin	1	-gestion	1	+#filial	9	+atelier	3
				+ERP	10	+bas	3
				+dernier	3	+image	3
				+capacité	3	+la_plupart_de	3
				+image	3	+responsable	3
				+projet	8	-ERP	1
				+#développement	7	-#mettre	1
				+#investir	3	-#objectif	1
				-#travail	1	#développement	1
				-falloir	1	#filial	1
						-#process	1
						-#chiffrage	1
						-#dépar	1
						-métier	1
						-premier	1
						-#contrôle	1
						-#produire	1