

Évaluer, hors-saison

Jean-Philippe Denis

Université Paris-Sud, RITM (EA 7360)

À la mémoire du professeur Henri Bouquin

Cela fait maintenant un long moment que j'ai quitté le champ du contrôle de gestion. Trop, peut-être. Je n'enseigne que rarement la matière – que je n'ai d'ailleurs pour ainsi dire jamais vraiment enseignée. Et ceci pour une raison simple que le professeur Henri Bouquin avait parfaitement diagnostiquée : « *Vous restez sexué en stratégie* ». C'est du moins ce qu'il avait lâché, ce 19 décembre 2000, alors qu'il terminait son commentaire en qualité de rapporteur de ma thèse de Doctorat. Il avait évidemment raison. J'avais d'ailleurs confirmé.

Je me souviens de l'effroi qui m'avait saisi, dès mon DEA, lorsque j'avais ouvert *Le contrôle de gestion*. Ces centaines de pages, magistrales, pétries de culture et d'intelligence, et simultanément effrayantes tant les thèmes étaient nombreux, les sujets et problématiques aussi. Tant la montagne paraissait impossible à gravir. À l'évidence, cet ouvrage n'était pas un manuel, puisque le savoir à ingurgiter s'offrait sous forme encyclopédique. C'est d'ailleurs la remarque qui m'était venue lorsque Henri Bouquin m'avait fait parvenir la sixième édition de son *Contrôle de Gestion* (Bouquin, 2004), celle où mon propre travail était référencé. Quelques phrases par ci, une parenthèse par là. Une place dans l'index des noms propres (pp. 138, 343 !). Et dans la foulée la sollicitation pour participer à l'ouvrage qu'il dirigeait, consacré aux *Grands auteurs en contrôle de gestion* (Bouquin, 2005). Comme autant de consécérations. Pour orner le petit Panthéon du jeune chercheur que j'étais.



Ressentir ce genre de sentiment est moins d'actualité aujourd'hui, j'imagine. Depuis que la publication du directeur de thèse avec ses doctorants (y compris pendant la thèse) n'est plus une pratique exceptionnelle (et décriée) mais que ceci est devenu la norme ; depuis que ce qui compte, c'est moins pour un auteur d'être cité et par qui, que de l'être souvent et si possible dans les supports les mieux cotés – ce qui suppose d'avoir soi-même publié dans un support au moins équivalent ; bref, depuis que gagner une victoire de la musique ne se mesure plus à l'aune de la cooptation par ses « pères », mais au nombre de « pairs » qui vous mentionnent dans les articles des « meilleures revues ». Et voilà comment j'ai fait le constat, alors que ce genre de jeu entre « pairs » m'excitait beaucoup moins que le précédent, celui que je jouais avec mes « pères », que je risquais fort d'être très vite « *has been* ». Et ceci avec l'étrange impression de n'avoir jamais vraiment commencé.

Retour à Henri Bouquin. Je me souviens parfaitement de notre première rencontre – alors que lui ignorait qu'il venait de croiser ma route. J'avais été littéralement foudroyé. Je cherchais à mettre du sens dans la production que je tentais désespérément d'entreprendre dans le cadre de ma thèse. Les idées, comme c'est souvent le cas, se bouscullaient dans le désordre. Bref il me manquait du sens, pour ne pas dire un sens. Dans ce contexte, l'ouvrage de référence du professeur Bouquin sobrement intitulé *Le contrôle de gestion* m'était d'une maigre utilité : trop compliqué, trop difficile, simultanément trop technique et trop littéraire, bref trop impressionnant et ardu. J'en étais donc là de ma relation avec lui quand, au détour d'Internet, j'ai cliqué sur un lien. Et que je suis tombé sur ce texte, aussi bref que beau : « Contrôle et Stratégie ». Une gifle. Mieux, un véritable poing dans la gueule. Assorti d'un coup délivré là où ça fait mal : juste au-dessus du sternum.

Le texte est toujours disponible, dans le même format, et par le même chemin. Et c'est non sans émotion que j'ai donc relu la version que j'avais consultée, de mémoire en 1999 : « Henri Bouquin » + « contrôle » + « stratégie » dans la barre de recherche Google ; et me revoilà propulsé vingt ans en arrière. Pour qui aurait envie de faire un tour au siècle dernier, on ne peut que recommander l'expérience : monter dans la « DeLorean » et activer le convecteur spatio-temporel élaboré par Prof^o Bouquin¹ : http://www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl_strat.htm

À l'époque, lorsque la page s'était affichée, j'avais eu l'impression de commettre un crime. Était-il possible qu'un tel texte soit disponible ainsi à tous, en accès ouvert ? Ne s'était-il malencontreusement échappé de l'espace strictement réservé aux « membres du laboratoire », le CREFIGE ? Avais-je bien le droit de le lire ? N'étais-je pas là en train de commettre un acte répréhensible ? N'allait-on pas m'interdire ensuite l'espoir d'une carrière académique ? Mon comportement était-il « éthique » – ce facteur réputé être « clé de succès » dans le monde académique avant que ce point ne soit relégué au second rang face à l'impératif de publication et de visibilité ? Bref, étais-je en train de prendre un « risque » ? Avec le recul, en 2017, avoir mis ainsi à disposition, en libre accès, une entrée à paraître dans *L'encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* dirigée par Bernard Colasse (2000) apparaît surtout avoir été un acte très... visionnaire : la recherche, pour le meilleur ou pour le pire, n'est-elle pas désormais mariée à l'injonction *hippie* de l'*open access* ?²

En rouvrant aujourd'hui la « fenêtre » qui contient ce texte, je souris. Rien n'a bougé, deux décennies plus tard. Le texte s'affiche à l'identique. Les mots-clés, aussi. Jugez plutôt la *maestria* et l'ambition de synthèse :

1. Cf. « Retour vers le futur (I) » qui reste sans doute le meilleur support pédagogique, voire scientifique, pour penser la problématique de l'évaluation. Confirmant en cela l'assertion de Jean-Pierre Dupuy (et de quelques autres...) pour lequel, définitivement, la science-fiction vient avant la science. Voir : « Penser les sciences avec Jean-Pierre Dupuy », à l'adresse : <https://youtu.be/pzHpgZ7rcE>.

2. Alors que je l'avais fait intervenir auprès d'étudiants de 1^{ère} année, Olivier Cachin rapportait, avec son humour habituel, que lorsque les barrières ont cédé à l'occasion du festival de Woodstock et que le public a pu déferler, cette « libération » de la foule s'est immédiatement accompagnée d'une vente à la sauvette : « *l'acide, c'est 5 dollars* ». Le lecteur intéressé pourra utilement méditer son témoignage (en trois temps) sur le thème « 50 ans de transformation du business musical : du vinyl au streaming », disponible à l'adresse : <https://medium.com/@jphdenis>.

Mots clés : stratégie, contrôle, diversification, différenciation, domination par les coûts, processus, budgets, plans, *slack*, missions stratégiques, facteurs clés de succès, facteurs clés de risque, position stratégique, *corporate strategy*, *business strategy*, paradoxes, stratégie d'entreprise, stratégie par domaines d'activité, apprentissage, émergence.

Voilà. L'exemple même de la synthèse scientifique magistrale. Avec une particularité ici, puisque la vie de l'auteur s'est confondue avec celle de son champ de recherche, tant il a lui-même contribué à le façonner. Un point qu'ignorent trop souvent les doctorants, *a fortiori* lorsqu'ils ne connaissent que les revues anglo-saxonnes...

Détaillons le texte. Une structuration exemplaire : une intro, 2 x 2 couplets, une chute. Et une ritournelle – façon Deleuze – qui se grave immédiatement : pour faire bref, le contrôle c'est une culture, pas une technique, et c'est d'essence paradoxale. Voilà. Le « *Search & Destroy* » de la recherche en *management control*, c'est ce papier. Et si l'on devait choisir une référence pour qualifier l'influence d'Henri Bouquin sur la recherche en *management control*, ce serait sans doute celle-là : le Iggy Pop du contrôle de gestion.

J'exagère, bien sûr, et beaucoup de ceux qui ont approché Henri Bouquin doivent sourire, l'imaginant en train de se dandiner sur scène et haranguer les foules ! Mais ce n'est pourtant pas tout à fait une blague, puisque cette image de la *rock star*, c'était aussi celle que j'aimais prendre devant ses étudiants pour parler du directeur de leur Master 202. Évidemment, les étudiants se marraient... Je ne sais s'il a eu vent, lui, un jour, de la blague.

J'assurais donc une conférence annuelle. Autrement dit, les étudiants du Master 202 de Paris Dauphine me subissaient une journée, en juin, juste avant l'été donc et la saison des mémoires. Ce séminaire, un étudiant me l'avait confié, suscitait une certaine agitation parmi les étudiants : sur le programme du master, il figurait accolé au cours magistral du Pr. Bouquin qui ouvrait la formation. Et ils étaient nombreux visiblement à se demander pourquoi... Moi aussi, d'ailleurs.

Chaque année donc, je m'exécutais. Je me rendais à Dauphine. Et je faisais de mon mieux pour passer les « *ritournelles* » de Goold, Campbell, Simons – sans oublier mes propres « *mixtapes* » – sous la forme du sprint. En une journée, donc. Sachant que l'évaluation que je craignais, ce n'était évidemment pas celle des étudiants, mais bien ce qui pourrait revenir aux oreilles du directeur de la formation quant à ma prestation. En bon contrôleur de gestion, je savais en effet pertinemment qu'il procéderait à des tests pour évaluer le degré de réception des messages que j'étais censé faire passer.

Impossible de me souvenir combien d'années ce petit jeu a duré. Au pif, je dirais une petite décennie. Où, année après année, j'allais raconter à peu près la même chose. Où je repartais des définitions de Robert Anthony, j'en déracinais les racines théoriques, pour mieux prendre la roue ensuite du texte d'Henri Bouquin et mettre en débat la dimension « faussement providentielle » du modèle traditionnel du contrôle de



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France

Les gueux, Jacques Callot
(1622-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]

gestion, ainsi que sa « contradiction interne ». Je pouvais alors, comme lui, attaquer la seconde partie : les styles de management de Goold et Campbell, les leviers du contrôle de Simons, mes propres « décadres et recadrages »... Je conclusais alors au risque de mes dadas : l'asymétrie de connaissances plus que d'informations ; ou encore l'ago-antagonisme entre le Yin et le Yang chez Simons et l'influence de la philosophie chinoise sur son propre cadre conceptuel... Cela m'autorisait quelques pics contre la pensée du Pr. Henri Bouquin puisque son propre travail rendait à mon sens insuffisamment justice de la puissance de ces thèmes et concepts pour une pensée réellement stratégique appliquée à la question du contrôle... Un point qu'il n'a d'ailleurs jamais vraiment validé.

Il y avait quelque chose d'amusant à venir défier le Maître chez lui. Et de repartir de cette séance, à chaque fois, avec l'idée qu'elle était forcément la dernière. Puisque, après tant d'insolences qui allaient lui être rapportées, j'allais logiquement être viré. Étrangement, j'ai pu constater à l'occasion des remises de diplôme successives auxquelles il ne manquait jamais de convier l'ensemble du corps enseignant de son Master qu'il avait l'air satisfait de ma visite annuelle. Je n'ai jamais su s'il avait eu vent de mes petites plaisanteries, année après année.

Il y avait naturellement autre chose que le plaisir inavouable de venir contester l'autorité du Maître. Les débats allaient en effet bon train entre nous, et tout avait commencé par la soutenance de ma thèse de Doctorat. Quand quelques mois après avoir découvert son texte « contrôle et stratégie », j'avais lu dans son rapport préalable à ma soutenance de thèse Doctorat – une seule page, mais quelle page ! Pour lui, il fallait saluer « *l'exceptionnelle capacité de synthèse qu'implique un tel travail* ». Un véritable passeport, cette formule, faite du bois qui vous donne de l'énergie pour vingt ans de recherche. Mais il y avait aussi les doutes légitimes : trente-trois entretiens, n'est-ce pas bien peu ? Pourquoi cinq configurations ? Pourquoi pas sept ? Ou encore, surtout, ce commentaire sur la troisième partie : « *la plus faible de la thèse* ». Une faiblesse qui ne lui semblait pas due à un épuisement de la créativité du candidat, mais qui pour lui procédait du principe même d'une convention CIFRE...

Lors de la soutenance, j'avais préparé mes armes : il n'avait pas compris ce que changeait le concept d'asymétrie de connaissances, sur la base duquel il était possible d'articuler les cinq formes fondamentales que je proposais. C'est ce concept qui constituait bien le « moteur » des configurations, et qui expliquait qu'il n'y en ait que cinq, pas une de plus, ni une de moins. Quant à la critique sur la partie 3, je n'avais finalement pas grand-chose à répondre : j'avais, il est vrai, peiné. Je m'étais moins amusé qu'avec la partie 2. Mais je restais convaincu qu'il se jouait là quelque chose d'essentiel. Puisque c'était ici que se posait de la façon la plus critique la question de l'exercice du contrôle dans un univers « paradoxal » (Denis, 2002). De ce point de vue, j'aurais donc préféré une discussion sérieuse avec le Pr. Bouquin autour du cadre de Robert Simons, du Yin/Yang, du rôle spécifique des *valeurs* et des *normes* plutôt qu'un jugement à l'emporte-pièce dans un rapport de thèse. Mais il était déjà fatigué. Et moi aussi.

Pour conclure, que faire d'autre que d'inviter à relire ce texte d'Henri Bouquin ? Et méditer ces phrases si importantes – la plus belle synthèse sans doute que j'ai lue dès lors qu'il s'agit de penser la question du contrôle, et donc de l'évaluation :

De telles configurations semblent issues de l'hypothèse – partagée par d'autres comme Ginsberg (1990) et Prahalad (1976) – que les stratégies sont le fruit des croyances des managers quant à leur capacité à modeler leur environnement,

à la nature des schémas qu'ils jugent pertinents face aux grands problèmes qu'ils ont à traiter (Miles et Snow en voient trois types). C'est pourquoi la typologie de Miles et Snow a retenu l'attention des chercheurs en contrôle : si de telles croyances existent et si les dirigeants sont cohérents, elles devraient fonder un nombre limité de modèles types de contrôle (et de management) au sein du foisonnement combinatoire que la multiplicité des composantes à articuler peut, en théorie, générer.

Oui, il faut relire ce texte. S'attarder sur sa construction. S'écorcher les neurones sur la seconde partie en général, et sur chaque phrase en particulier. Se demander par exemple, avec le Pr. Henri Bouquin, si l'hypothèse d'une coexistence de logiques stratégiques et institutionnelles au sein d'une même organisation pourrait être chose concevable et prescription viable. J'ai déjà argumenté pourquoi, si l'on sait regarder les bonnes notes de bas de page, il y a là un point majeur de désaccord majeur entre les littératures sur les groupes multiactivités (référence s'il en est du modèle traditionnel du contrôle de gestion !) et celle sur les entreprises multi/transnationales (Denis, 2004). Quoiqu'on entende parfois, ce point reste largement impensé et toujours non tranché aujourd'hui. Le Pr. Bouquin, lui, penchait à l'évidence pour une réponse négative. Une montagne d'articles a pourtant vanté l'inverse depuis trente ans, la capacité à adopter une diversité des styles de management (et donc de contrôle) dans les entreprises multinationales s'imposant comme une – sinon LA – source d'avantage comparatif. Je persiste à penser que, sur ce point précis, c'est Henri Bouquin qui avait raison. Tout simplement. Puisque, sur la durée, un tel mélange des genres peut d'abord s'avérer suicidaire.

Ne reste donc qu'à méditer la chute du texte :

Bien des progrès restent à accomplir, des schémas trop absolus et toujours fragiles sont encore à affiner ; l'épreuve du temps vient ; pour les chercheurs, la tâche est prometteuse.

On mesure ici combien la saison de la course aux étoiles de la publication aura coûté en progrès. Puisque les « artistes » qu'Henri Bouquin appelait de ses vœux n'ont plus eu de temps à perdre à chercher d'abord la beauté du geste, plutôt que la quête de résultats. Pourtant, si l'on suit l'as du diagnostic différentiel, Dr House : « *Everybody lies. Nobody changes* ». De là à considérer qu'« évaluer », au sens où on l'entend habituellement, pourrait ne servir à rien, il n'y a qu'un pas. Un jour, peut-être, chercheurs et *reviewers* oseront franchir ce Rubicon. Ou dit autrement – et mieux :

Aux contrôleurs de gestion de saisir leur chance. Or, peu de dirigeants aujourd'hui savent utiliser le contrôle de gestion, ses nouvelles compétences, sa capacité à être bien autre chose qu'une force de conformisme. Mais on n'injecte pas de la vertu dans un système construit pour la rejeter. (Bouquin, 2004, p. 468) ■

Références

- Bouquin Henri (2000) "Contrôle et stratégie", in Colasse Bernard [ed], *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, pp. 533-545.
- Bouquin Henri (2004, 6^e édition) *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bouquin Henri [ed] (2005) *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Caen, Éditions Management et Société (EMS).
- Colasse Bernard [ed] (2009, 2^e édition) *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica.

Denis Jean-Philippe (2002) "Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste", XI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris, 5 au 7 juin.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/764-retour-sur-les-principes-darticulation-entre-contrôle-et-stratégie-une-perspective-ago-antagoniste/download>

Denis Jean-Philippe (2004) "La conduite du développement stratégique de l'entreprise entre uniformité et diversité", XIII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Vallée de Seine, 2 au 4 juin,

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/516-la-conduite-du-developpement-strategique-de-lentreprise-entre-uniformite-et-diversite/download>



*Le comédien masqué, avec
lunettes, et jouant de la guitare
(série Les Gobbi),
Jacques Callot (1622-1623)
[source Gallica.bnf.fr / BnF]*

Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France