

MARC VALAX
JÉRÔME RIVE

Centre de recherche Magellan, IAE Lyon,
Université Jean Moulin Lyon3



Les modes de contrôle interactif des filiales internationales

Quand le coopérativisme devient subordination à l'étranger

Notre questionnement porte sur les principes fondateurs et l'adaptation du coopérativisme basque. Nous prenons pour référence le cadre théorique de Robert Simons. Les relations de pouvoir et les marges de manœuvre du système coopératif dans les filiales en Amérique latine se trouvent éloignées des valeurs fondatrices du groupe industriel basque. Cette logique ultralibérale s'avère plus proche d'un usage diagnostique que du coopérativisme selon un mode interactif. Le cas de Mondragon Corporation est analysé selon une logique monographique qualitative longitudinale.

Ce papier propose une analyse approfondie des modes de contrôle entre le siège et les filiales dans le cas précis des coopératives (Mayrhofer, 2011 ; Clamp, 2003 ; Ormachea, 2003). Les règles et les valeurs sont questionnées selon une logique de leviers de contrôle (Simons, 1995). Nous avons analysé la modification des modes de contrôle des filiales latino-américaines d'une coopérative basque au niveau de la mise en œuvre et de l'élaboration de sa gestion stratégique des ressources humaines internationales. Les modes de contrôle sont des « dispositifs que les managers emploient pour contrôler d'autres managers, donc finaliser, piloter et post évaluer leur action » (Simons, 1990, p. 128) selon une dialectique contrôle diagnostique/ interactif. La stratégie initiale d'internationalisation est mise en œuvre et suivie par le contrôle diagnostique alors que le contrôle interactif favorise l'apprentissage organisationnel et la recherche d'opportunités. Les systèmes de contrôle diagnostique « (*diagnostic control systems*) sont des systèmes de *feedback* utilisés pour surveiller les sorties organisationnelles et corriger les déviations par rapport aux standards de performance fixés au préalable » (Simons, 1994, p. 170). Ils permettent de motiver, contrôler et récompenser la réalisation des buts spécifiques. Ils sont fondés sur des boucles de rétroaction et vérifient que les objectifs fixés sont bien atteints dans une logique de subordination managériale. Dans le cas spécifique des coopératives basques au Pays basque, un mode de contrôle interactif s'avère prédominant (Arzumendi, 1984 ; Cheney, 1999 ; Bakailkoa, 2001). Toutefois, dans les filiales latino-américaines, ce mode de contrôle serait

modifié. C'est ce que nous souhaitons décrire et questionner dans notre recherche. Notre analyse porte sur le groupe Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), figure emblématique du coopérativisme (Kasmir, 1996 ; Errasti *et al.*, 2003). Ce complexe coopératif de Mondragon regroupe plus de cent seize coopératives avec 85 000 associés qui travaillent au Pays basque majoritairement mais aussi dans des filiales à l'étranger. Il s'agit d'un type unique au monde d'expérimentation de coopératives intégrées avec des valeurs bien spécifiques. Pourtant, dans le but de standardiser leurs pratiques de management international, certaines coopératives au même titre que des multinationales renient leur valeur fondatrice et s'orientent vers des normes de gestion dictant des comportements normatifs d'adhésion.

Dans l'environnement international auquel la mondialisation expose les coopératives basques à l'étranger, notre question de départ est : quels sont les leviers de contrôle utilisés dans les filiales latino-américaines de Mondragon Corporation ? Contrôle diagnostique ou contrôle interactif ?

Pour les coopératives basques, les contraintes de la mondialisation viennent questionner encore davantage le bouleversement des modes de contrôle international. Notre problématique tente de répondre à la question : Comment articuler une modification des leviers de contrôle dans les filiales latino-américaines avec une logique de performance collective ?

Ce papier de recherche s'organise en deux parties. Dans un premier temps, nous rendons compte du cadre théorique pour analyser les différents modes de contrôle et de subordination des coopératives basques et notamment des apports de Simons. Dans

un second temps, nous détaillons les premiers résultats des stratégies d'internationalisation par une caractérisation des modes de contrôle et de leur adaptation des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines en Amérique latine.

I – LES LEVIERS DE CONTRÔLE DES FILIALES INTERNATIONALES COMME CADRE THÉORIQUE

Les coopératives en tant qu'entreprises font partie d'une branche de l'économie sociale. Les valeurs fondamentales telles qu'elles ont été énoncées par l'Alliance coopérative internationale en 1995 sont : la responsabilité personnelle de ses membres, la démocratie, l'égalité et la solidarité. Les coopérateurs adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. Percevoir les relations inter-organisationnelles et inter-hiérarchiques n'est pas toujours aisé compte tenu des nombreuses entrées possibles. Dans une logique de subordination, l'obéissance est forte et les acteurs utilisent des marges de manœuvre à des fins similaires que celles du système organisationnel. La délégation managériale est un moyen de partage du pouvoir et de montée en compétences des acteurs et de faciliter les relations inter-organisationnelles. Elle nécessite d'agir en sachant pourquoi et comment faire mieux ensemble (c'est-à-dire la capacité de faire dans un collectif de travail). L'intérêt est de travailler sur le sens que les acteurs (managers et salariés des filiales locales) donnent à la délégation dans un contexte plus large que celui du travail au quotidien en Amérique latine. Appréhender la délégation inter-hiérarchique, c'est se

positionner par rapport à son opposé qui est le contrôle des salariés et qui fait référence aux dispositifs permettant aux responsables d'assurer la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise.

1. Les modes de coordination et de contrôle selon Simons

L'étude des relations entre les coopératives et les filiales conduit à s'interroger d'abord sur les différents modes de coordination et de contrôle (Martinez et Jarillo, 1989 ; Harzing, 1999). Une première synthèse témoigne de quatre modes de coordination : par les résultats, par les personnes, bureaucratique, et par la socialisation et les réseaux. Schaaper (2005) fixe l'intérêt d'un contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger. Il intègre les apports de Geringer et Hebert (1989) qui précisent la nature complexe et multidimensionnelle du concept de contrôle : « le problème principal est que la plupart des études sur le contrôle d'une coentreprise internationale adoptent une perspective limitée du concept de contrôle ou n'ont considéré qu'une seule dimension. » Martinez et Jarillo (1989) précisent la nécessité d'une évolution d'une coordination unidimensionnelle vers une coordination multidimensionnelle « pour établir l'ampleur de ce changement dans la pratique » en intégrant des mécanismes de coordination formels et informels ou subtils. Les mécanismes de coordination formels regroupent la départementalisation des unités, la décentralisation de la prise de décision, la formalisation et standardisation, la planification, et le contrôle du résultat et du comportement. Les mécanismes de coordination informels reprennent les relations latérales ou inter-départements et la

communication informelle. Kumar et Seth (1998) constatent qu'« en dépit de l'importance de la question, il y a peu de vérification systématique sur le phénomène complexe et multidimensionnel des structures de contrôle d'une coentreprise internationale. »

Dans la continuité des travaux précurseurs de Jaussaud et Schaaper (2003), Beddi (2011) apporte une contribution à l'analyse de la diversité des relations siège-filiales au sein de multinationales par l'étude de dix entreprises multinationales françaises. Elle distingue trois types de relations siège-filiales :

- Les relations siège-filiales fondées sur une circulation des connaissances réduite ou alors uniquement dans le sens siège-filiales, associée à une forte coordination par la socialisation ou par les personnes.
- Les relations siège-filiales fondées sur une circulation des connaissances et des relations latérales élevées, associées à une forte coordination par la socialisation ou bureaucratique.
- Les relations siège-filiales avec une circulation des connaissances élevée mais des relations latérales faibles (le siège restant un élément central), associées à une forte coordination par la socialisation et/ou bureaucratique.

Le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995) distingue quatre leviers de contrôle : les *systèmes de croyance (beliefs systems)*, portant sur un ensemble explicite de valeurs organisationnelles que les dirigeants communiquent formellement et renforcent de manière systématique, en vue de développer une culture et des buts organisationnels, susceptibles de créer du sens et de fournir une orientation commune ; les *systèmes de limites ou de bornages*

(*boundary systems*), qui portent sur la délimitation des frontières d'activités stratégiques et focalisent l'attention des responsables sur les risques à éviter ; les *systèmes de contrôle diagnostique (diagnostic control system)*, qui portent sur la maîtrise des variables critiques et représentent la forme la plus classique du contrôle de gestion *a posteriori* des résultats permettant leur comparaison à des objectifs ou des standards et l'adoption de mesures correctrices ; les *systèmes de contrôle interactifs (interactive control system)* centrés sur les incertitudes stratégiques et orientés vers la recherche d'opportunités voire l'émergence de nouvelles stratégies (figure 1).

Depuis les travaux précurseurs de Simons (1990, 1991, 1994, 1995, 2000) sur les influences réciproques entre la stratégie et le contrôle, ce dernier peut être analysé selon deux logiques, soit « diagnostique », soit « interactive ». Le contrôle diagnostique veille à la conformité des buts et tend à préserver une certaine subordination tandis que le contrôle interactif cherche à briser cette logique en stimulant la participation active des salariés dans les filiales. Les systèmes de « contrôle diagnostique » contraignent les salariés pour s'assurer de l'atteinte des objectifs : ce sont « des systèmes formels de feedback utilisés par les dirigeants pour surveiller les résultats organisationnels et corriger les déviations par rapport aux standards de performance fixés préalablement » (Simons, 1994, p. 170). Les systèmes de « contrôle interactif » laissent plus de place à la participation. Ils sont utilisés pour encourager l'apprentissage organisationnel par l'exploration de nouveaux savoirs et favoriser l'émergence de stratégies (Simons, 1995, p. 7, p. 93).

Figure 1 – Les modes de contrôle selon **Simons (1995)**

<p>1) Systèmes de croyances</p>	<p>3) Systèmes de limites ou bornages</p>
<p>2) Systèmes de contrôle interactif</p>	<p>4) Systèmes de contrôle diagnostique</p>

Source : Simons (1995).

C’est sur l’opposition entre contrôle diagnostique et contrôle interactif que se construit une dialectique entre subordination et apprentissage mutuel voire *empowerment*. Simons préconise d’utiliser à la fois les deux leviers de contrôle avec des finalités différentes : les leviers de contrôle diagnostique pour contrôler la mise en œuvre des stratégies délibérées, piloter les facteurs clés de succès sur les domaines d’activités stratégiques existants de la coopérative ; les leviers de contrôle interactifs pour favoriser l’apprentissage, l’innovation et l’émergence de stratégies nouvelles. **Naro et Travaillé (2010)** s’interrogent sur le passage d’un levier de contrôle à l’autre et proposent le concept de « glissement » pour expliquer leur articulation. Selon **Tuomela (2005)** et **Widener (2007)**, la combinaison des deux leviers de contrôle aurait un impact positif sur la performance et se rapprocherait de la notion d’*empowerment*. Une spécificité des apports de Simons réside dans la prégnance des rôles de subordination ou de délégation en gestion stratégique des ressources humaines internationales et notamment dans une

analyse des relations entre les organisations au Pays basque et à l’étranger.

2. L’empowerment comme mode d’expression d’un levier de contrôle interactif

Accorder de l’autonomie aux RH, c’est permettre à chacun d’être acteur de, et dans la coopérative. Dans le processus de délégation, les ressources humaines internationales disposent d’une autonomie plus grande (**Chevrier et Segal, 2011**). En effet, cette délégation permet aux ressources humaines de s’adapter à de nombreuses contraintes (techniques, industrielles, commerciales, financières et relationnelles) et de s’orienter vers des obligations de résultats et de plus grande performance en contexte international.

La participation des dirigeants et des salariés est forte dans le processus de contrôle diagnostique car, comme l’explique **Simons (1995, p. 70-71)**, « pour assurer la réalisation de leur stratégie, les dirigeants doivent personnellement négocier les buts avec leurs subordonnés. Ils ne

délèguent pas la fixation des objectifs puisque ceux-ci sont essentiels à l'accomplissement de la stratégie ». L'usage interactif nécessite « une implication régulière et personnelle des dirigeants dans les décisions de leurs subordonnés » lorsque celle des fonctionnels est plutôt limitée (*ibid.*, p. 95). [Simons \(1995\)](#) précise que l'information générée par le processus interactif est un ordre du jour important et récurrent suivi par les hauts niveaux de direction. De plus, ce processus demande une attention fréquente de la part des managers opérationnels à tous les niveaux de l'organisation et, plus que les résultats, ce sont les efforts qui sont récompensés dans une approche de type *empowerment*.

L'*empowerment* témoigne d'une logique de partage de pouvoir et d'un levier de contrôle interactif. [Argyris \(1998\)](#) défend l'idée que le déploiement de la motivation ou de l'implication passe par des structures et des fonctionnements d'entreprise moins pyramidaux. La motivation et la performance ne s'imposeraient pas selon un système *Top Down* ([Johnson, 1992](#)). Cependant, elles peuvent être suscitées notamment dans les coopératives en adoptant un modèle tendant vers une conviction, une confiance mutuelle et un travail d'équipe.

[Argyris \(1998\)](#) dénonce l'usage abusif qui est souvent fait de la notion d'*empowerment* par les entreprises qui sont loin d'une structure coopérative. Selon Argyris, deux points clés doivent être soulignés : l'*empowerment* se heurte encore à la sape discrète des directions générales et à l'attentisme ambigu des salariés. De même, pour que les salariés s'y conforment, il faudrait qu'ils aient une emprise sur le choix, l'étendue et la façon d'atteindre leurs objectifs. Les recherches s'accordent sur le fait que

l'*empowerment* ne se fait pas du jour au lendemain, il présuppose un alignement des intérêts des salariés et de ceux des coopératives. L'implication intérieure du personnel et de la communauté qui l'entoure semble une constante des coopératives basques ([Cheney, 1999](#)).

L'*empowerment* est un processus de combinaison d'une autonomie contrôlée combinant contrôle diagnostique et contrôle interactif au moment où il y a interaction entre la coopération, la synergie, la transparence et la circulation de l'information. Il est le résultat de la participation dans des actions managériales. Il a pour préalable une participation active des salariés et une redistribution des ressources. « L'*empowerment* communautaire se déroule en plusieurs étapes : la découverte des membres du milieu entre eux ainsi que la dialogue et l'établissement d'un sentiment d'appartenance au groupe. Après concertation, le groupe pose un diagnostic de la situation dans laquelle il se trouve et formule par la suite des objectifs à atteindre. » ([Argyris, 1998](#), p. 28).

Pour pouvoir développer notre approche, nous avons confronté les modes de contrôle et d'*empowerment* des coopératives basques à un principe d'analyse en profondeur avec un éclairage sur le pays basque et sur la modification de ces modes de contrôle à l'international au sein d'une deuxième partie.

II – LES MODES DE CONTRÔLE COMBINÉS (DIAGNOSTIQUE ET INTERACTIF) DES FILIALES ÉTRANGÈRES DE COOPÉRATIVES BASQUES

Les recherches ont été conduites auprès de cadres dirigeants du groupe Mondragon au

Tableau 1 – Les implantations étrangères analysées et la fonction des interviewés

Localisation	Secteur d'activité	Produits manufacturés	Coopérative	Cadres dirigeants interrogés
Pays basque	Appareils électroménagers	Fours et plaques à induction	Fagor	Directeur général DRH Directeur du contrôle de gestion Employés coopérateurs
Brésil/ Argentine	Composants pour des appareils électroménagers	Pièces détachées	Copreci	Directeur de la filiale Responsable ressources humaines Responsable du contrôle de gestion Employés sous contrat local
Chine/ Mexique	Appareils électroménagers	Frigidaires et climatiseurs	Fagor Electrodome- Sticos	Directeur de la filiale Responsable ressources humaines Responsable commercial Employés sous contrat local

Pays basque et à l'étranger (Brésil, Argentine, Mexique et pour une comparaison la Chine). Comme le recommande Simons, nous avons privilégié les contacts avec les acteurs directs de premier plan notamment les cadres dirigeants pour pouvoir cerner avec précision les modalités de contrôle et de coordination (tableau 1). L'objectif de cette approche a été de rendre compte de la gestion des modes de contrôle des filiales à l'étranger des coopératives basques par la conduite de séries d'entretiens (20 au total) auprès de cadres dirigeants, des managers (coopérants ou non) selon une logique de rencontres régulières sur quatre ans en face à face, par téléphone et par mail.

1. L'examen des disparités de culture managériale au sein du groupe Mondragon Corporation

Le groupe coopératif que nous avons analysé est Mondragon et il est situé dans le sud du Pays basque, dans la région espagnole de Guipúzcoa. Il compte aujourd'hui plus de 210 entreprises et emploie 85 000 salariés dont 35 000 associés. Les membres travailleurs des coopératives affiliées représentent 8 % des travailleurs industriels et 4 % du produit intérieur brut (PIB) des provinces basques de Bizkaia, Gipuzkoa et Alava de la communauté autonome. Le rapport annuel 2014 affichait un chiffre d'affaires de 18

 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Un guide d'entretien a été établi comportant à la fois des éléments sur l'évaluation des valeurs coopératives, de l'identité basque, sur les décalages entre ce qui est souhaité par rapport au processus d'internationalisation et ce qui se produit dans la réalité des filiales à l'étranger. La compréhension seule ne suffisant pas à produire des effets de connaissance du processus de gestion des coopératives basques, nous avons mené une enquête monographique sur quatre cas auprès du groupe MCC (*Humanity at Work*) avec la conduite d'entretiens et l'analyse de contenu de documents internes (Yin, 1984). Une analyse de contenu a mis en valeur les différents enjeux et représentations des cadres et employés concernés par le coopérativisme. Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale tels des exemples se rapportant à la vie coopérative ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des cadres et collaborateurs, des postulats relatifs aux conditions de réussite et aux échecs dans leurs relations de croissance internationale des coopératives basques. La démarche de recherche qualitative est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amené à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas. Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte. Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie au fur et à mesure que les leviers de contrôle et de coordination des filiales sont apparus comme la clé de voûte du système de gestion de l'internationalisation des coopératives basques. Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu des discours par le logiciel Alceste développant un certain formalisme tout en laissant une place confortable à l'induction.

milliards d'euros avec un résultat net de 578 millions d'euros et 77 millions de bénéfice. Aujourd'hui, à la différence des coopératives allemandes, françaises ou québécoises, les coopératives de Mondragon sont uniques et couvrent de multiples secteurs allant de la finance à la fabrication industrielle, en passant par la construction, la distribution, le commerce de détail, l'éducation et la recherche. Les spécificités sont l'origine sociale identique de tous les fondateurs, (tous étaient nationalistes et chrétiens-idéalistes de gauche) et la création, d'un établissement de crédit, financé et financeur

des coopératives sur la base de la solidarité entre coopératives.

« Nos principes fondamentaux sont au nombre de trois : l'unification de la politique structurelle de MCC, une orientation forte vers l'innovation et la coordination des différents fonds créé dans MCC. L'adhésion au groupe est volontaire pour les coopératives mais les normes à respecter sont beaucoup plus strictes ce qui a provoqué le départ de plusieurs d'entre elles. Le groupe Fagor a su s'internationaliser utilisant pour cela les sociétés de capitaux et les joint-ventures. C'est le premier groupe industriel

du Pays basque et le plus diversifié de l'État espagnol. Il emploie 33 000 personnes ce qui représente 3,7 % de l'emploi de la région et 3,7 % du PIB de la CAV. » (verbatim directeur général Fagor Pays basque).

Dans la logique d'internationalisation, « le groupe Fagor joue dans le même marché que les autres et que, pour faire face à la situation, il a fallu imposer des baisses de salaires et d'effectifs, réduire les profits et procéder à une concentration tout en limitant les investissements. Le modèle réduit tout de même les fuites de capitaux en limitant les salaires des dirigeants et en excluant la ponction des actionnaires propre à l'entreprise privée. La pratique de l'intercoopération occasionne également un volume d'affaires entre les coopératives membres qui leur bénéficient à toutes. » (verbatim cadre manager Fagor Pays basque).

« Fagor est groupe entrepreneurial et non politique, qui exerce une influence sur les orientations économiques du gouvernement autonome, comme tout autre groupe entrepreneurial. Les coopératives basques participent activement à la dynamique économique. » avec moins de 12 % de chômage contre près de 20 % pour l'ensemble de l'Espagne selon l'Instituto Nacional de Estadística.

Pour autant quand on questionne plus spécifiquement sur les valeurs en tant que leviers de contrôle des coopératives de Mondragon celles-ci sont perçues comme du « capitalisme déguisé. C'est tellement grand maintenant que pour décider on s'est éloigné de la base et on va vers des pratiques de gestion semblables à celles des industries traditionnelles. » (verbatim ouvrier Fagor Pays basque).

Alors que pour d'autres, le coopérativisme est toujours présent même en temps de crise. « Il y a très peu de conflits de travail, mais plutôt une adhésion pleine et entière de l'ensemble des salariés. La formule coopérative permet aux membres travailleurs de participer aux bénéfices et à la direction, et elle leur procure une certaine sécurité d'emploi. En contrepartie, ils sont disposés à soutenir l'entreprise par des heures supplémentaires et certains sacrifices salariaux, si besoin. » (verbatim dirigeant Fagor Pays basque).

2. Les leviers de contrôle comme révélateurs des politiques managériales axées sur la subordination dans les filiales

L'analyse des modes de contrôle et de coordination des coopératives basques au niveau international désigne une organisation de travail légèrement en rupture avec un système coopératif car on réintroduit de nombreuses règles prédéfinies et fortement hiérarchisées ce qui tendrait vers un modèle diagnostique. Cette approche spécifique s'inscrit dans le prolongement des pratiques d'enrichissement des tâches et peut prendre des formes diverses en fonction des organisations du travail. Concrètement, les modes de management des coopératives basques au niveau international reposent à la fois sur le travail en équipe (groupes de travail, équipes projets, cercles de qualité, etc.) et sur une moindre délégation d'objectifs et d'autocontrôle.

« L'implication des chinois dans les filiales en Chine représente un état d'esprit, une orientation à la fois positive et la plus fidèle possible aux valeurs de la coopérative. Mais cela est difficile car en tant que cadre, on est

inévitamment orienté vers la rentabilité, les tableaux de bord et les contraintes de produire encore plus ici qu'au Pays basque pour montrer qu'on est rentable. » (verbatim cadre dirigeant Chine Fagor). La subordination développée dans les filiales à l'international a une fonction d'orientation de la motivation et de la recherche de la satisfaction.

Cette subordination dans les filiales des coopératives permet ainsi d'expliquer des actes de soutien voire d'*empowerment* qui semblent opposés aux intérêts propres d'un individu ou bien des comportements qui surviennent en dépit de la présence d'attitudes conflictuelles ou ambiguës.

« On a la chance d'avoir pour la majorité des salariés brésiliens une forte croyance et une acceptation des valeurs de la coopérative. Ils ont sur place plus ou moins la volonté de réaliser des efforts en faveur de Copreci. Mais des fois cette implication s'avère difficile à maintenir. Ils ne comprennent pas pourquoi ils ne sont pas dans les mêmes logiques que les ouvriers au pays basque. Ils ne voient pas pourquoi on fait des réunions de coordination, on privilégie le dialogue alors que les résultats bons ou mauvais ne sont pas commentés en interne. » (verbatim cadre expatrié Fagor Brésil).

Ainsi nous retrouvons l'*empowerment* comme un construit multidimensionnel à trois composantes : la composante « calculée » mesure les conséquences perçues par l'individu d'un départ volontaire ; la composante « affective » s'intéresse à l'attachement émotionnel à l'organisation ; enfin, la composante « normative » s'intéresse à la notion de devoir moral envers l'organisation.

Nous avons voulu analyser la structuration des unités à l'étranger en prenant pour base

une vision plus large de l'action de management pour atteindre une performance organisationnelle. La mise en œuvre d'une démarche opérationnelle de contrôle diagnostique a pris pour base une bonne connaissance de la stratégie de développement de la coopérative pour aboutir à la représentation d'objectifs et de plans d'actions spécifiques selon quatre points :

– Connaître la stratégie de développement de la filiale de la coopérative (plan de développement, orientations, marchés) ;

– Diagnostiquer l'évolution des métiers (les métiers porteurs, les métiers en transformation ou en voie de disparition) ;

– Identifier les populations salariées (les compétences clés, les populations sensibles par une analyse « macro » des effectifs et des compétences) ;

– Analyser les méthodes de management (gestion des effectifs et des résultats, professionnalisation).

Par une analyse approfondie, nous pouvons voir que le mode de contrôle interactif des salariés au Pays basque est encore plus fort que dans les filiales étrangères en intégrant la motivation, la satisfaction et l'implication et en instaurant un véritable climat mobilisateur. « Nous souhaitons avant tout favoriser localement et bien plus que dans les filiales le sentiment d'appartenance, d'initiative et d'autonomie. Il faut partager ce pouvoir pour partager les bénéfices. Chacun ici arrive à bien percevoir son rôle dans la coopérative et peut relier ses objectifs individuels à ceux de l'organisation. L'*empowerment* qui existe ici contribue à une amélioration continue des process mais aussi de la qualité, de la productivité et du service à la clientèle » (verbatim dirigeant Fagor Pays basque).

Le passage d'un partage des valeurs pour évoluer vers un processus d'*empowerment* consiste à reconnaître que les managers interagissent avec leurs collaborateurs pour atteindre les objectifs de la coopérative. L'engagement de la direction est un préalable à toute action d'*empowerment* mais il convient d'adapter le style de direction et les modes RH dans le processus d'internationalisation. « La direction est sans ambiguïté sur une volonté de délégation et d'implication de tous mais d'abord du *top management* au Pays basque. En Pologne, avec la grève que nous avons vécue l'année dernière, cela nous a remis les idées en place localement. Le discours du *top management* ne passe pas bien ici. Il faut remotiver les équipes de production. Nous ne pouvons plus nous contenter de reproduire à l'identique les messages du Pays basque ici, il faut les adapter. Motiver d'abord, faire adhérer après. Les valeurs cela va après les résultats alors qu'au Pays basque c'est l'inverse. » (verbatim cadre dirigeant Fagor Mexique).

En synthétisant, le tableau suivant différencie plusieurs niveaux de contrôle dans la gestion des coopératives basques (tableau 2).

La coexistence de deux modes de contrôle interactif au Pays basque et diagnostique dans les filiales étrangères conduit à prendre conscience qu'il faudra réaliser un changement fort et pas sans risques pour promouvoir une image de coopérativisme à l'étranger et des relations inter-organisationnelles moins déséquilibrées. L'adaptation des stratégies émergentes des coopératives en Amérique latine est un changement culturel fondamental qui doit être considéré dans une perspective à la fois humaine et économique. Un lourd travail de

mise en place de leviers de contrôle interactif est nécessaire en reliant le management aux valeurs, aux objectifs et aux mesures dans les filiales étrangères. Le levier de contrôle des valeurs originelles de la coopérative basque à l'étranger doit témoigner d'une stratégie claire de la coopérative vers des activités à forte valeur ajoutée (améliorer la qualité, renforcer la satisfaction des clients, apaiser le climat social par exemple). Concevoir une stratégie émergente autour d'équipes autonomes ou semi-autonomes est tout aussi indispensable pour ne pas se retrouver confronté à un rejet global des valeurs de la coopérative. L'équipe locale comme au Pays basque doit être le centre de synergies et d'une dynamique nouvelle qui affirment l'implication de chacun en le rendant responsable aux yeux des autres dans un système de contrôle interactif.

« Pour réussir à développer l'*empowerment* en dehors du Pays basque, il faut partager systématiquement les informations et les valeurs (sélection, intégration, évaluation, gestion de carrière, rémunération, discipline) et les nouvelles compétences (travail en équipe, résolution de problèmes, gestion des conflits, fixation d'objectifs, suivi des performances) qui concernent la nouvelle valeur managériale et l'entreprise dans son ensemble. » (verbatim cadre Fagor Pays basque).

Assurer le progrès par une communication managériale autour des valeurs originelles des coopératives est mis en avant dans les filiales étrangères mais seulement des discours incantatoires. « Le feedback continu devient incontournable. Il doit mettre en valeur les réussites et souligner les points à améliorer. Il s'agit de créer de la cohérence et du sens qui s'inscrivent dans

Tableau 2 – Modes de contrôle opérés dans les filiales latino-américaines

	Modes de contrôle diagnostique des filiales latino-américaines à l'étranger	Mode de contrôle interactif au Pays basque
Orientation	Orientation forte vers le travail quotidien et la comptabilité analytique	Orientation vers l'empowerment avec un partage du pouvoir et des résultats financiers
Stratégie de développement	Rentabilité, sous-traitance et justification du statut coopératif	Donner encore plus pouvoir, de l'autonomie et des moyens aux coopérateurs
Idée historique de la coopérative	Développer une logique d'implantation à l'étranger pour minimiser les risques	Instaurer un véritable climat mobilisateur
Logique dominante	Logique économique et orientée vers la qualité dans la fabrication	Logique de confiance, de transparence et de sincérité
Croyances issues de l'analyse des verbatims	Implication modérée et quelquefois désabusée dans les valeurs coopératives	Implication forte avec une approche inconditionnelle sur l'identité basque
Valeurs mises en avant	Capacité organisationnelle par cadrage systématique des activités	Participation active et volonté d'autonomisation dans des équipes semi-autonomes
Représentation des modes de management	Plutôt traditionnel avec des ouvertures vers une implication plus forte et moins calculée	Processus général de management très fort avec une motivation individuelle, une implication collective et un empowerment communautaire.

une réflexion stratégique globale du groupe et pas seulement dans une logique strictement locale au Pays basque. » (verbatim cadre dirigeant Copreci Argentine). Cette quête de participation active et d'autonomisation voulue dans les coopératives basques au Pays basque et dans une moindre mesure dans les filiales étrangères peut être analysée aussi dans la perspective de levier de contrôle. Le management selon un mode de contrôle interactif représente plus une philosophie de gestion qu'une organisation type : il englobe l'aplanissement de la

hiérarchie, une meilleure adaptation aux attentes des clients et une plus grande responsabilisation et autonomisation des collaborateurs. Mais, ce management stable développant au Pays basque des principes d'*empowerment* n'est pas s'avère déséquilibré dans les filiales.

Un processus d'*empowerment* communautaire véritable des coopératives basques tant au Pays basque qu'à l'étranger doit tendre vers une large diffusion de l'information aux acteurs pour permettre des prises de décision locales en équipes semi-autonomes

formées en cohérence globale avec la structure coopérative et ses valeurs originales bien plus importante qu'elle ne l'est actuellement notamment en Amérique latine.

La formation des employés sur place en Amérique latine est présentée et validée par les entretiens comme un mécanisme compensatoire pour garder le contrôle des opérations de leurs filiales. Pour souligner l'importance de la dimension du « contrôle diagnostique » dans la formation des employés, c'est celle qui se déroulerait au Pays basque qui contribuerait le plus fortement à la performance par rapport à celle qui se déroule sur place en Amérique latine ce que confirme [Schaaper \(2005, p. 185\)](#) dans son étude confirmatoire sur l'environnement chinois. « L'apprentissage de la culture d'entreprise par des séjours à l'étranger semble présent. Les multinationales forment plus les employés locaux et les expatriés, aussi bien dans le pays d'accueil que dans le pays d'origine de la multinationale. Dans ce dernier cas, la formation comprend une part importante de socialisation... ouvrant la voie à une plus grande performance ». En référence au cadre conceptuel de Simons, ce système de glissement voire de coexistence des deux systèmes de contrôle au sein de Mondragon Corporation sert à la fois de soutien à la performance et à l'apprentissage. Le [tableau 3](#) résume les caractéristiques diagnostique et interactive de ce système de mode de contrôle à l'étranger des filiales de Mondragon Corporation.

L'ensemble des caractéristiques des leviers de contrôle évoquées dans la littérature n'ont pas été relevées dans le fonctionnement des modes de management et de contrôle des filiales latino-américaines.

Nous pouvons constater une modification des systèmes de contrôle dans le temps, d'un usage interactif vers un usage diagnostique dans les filiales latino-américaines. Ce glissement permet aux filiales de Mondragon de fonctionner aussi bien dans la déclinaison de sa stratégie d'internationalisation que dans l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques. L'*empowerment* ne semble pouvoir se structurer qu'autour d'un modèle d'action par glissement d'un modèle diagnostique à un modèle interactif. L'*empowerment* vise à aller au-delà des comportements de subordination pour libérer les énergies et les initiatives, pour donner des moyens et des marges de manœuvre pour que chacun exerce des responsabilités dans une autonomie contrôlée et utilise ses ressources personnelles. L'*empowerment* dans une perspective communautaire ne peut faire l'économie d'une progressivité avec la découverte mutuelle par l'équipe en place et par le cadre dirigeant expatrié d'une gestion dans l'urgence de toutes les activités de l'entreprise. Le dialogue et l'établissement d'un sentiment d'appartenance au groupe ne survient que très lentement car le cadre dirigeant se retrouve confronté à deux exigences bien difficiles à mettre en œuvre ensemble : la subordination et la délégation. Pour pouvoir finaliser un *empowerment* communautaire et parfaire la dernière étape du processus de dépassement des modes de contrôle diagnostique il faudrait pouvoir se concerter sur des enjeux profonds de la subordination et de la délégation-développement selon un intérêt mutuel. Le groupe d'encadrement managérial pourrait alors poser ensemble une évaluation de la situation dans laquelle il se trouve et formulerait par la suite des objectifs à atteindre. Pour pouvoir

Tableau 3 – Grille d’analyse du contrôle diagnostique/interactif des filiales latino-américaines de Mondragon Corporation

Caractéristiques	Contrôle diagnostique dans les filiales latino-américaines	Contrôle interactif au sein du siège social et des filiales au Pays Basque
Objectifs	Décliner la stratégie définie par la maison mère au niveau de l’entreprise (filiale) en vérifiant l’atteinte des objectifs et en développant un rapport de subordination	Favoriser l’apprentissage organisationnel pour proposer de nouveaux objectifs ou des plans d’actions innovants, voire pour influencer la stratégie initiale du Groupe Mondragon
Rôle des dirigeants	Intervention limitée de la maison mère à la fixation des objectifs et à la résolution de problèmes imprévus ou complexes	Implication personnelle et fréquente du DG de la filiale et des managers opérationnels à tous les niveaux de l’organisation
Rôle des fonctionnels ressources humaines	Rôle central dans le reporting et la tenue de tableaux de bords en gestion des ressources humaines	Rôle limité dans le pilotage de la fonction ressources humaines
Processus de transmission des informations	Procédures formelles de communication interne avec une logique fortement centralisée	Réunions mensuelles, trimestrielles ou annuelles : comités stratégique, de pilotage, d’innovation, RDD, etc.
Fréquence d’interaction entre les acteurs	Ponctuelle, exceptionnelle	Répétitive, continue
Indexation de la rémunération sur l’atteinte des objectifs	Forte	Faible
Glissement dans l’utilisation avec le temps (du diagnostique vers l’interactif)	Non	Oui

représenter ces premiers résultats nous pourrions souligner à partir des entretiens et d’un recouplement avec la théorie que les cadres dirigeants interrogés ont une influence sur deux facteurs (leur prise de recul par rapport à des erreurs managériales et leur vision de la subordination et de la

délégation au travail au sein de l’équipe locale). Les compétences et le sens de l’action sont des combats de tous les jours pour se faire accepter localement et pouvoir faire évoluer l’équipe vers une implication plus forte et ouvrir la voie à un mode de contrôle interactif. Le contenu et

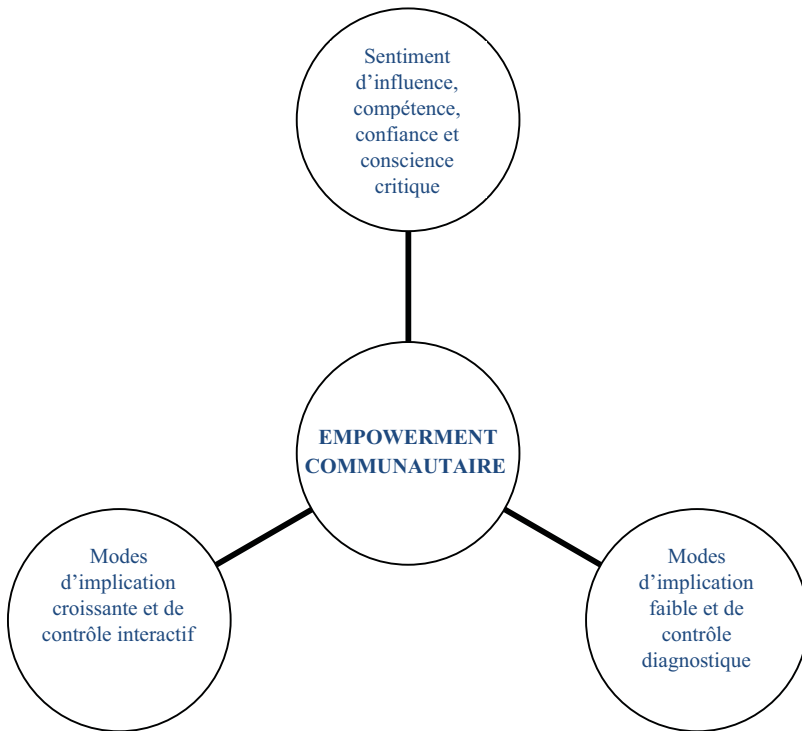
l'organisation de cette implication des salariés latino-américains à partir de la relation de pouvoir des cadres expatriés ne sont pas seulement des dimensions dans lesquelles les ressources humaines sont mobilisées au quotidien, ce sont aussi celles dans lesquelles elles se développent, définissent un nouveau cadre d'action et peuvent s'émanciper selon deux types d'implication. Nous pouvons ainsi distinguer dans cette représentation graphique deux types d'implication :

—« Implication croissante du 1^{er} type » au sein des filiales de Fagor au Pays basque : la génération de projets de développement ensemble et non sans difficultés, des tentatives d'intraprenariat, l'orientation vers des processus d'innovation et la volonté affichée par les cadres managers d'une capitalisation des expériences. Cette forme d'implication conduirait à une délégation très lente mais croissante pour un *empowerment* communautaire et s'exprimerait selon un modèle de contrôle interactif.

—« Implication faible de 2nd type » au sein des filiales latino-américaines de Copreci et Fagor domesticos : l'*empowerment* communautaire se heurterait majoritairement à des blocages de la part de l'encadrement intermédiaire et de l'attentisme réel et quasi insurmontable des dirigeants expatriés et des salariés locaux. Il est avant tout spécifique dans la vision d'un mode de contrôle diagnostique qui pourrait se rapprocher d'un certain jeu de rôles entre les cadres dirigeants expatriés et les équipes locales. Les cadres intermédiaires disent attendre plus de participation dans les prises de décision et les salariés sont soumis à un reporting et à des tableaux de bords managériaux privilégiant la subordination et une implication faible (figure 2).

Dans les cas étudiés des filiales latino-américaines de Mondragon Coporation, nous pouvons mettre en avant que les cadres dirigeants au sein des deux entités conservent une certaine mainmise sur les conseils d'établissement, sur les systèmes d'information, voire sur tous les processus et les outils appartenant au groupe d'origine du Pays basque. Le système de régulation mis en place et conduisant à un *empowerment* communautaire fort est plutôt issue d'une volonté partagée et des systèmes d'accompagnement pas toujours opérationnels. Les visions du pouvoir par les cadres dirigeants expatriés dans les filiales analysées sont fortement marquées par la culture organisationnelle d'obéissance voire d'allégeance au sein d'un mode de contrôle diagnostique. Il nous est apparu essentiel d'accorder de l'importance au sens et aux significations de l'expérience vécue en situation par les cadres expatriés et les salariés. À partir de ces études exploratoires, la perspective est d'améliorer et d'élargir les connaissances sur le processus d'internationalisation pour pouvoir fournir une grille de lecture renouvelée des succès inexplicables ou des échecs retentissants de certaines coopératives à l'étranger. Le problème n'est plus de savoir ce qui détermine tel ou tel trait des coopératives basques, mais de bien comprendre comment les acteurs et les institutions se construisent mutuellement et évoluent conjointement par un glissement d'un mode de contrôle diagnostique à un mode de contrôle interactif. Un certain nombre de représentations se focalisent sur deux questions prioritaires : les politiques salariales ainsi que l'information et la gestion collective de l'organisation de travail. L'innovation sociale et managériale pour trouver son efficacité et produire des

Figure 2 – Adaptation du modèle de l’empowerment communautaire aux résultats de notre étude sur la nature de l’implication au niveau international



changements doit être envisagée dans une logique systémique de redéfinition des modes de gestion et des exigences professionnelles d’empowerment dans des stratégies émergentes privilégiant un mode interactif de contrôle.

CONCLUSION

En se rapprochant d’une logique d’empowerment, le contrôle interactif intervient pour soutenir la stratégie émergente d’internationalisation dans les filiales latino-américaines : « les systèmes de contrôle interactifs sont utilisés pour guider l’émergence bottom-up de la stratégie » (Simons, 1995, p. 98). Pour autant, l’apport de cette

recherche est de montrer que nous assistons à un moindre partage de valeurs de coopérativisme dans les filiales latino-américaines qui justifie la prédominance du contrôle diagnostique. Nous avons complété cette analyse des modes de contrôle par les mécanismes de coordination à partir de la définition de Martinez et Jarillo (1989, p. 502) : « tout outil administratif servant l’intégration entre différentes unités dans une organisation ». Pour pouvoir rendre compte spécifiquement des apports de Geringer et Hebert (1989) à notre terrain d’étude, nous avons approché l’empowerment à partir du « processus par lequel une entité influence le comportement et le résultat d’une autre entité par l’utilisation

du pouvoir, de l'autorité et d'un éventail de mécanismes bureaucratiques, culturels et informels. » Ils ajoutent que « lorsqu'une organisation croît, il y a croissance simultanée de sa complexité, de la différenciation de ses structures, des risques de conflits, des comportements opportunistes et des conflits d'objectifs entre les unités. Par conséquent, le management est confronté à la nécessité cruciale de surveiller, de coordonner et d'intégrer les activités des unités de l'organisation, y compris dans le cas des coentreprises internationales » pour aller vers un système de valeurs partagées (Geringer et Hebert, 1989, p. 242). L'un des enjeux du glissement depuis un contrôle interactif vers un contrôle diagnostique porte sur le pilotage déficient d'un processus d'*empowerment* communautaire par la direction générale et l'encadrement intermédiaire au sein des filiales latino-américaines. Pour Simons (1995), le coupable est souvent le *top management*, qui doit stimuler un dialogue interactif au sein de la filiale : « À travers le dialogue, le débat et l'apprentissage qui entourent le processus interactif, de nouvelles stratégies émergent. » (Simons, 1995, p. 102). Simons (1995) spécifie l'importance des leviers de contrôle interactifs comme « des systèmes d'information formels utilisés par les managers pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les activités décisionnelles des subordonnés » (Simons, 1995, p. 95). Ces systèmes permettent de « focaliser l'attention et favorisent le dialogue à travers l'organisation (...) Ils fournissent des cadres et des programmes pour débattre et motiver le rassemblement d'informations en dehors des canaux routiniers » (Simons, 1995, p. 96). Le glissement vers un mode de contrôle diagnostique est au cœur de la dynamique des

relations entre les organisations coopératives et permettent d'entrevoir les enjeux et les représentations de leurs valeurs (Chevrier et Segal, 2011) et de leurs modes de management en Amérique latine. Les règles (qu'elles concernent les salaires, les croyances, les valeurs, les modes RH) ne sont pas le produit de négociations, d'adaptation entre les acteurs (Almond, 2005) mais des leviers de contrôle. Ainsi, les spécificités des modes de contrôle des coopératives reposent sur la subordination en fixant « les bases de la discipline et du respect des consignes tout en laissant la place à l'innovation et à l'initiative. Le contrôle fonctionne bien mieux en enrôlant le salarié au nom de la confiance et de la loyauté » (Reynaud, 1999, p. 123).

Dans la continuité des travaux de Jaussaud et Schaeper (2003) et de Beddi (2011), notre analyse confirme que les coopératives basques ont développé des relations siège-filiales déséquilibrées par un glissement d'un mode interactif de contrôle au Pays basque à un mode de contrôle diagnostique fondées sur une circulation des connaissances réduite ou alors uniquement dans le sens siège-filiales, associée à une forte coordination par les personnes en allant petit à petit vers d'autres modes de contrôle notamment le partage du capital.

Nous avons voulu analyser, d'un point de vue théorique et empirique, la question de l'influence des valeurs et des règles comme des leviers de contrôle des coopératives basques en Amérique latine. Permettre aux dirigeants, aux cadres et aux salariés de devenir membres actifs d'une coopérative basque c'est-à-dire coopérateurs est susceptible de renforcer leur adhésion aux valeurs de l'organisation par la création

d'une communauté d'intérêts selon une logique interactive du contrôle. Il apparaît au contact du terrain qu'une nouvelle génération de managers et de salariés dans les filiales des coopératives basques se développe plus soucieuse d'un modèle d'*empowerment* communautaire c'est-à-dire d'information, de participation à la prise de décision et plus impliquée dans la chaîne de création de valeur. C'est une limite de notre travail que de n'avoir pas pu analyser longitudinalement l'émergence de cette nouvelle génération.

Notre perspective a été et sera de prendre pour base le modèle de l'*empowerment* et d'analyser les conséquences des actions de participation décisionnelle sur la confiance et sur l'autonomie des dirigeants, des cadres et des salariés de Fagor et Copreci à l'étranger en comparaison avec les salariés de Fagor au Pays basque. Le rôle et la nature des relations inter-organisationnelles et inter-

hiérarchiques des coopératives basques en Amérique latine sont pour le moins dés-équilibrés et contrastés. Il le sont en raison de la nature juridique de la filiale, du système choisi de management mais aussi de l'environnement culturel de la relation d'emploi. Le rôle fondamental des valeurs originelles et des règles comme leviers possibles de contrôle est d'inciter à poursuivre un objectif de croissance rentable à long terme, assurant *de facto* un progrès pour ceux qui la font vivre. Cette perspective invalide des relations inter-organisationnelles déséquilibrées conduisant à un management à courte vue et sans vision. Donner une orientation et un sens au travail des relations des coopératives basques certes au Pays basque mais aussi à l'étranger (ce qui n'est pas le cas actuellement) devra être sans doute la mission première d'un management respectueux du coopérativisme dans les actes quotidiens.

BIBLIOGRAPHIE

- Almond P., Edwards T., Colling T., Ferner A., Gunnigle P., Mueller-Camen M., Quintanilla J., et Wachter H. (2005). "Unravelling home and host country effects", *Industrial Relations*, vol. 44, n° 2, p. 276-306.
- Argyris C. (1998). "L'Empowerment ou les habits neufs de l'empereur", *L'Expansion Management Review*, n° 90, septembre, p. 25-30.
- Azurmendi J. (1984). *El hombre cooperativo, pensamiento de Arizmendiarieta*, Lankide Aurrezkoa, Editorial Franciscana Arantzazu (Jakin).
- Bakaikoa B. (2001). « Partenariats Nord-Sud. Les exemples du Pays basque (Espagne) », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 72, n° 3, p. 553-584.
- Beddi H. (2011). « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 212, p. 77-92.
- Cheney G. (1999). *Values at Work: Employee Participation meets Market Pressure at Mondragon*, Cornell University Press, NY.
- Chevrier S., et Segal J-P. (2011). « Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 212, p. 145-156.

- Clamp C. (2003). “*The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives, Mapping Cooperative Studies in the New Millennium*”, working paper, University of Vitoria.
- Errasti A., Heras I., Bakaikoa B., et Elgoibar P. (2003). “The internationalisation of cooperatives: The case of Mondragon Cooperative Corporation”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 74, n° 4, p. 553-584.
- Geringer J.M., et Hebert L. (1989). “Control and performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 20, p. 235-254.
- Harzing A.-W.K. (1999). *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar, Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA.
- Jaussaud J. et Schaaper J. (2003). “Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: a multidimensional perspective”, *Strategic Management Society 23rd Annual International Conference*, November, Baltimore, Maryland, USA
- Johnson H.T. (1992). *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-up Empowerment*, The Free Press, New York.
- Kasmir S. (1996). *The myth of Mondragón Cooperative, politics and working-class life in a Basque town*, State university of New York Press, Albany, NY.
- Kumar S. et Seth A. (1998), “The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 579-599.
- Martinez J.I. et Jarillo J.C. (1989). “The Evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations”, *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 489-514.
- Mayrhofer U. (2011) « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les multinationales », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 212, p. 65-75.
- Naro G., et Travailé D. (2010). « Construire les stratégies avec le *Balanced Scorecard*: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 2, p. 33-66.
- Ormaechea J.M. (2003). *Medio Siglo de la experiencia cooperativa de Mondragon, Otalora*.
- Reynaud J-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, Editions Octarès, Paris.
- Schaaper J. (2005). « Contrôle multidimensionnel d’une filiale à l’étranger : construction d’un modèle causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, p. 159-190.
- Simons R. (1990). “The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 1-2, p. 127-143.
- Simons R. (1991). “Strategic orientation and top management attention to control systems”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 49-62.
- Simons R. (1994). “How new managers use control systems as levers of strategic renewal”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 3, p. 69-189.

- Simons R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Simons R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems For Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Tuomela T.S. (2005). “The interplay of different levers of control: a case study of Introducing a new performance measurement system”, *Management Accounting Research*, vol. 16, n° 3, p. 293-320.
- Widener S.K. (2007). “An empirical analysis of the levers of control framework”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, n° 7-8, p. 757-788.
- Yin R.K. (1984). *Case study research: Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills.