

Détermination théorique des outils de gestion de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion

Theoretical determination of industrial espionage management tools by the management control function

Oumar FANE

Docteur en sciences de gestion

Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

IAE de l'Université de Tours

Résumé :

La gestion de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion consiste à déterminer les outils cernant les variables critiques de performance (côté diagnostic) et à déterminer les outils appréhendant les incertitudes stratégiques liées à l'espionnage industriel (côté interactif). Nous proposons de réajuster certains outils classiques du contrôle de gestion, et notamment ses quatre outils fondamentaux. Après les réajustements desdits outils - l'ajout d'un outil de calcul des coûts de l'espionnage industriel (méthodes d'évaluation des coûts cachés) et la détermination de quelques outils du levier de contrôle interactif - nous les analysons à travers les six dimensions réajustées de Chiapello dans l'objectif d'exposer sur un plan opérationnel son utilisation dans l'organisation.

Mots clés : Espionnage industriel - Fonction contrôle de gestion - Outils - Leviers de contrôle - Réajustements.

Abstract : The management of industrial espionage by the management control function consists in determining the tools identifying the critical performance variables (diagnosis side) and in determining the tools apprehending the strategic uncertainties related to industrial espionage (interactive side), it may be proposed to readjust certain classic tools of management control, and in particular its four fundamental tools. After the readjustments of these

tools - the addition of a tool for calculating the costs of industrial espionage (hidden cost estimation methods) and the determination of some tools of the interactive control lever - we analyze them through the six readjusted dimensions of Chiapello in order to expose on an operational level its use in the organization.

Keywords : Industrial espionage - Management control function - Tools - Control levers - Readjustments.

Introduction

Des rapports internationaux, nationaux et autres études montrent que tout type d'organisation peut être victime d'espionnage industriel, du moment où la structure a des informations qui intéressent les espions. « Dupré (2001) définit l'espionnage économique comme, le fait pour une personne physique ou morale, de rechercher dans un but économique, pour soi ou pour autrui, de manière illégitime - c'est-à-dire le plus souvent à l'insu et contre le gré de son détenteur - des informations techniques ou de toute nature lorsque ces informations présentent une valeur, même potentielle, dont la divulgation serait de nature à nuire aux intérêts essentiels de ce dernier ». L'espionnage industriel peut être défini comme « l'homme ou la femme qui d'une manière clandestine, s'approprie des renseignements confidentiels et les revend à l'insu de leurs propriétaires. En procédant ainsi, l'espion agit contre les intérêts du propriétaire, lui dérobant la propriété de son travail, de ses recherches et de son avance technique pour faire bénéficier quelqu'un d'autre » (Payne, 1971). L'espionnage industriel recouvre un ensemble des pratiques répréhensibles que sont la corruption, le piratage, le vol de documents... pour obtenir des informations. L'espionnage industriel constitue la partie « malsaine » de la veille technologique (Noailly, 1997).

Optimiser les performances économiques est devenu le challenge de toutes les organisations actuelles, tant privées que publiques. Cependant, plusieurs moyens d'y parvenir ne respectent pas les réglementations légales et éthiques de la société. Le comble est de constater le développement et la propagation de ces moyens répréhensibles dépourvus d'éthique et de légalité. Les nombreuses affaires d'espionnage industriel des dernières décennies démontrent l'ascension du phénomène dans le monde des entreprises. Actuellement, l'espionnage industriel est devenu le moyen illégal et dépourvu d'éthique le plus utilisé par les espions, pour dérober des informations pertinentes, confidentielles, secrètes dans les entreprises. Les informations occupent dorénavant une place cruciale dans les économies et entreprises. Elles procurent un avantage incontesté à son détenteur, surtout si ces informations englobent des secrets industriels, secrets commerciaux, etc. Les conséquences de l'espionnage industriel sont catastrophiques, allant des pertes de sommes colossales à la faillite de certaines entreprises. La Commission européenne relève qu'une entreprise sur cinq a été victime d'au moins une tentative de violation de ses secrets d'affaires au cours des dix dernières années et une sur quatre aurait signalé un vol d'informations en 2013 contre 18 % en 2012 (Commission européenne 2013). D'après une étude réalisée par Rotman - Telus en 2009, les organisations canadiennes ont rapporté les cinq conséquences les plus importantes en termes de coût : répercussion sur la réputation ; perte de temps due à la perturbation ; perte de clients ; actions

régulatrices ; contentieux. Selon le rapport Frantz (2014), le taux de 20% correspond au pourcentage d'entreprises européennes déclarant avoir subi une violation de leurs secrets d'affaires au cours des 10 dernières années. Indéniablement, l'espionnage industriel ébranle l'entreprise qui en est victime, provoquant une perte d'activité plus ou moins grande. Les répercussions, qu'elles soient commerciales ou financières, sont toujours très importantes et peuvent aller jusqu'à nuire à la survie de l'entreprise. L'évolution du numérique a été le point de départ d'une croissance du phénomène dans le monde des entreprises. Des outils, moyens et techniques de recueil des informations ont été développés. La rude concurrence, l'évolution des entreprises, la rareté des ressources, la recherche de la performance et bien d'autres raisons expliquent la prolifération de l'espionnage industriel au sein des entreprises. L'information est pourtant un des moyens indispensables et les plus rapides pour se distinguer des autres concurrents. Par conséquent, certaines entreprises n'hésitent pas à pratiquer l'espionnage industriel pour acquérir des informations susceptibles de leur apporter un quelconque avantage. Cette fulgurante évolution du phénomène doit alarmer les entreprises à ce qu'elles définissent des stratégies de lutte contre l'espionnage industriel.

Les outils classiques se doivent d'être repensés et d'autres doivent être envisagés, cela parce que le contrôle de gestion porte sur les phénomènes et les processus de marché (Antheaume, 2013). Le contrôle de gestion environnemental présente la spécificité de considérer les phénomènes et processus hors marché, tel que l'espionnage industriel - étant hors relations contractuelles et marchandes (Schaltegger, 2011). Il apparaît alors que le contrôle de gestion environnemental, la comptabilité environnementale, mais aussi - comme nous le verrons dans notre développement - les coûts cachés (Savall et Zardet, 2010) sont des concepts qui constituent des extensions du contrôle de gestion, de la comptabilité et des coûts visibles.

Une question importante est de savoir si la fonction contrôle de gestion permet d'appréhender le processus de contrôle de l'espionnage industriel dans les organisations. Il s'agit alors de répondre à la question suivante : comment contrôler l'espionnage industriel dans les organisations au travers de la fonction contrôle de gestion ?

Nous proposons alors d'élaborer un système de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion, afin de cerner l'ensemble des étapes de contrôle de l'espionnage industriel (en amont, en cours et en aval), à savoir : la définition des objectifs de protection et de prévention contre l'espionnage industriel ; une planification opérationnelle desdits objectifs au travers des budgets et autres outils de planification ; la mise en œuvre et le suivi des actions opérationnelles afin d'alerter l'entreprise à travers les outils de pilotage (comme le tableau de bord, etc.); et la post-évaluation afin d'évaluer les coûts de l'espionnage industriel au travers des méthodes d'évaluation des coûts cachés, d'appréhender ses sources, etc.

Dans cet article, nous présenterons dans la première section le modèle théorique du système de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion ; nous déterminerons dans la deuxième section les outils de contrôle de l'espionnage industriel du système de contrôle diagnostic ; la troisième section sera consacrée à l'étude des outils du levier de contrôle interactif ; dans la quatrième et dernière section, nous présenterons des

tableaux mettant en exergue les outils des leviers de contrôle diagnostic et interactif de l'espionnage industriel via les six dimensions d'un mode de contrôle réajustées de Chiapello (1996).

1. Le modèle théorique du système de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion

Afin de clarifier notre démarche d'élaboration d'un cadre théorique du processus de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion, nous avons jugé nécessaire de nous adosser sur des concepts ayant certaines caractéristiques communes avec notre objet de recherche. Par conséquent, cette démarche semble sûre et probante pour étudier le contour de la question. Le contrôle de gestion environnemental, la comptabilité environnementale et les coûts cachés ont en commun d'être des extensions respectivement du contrôle de gestion, de la comptabilité et « des coûts visibles ». Le contrôle de gestion environnemental et la comptabilité environnementale ont la spécificité d'intégrer des aspects environnementaux dans leurs disciplines de base respectives. Quant à la notion des coûts cachés, il s'agit d'appréhender certaines données « invisibles » qui engendrent des coûts imperceptibles et réduisent significativement les performances de l'organisation. Au-delà de ce caractère d'extension commun aux trois éléments, ils ont tous pour finalité d'assurer la gestion de certains phénomènes échappant à la capacité d'appréhension des outils classiques. Henri et Journeault (2010) ont donné le nom d'« éco-contrôle » au contrôle de gestion environnemental. L'éco-contrôle est un système de pilotage qui a un volet sociétal considérable, ayant pour but de tenir compte des impacts environnementaux et de développement durable dans les activités des organisations et entreprises. Pour Renaud (2014), le contrôle de gestion environnemental peut être défini comme : « un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou faire émerger les stratégies vertes de l'organisation ». Cette définition est centrée sur la capacité d'influence des managers à la restauration et à l'opérationnalisation des stratégies inhérentes aux aspects environnementaux. Pour Antheaume (2013) : « le contrôle de gestion environnemental est un ensemble d'outils qui permettent de collecter des données sur l'état de raréfaction des ressources naturelles liées à l'activité d'une organisation et d'effectuer une allocation de ressources interne, qui pose comme contrainte prioritaire le maintien des capacités de régénération des écosystèmes, et incite les employés à respecter cette contrainte ». Cette définition a été proposée à partir des définitions de la comptabilité environnementale, notamment celles de Gray et al. (1987) ; Christophe (1992) ; Antheaume et Christophe (2005). Pour Antheaume, le contrôle de gestion environnemental est une continuité sur les travaux de la comptabilité environnementale.

L'espionnage industriel, dû à sa nature occulte, fait partie des phénomènes non compris dans les systèmes d'information de l'organisation. Or le contrôle de gestion se nourrit principalement des éléments de ces systèmes d'information. Par conséquent, les outils classiques du contrôle de gestion ne peuvent cerner l'ensemble des phénomènes extérieurs aux systèmes d'information, car ils n'y sont pas tout simplement préparés (Schaltegger, 2011). Selon Antheaume (2013), le contrôle de gestion classique se concentre sur les phénomènes et processus

de marché, et l'auteur ajoute que la spécificité du contrôle de gestion environnemental serait de s'intéresser aux phénomènes et processus hors marché.

Les outils classiques du contrôle de gestion ne permettant pas d'appréhender l'espionnage industriel, une extension des périmètres de ces outils et une prise en compte de nouveaux outils permettront de cerner le phénomène dans son ensemble. Le contrôle de gestion classique n'appréhende pas tous les processus, Schaltegger (2011) distingue ainsi des processus de marché et des processus hors marché. Les processus de marché agissent dans le cadre des relations contractuelles et marchandes que l'organisation entretient avec certaines parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...). Les processus hors marché agissent hors relations contractuelles et marchandes à travers des éléments comme l'exposition de l'entreprise à une couverture médiatique, des sollicitations de divers groupes d'intérêt, le processus législatif... L'espionnage industriel, qui est un phénomène hors relations contractuelles et marchandes, réside de ce fait dans les phénomènes et processus hors marché, si l'on se réfère à la définition de Schaltegger.

Un cadre de référence théorique du contrôle de gestion est celui proposé par Simons. Le contrôle de gestion moderne renvoie aux « processus et procédures formels fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » (Simons, 1994). L'auteur présente quatre leviers de contrôle pour concilier le système de contrôle et la stratégie. Selon Simons (1994), quatre variables clés doivent être analysées pour réussir une stratégie. Il s'agit : des valeurs fondamentales, des risques à éviter, des variables critiques de la performance, et des incertitudes stratégiques. Il précise que chaque variable clé est contrôlée individuellement au travers d'un système de contrôle qu'il nomme « levier de contrôle ». Les variables clés correspondent respectivement aux systèmes de contrôle : systèmes de croyances, systèmes de contraintes, systèmes de contrôle diagnostic, et systèmes de contrôle interactif. Respectivement, il s'agit d'un contrôle positif par l'inspiration, d'un contrôle négatif par la contrainte, par le contrôle classique, par le contrôle stratégique (Lepori et Bollecker, 2015). Simons (1995) ajoute que les organisations peuvent articuler plusieurs systèmes de contrôle à la fois et précise que les meilleures d'entre elles sont celles qui agencent ces leviers de contrôle pour compenser les effets pervers des uns et des autres. Simons regroupe ensuite les différents leviers de contrôle en deux catégories selon qu'il s'agisse d'encadrer la stratégie (correspondant aux systèmes de croyances et aux systèmes de contraintes), ou de formuler et de mettre en œuvre la stratégie (correspondant aux systèmes de contrôle diagnostic et aux systèmes de contrôle interactif). Il a classifié les quatre systèmes de contrôle, d'une part dans un cadre de recherche d'opportunités et d'apprentissage correspondant aux systèmes de croyances et aux systèmes de contrôle interactif ; d'autre part dans un cadre de vigilance et d'attention correspondant aux systèmes de contraintes et aux systèmes de contrôle diagnostic. Il affirme que le contrôle de gestion traditionnel se cadre généralement dans un système de contrôle diagnostic, même si certains auteurs l'imputent dans le cadre des leviers de contrôle diagnostic et interactif, passant du levier de contrôle diagnostic au levier de contrôle interactif ou l'inverse (Essid et Berland, 2011). Le contrôle de gestion se trouve principalement

dans le cadre du système de contrôle diagnostique et du système de contrôle interactif (Essid et Berland, 2011 ; Renaud, 2015 ; Lepori et Bollecker, 2015).

Acquier (2008) définit deux catégories de figures initialement proposées par Aggeri et al. (2005) visant à étudier de manière plus globale l'interface entre entreprise et société : il s'agit des figures imposées et des figures libres. Arjaliès et al. (2011) proposent deux types de stratégies dont les conditions de passage d'un type à l'autre y sont différenciées. Une première qualifiée « de conformité » c'est-à-dire des figures imposées et une seconde « d'opportunité » visant les figures libres. Pour Acquier, les figures imposées désignent « un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action déjà cadrés, du point de vue social (elles apparaissent nécessaires et légitimes) et technique (elles sont contrôlables et réalisables) ; elles s'appliquent de manière transversale à l'ensemble des acteurs d'un secteur donné et sont structurées par l'existence de règles, de standards ou de normes ». Les figures libres constituent « un espace potentiel d'innovation environnemental, social mais aussi managérial et politique ; elles constituent un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action controversés, en cours de construction et moins cadrés, à la fois d'un point de vue technique et social ». Ce champ des figures libres constitue un moyen pour les organisations et entreprises de procéder à des cadrages techniques et sociaux qui vont aboutir à de nouveaux champs d'action. Selon Antheaume, la gestion de figures imposées implique : « de mettre en place des outils de gestion de projet ainsi que de contrôle de conformité des actions et des résultats » ; tandis que la gestion de figures libres implique : « de mettre en place des outils de gestion dans une optique d'apprentissage organisationnel, de manière à informer les dirigeants sur le sens à donner à leur stratégie en fonction des informations que font remonter les outils ».

L'espionnage industriel faisant partie des phénomènes et processus hors marché, son processus de contrôle peut être confronté aux leviers de contrôle de Simons, en référence à la proposition de Schaltegger : lorsqu'il évoque la capacité que doit développer le contrôle de gestion environnemental de comprendre comment des éléments et des processus hors marché peuvent se traduire par de la valeur économique pour l'entreprise ; et que l'auteur préconise la compatibilité entre le contrôle de gestion environnemental et les systèmes de contrôle définis par Simons. Dans cette optique, nous pouvons statuer le processus de contrôle de l'espionnage industriel, en termes de figures imposées et ou de figures libres, avant de le confronter aux leviers de contrôle de Simons. Il s'agit de savoir, si le processus de contrôle de l'espionnage industriel consisterait à l'appréhension des figures imposées ou des figures libres ? Ou des deux figures à la fois ?

Le processus de contrôle de l'espionnage industriel contient logiquement des figures imposées, en vertu des différentes réglementations et protections juridiques et techniques, allant des règles à respecter aux lois légiférées dans certains pays. Ce sont des règles et des normes légitimes, qui peuvent être propres aux entités, sectorielles, nationales ou parfois internationales, permettant aux organisations d'anticiper la survenance de l'espionnage industriel et d'engager des poursuites vis-à-vis des espions. Ces réglementations peuvent être appliquées dans toutes les organisations et constituent des variables critiques de la performance contrôlables ; comme exemples : la norme internationale ISO 27001 sur les bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité des informations, les

clauses de contrat, les contrôles d'accès physiques et informatiques, les clauses de confidentialité, la formation des employés sur la prévention de l'espionnage industriel, la fréquence de sensibilisation des employés, la fréquence des mises à jour des logiciels « anti-espionnage », etc. Force est de constater l'incapacité de ces protections et normes juridiques quant à l'appréhension exhaustive de l'espionnage industriel. Les organisations ont beaucoup de difficultés à prévoir les méthodes et les actions des espions. Ces incertitudes s'apparentent aux figures libres qui se caractérisent par des champs d'action controversés (en cours de construction et moins structurés). Le processus de contrôle de l'espionnage industriel semble se caractériser par des variables d'incertitudes stratégiques (des difficultés de prévision des méthodes et actions des espions), et des variables critiques de la performance (la conformité des actions et des résultats vis-à-vis d'un référentiel technique interne, des normes sur la prévention contre l'espionnage industriel, etc.). Caractérisé par des figures imposées et des figures libres, le processus de contrôle de l'espionnage industriel pourrait être appréhendé par les leviers de contrôle diagnostic et interactif. Les outils classiques du contrôle de gestion sont limités pour appréhender l'espionnage industriel, il est nécessaire de réajuster certains outils classiques du contrôle de gestion, notamment ses quatre outils fondamentaux, pour cerner l'espionnage industriel (côté diagnostic) et de déterminer les outils appréhendant les incertitudes stratégiques liées à l'espionnage industriel (côté interactif). Après les réajustements desdits outils, l'ajout d'un outil de calcul des coûts de l'espionnage industriel (méthodes d'évaluation des coûts cachés) et la détermination de quelques outils du levier de contrôle interactif, nous allons utiliser les six dimensions de Chiapello sous une vision différente de sa vision initiale, car en plus de sa capacité d'analyse des modes de contrôle, nous estimons que lesdites dimensions permettent de définir concrètement la mise en œuvre d'un système de contrôle dans l'organisation. Cette présomption s'explique par les caractéristiques explicatives des éléments desdites dimensions : les moments du contrôle, sur quoi s'exerce le contrôle, les moyens du contrôle... Au lieu d'analyser les dimensions des modes de contrôle (vision de Chiapello), l'idée consiste plutôt à utiliser ces six dimensions réajustées sur les outils des leviers de contrôle pour détailler et décortiquer suffisamment les étapes des systèmes de contrôle utilisés dans le cadre de cette recherche.

Ci-dessous le modèle théorique du système de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion :

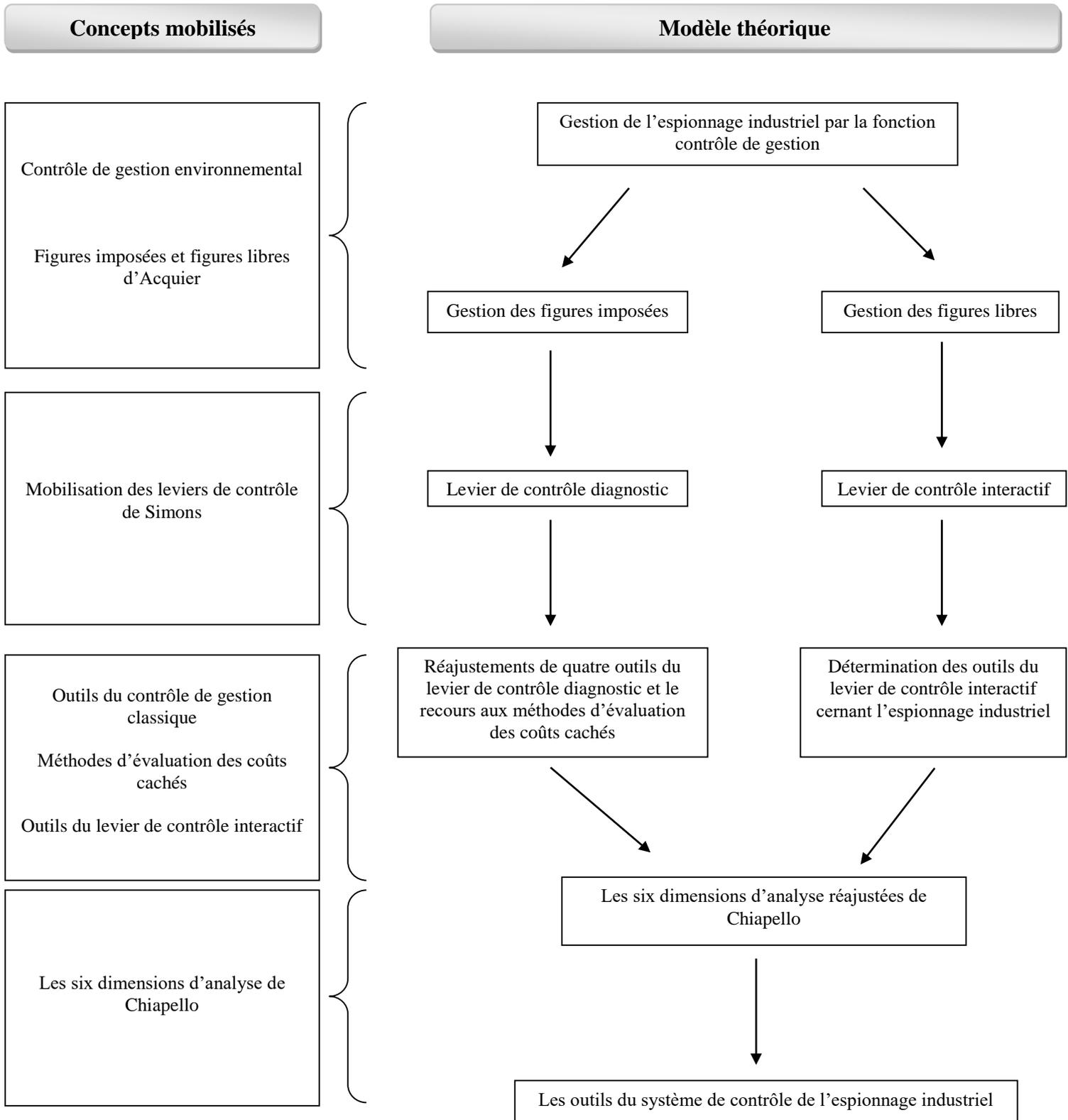


Schéma 1 : Le modèle théorique du système de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion.

Le processus de contrôle de l'espionnage industriel se caractérisant par la gestion des figures imposées et des figures libres s'appréhende par les systèmes de contrôle diagnostic et interactif de Simons. Ce modèle, sur un plan théorique, constitue un nouveau cadre d'analyse de la gestion de l'espionnage industriel sous l'angle du contrôle de gestion et permettra, sur un plan pratique, de déterminer les outils des deux leviers de contrôle nécessaires au contrôle de l'espionnage industriel, en réajustant certains d'entre eux et en ajoutant d'autres outils plus adaptés (notamment la méthode d'évaluation des coûts cachés pour mieux détecter les coûts invisibles). Enfin, nous allons exposer dans une optique de compréhension d'une mise en application concrète desdits outils à travers les six dimensions d'analyse réajustées de Chiapello.

2. Système de contrôle diagnostic : détermination des méthodes et outils de contrôle de l'espionnage industriel

Le système de contrôle diagnostic consiste à s'assurer de la conformité des actions et résultats, au travers d'une définition des variables critiques de performance. Pour Simons, on distingue un système de contrôle diagnostic selon trois caractéristiques : « la capacité à fixer des objectifs ou des standards de performance, la capacité à mesurer les résultats d'un processus et la capacité à corriger les déviations par rapport aux standards de performance ». Par conséquent, les outils et méthodes du système de contrôle diagnostic sont les outils et méthodes du contrôle de gestion classique ; ils ont pour vocation de cerner les figures imposées. Par ailleurs, le contrôle de gestion est une discipline qui demande une adaptation permanente de ses outils et méthodes à l'environnement tant interne qu'externe de l'organisation. De ce fait, il existe plusieurs outils et méthodes du contrôle de gestion, qui ne peuvent être traités exhaustivement dans notre étude. Dans cette optique, nous nous intéresserons uniquement aux outils de base du contrôle de gestion dans le cadre de notre recherche, et nous aurons recours à d'autres outils éventuellement pour une meilleure appréhension de l'espionnage industriel.

La phrase introductive de Berland et Simon (2010) résume assez bien le contrôle de gestion actuel : « le contrôle de gestion est en effet un ensemble de pratiques paradoxales qui ne saurait se limiter à des outils ou à une profession au risque d'en présenter une vision trop caricaturale qui ne permet pas d'en saisir la richesse et le potentiel ». Les méthodes et outils du contrôle de gestion sont nombreux et se diversifient au fur et à mesure que l'environnement de l'organisation en exige. Chiapello (1996) définit les outils du contrôle de gestion (plans, budgets, contrôle budgétaire, tableaux de bord) comme des instruments utilisés par les managers afin de mettre sous contrôle les activités des entreprises. Mais ils ne sont assurément pas les seuls moyens disponibles [...]. En analysant cette définition, nous pouvons relever la multiplicité des outils du contrôle de gestion et noter que ce ne sont certainement pas des outils immuables. Alcouffe, Boitier, Rivière et al. (2013) mentionnent la nécessité d'adapter les méthodes et outils du contrôle de gestion aux spécificités des différentes organisations (industrie, grande distribution, banque, secteur public, culture...). Pour ces auteurs, un « contrôle de gestion sur mesure » est

plus adapté au pilotage de la performance des organisations ; ces auteurs présentent quatre dispositifs et outils de contrôle qui servent au pilotage d'une performance multidimensionnelle, à savoir : la comptabilité de gestion, les budgets, les tableaux de bord et la structuration en centres de responsabilité.

Cependant, recourir aux méthodes et outils traditionnels du contrôle de gestion pourrait permettre d'appréhender scientifiquement le processus de contrôle de l'espionnage industriel. Ces outils semblent obsolètes selon certains auteurs comme Lorino (1991) à cause de l'environnement changeant des organisations. Aussi, ces outils sont adaptés et réajustés en permanence ; et de nouveaux outils et méthodes sont créés. Ils restent souvent inspirés des outils du contrôle de gestion traditionnel comme la méthode ABC (Activity-Based Costing), inspirée de la méthode des coûts complets. Pour Berland (2014), les outils les plus traditionnels du contrôle de gestion sont : la définition des centres de responsabilité, la comptabilité de gestion (la méthode des coûts complets, les prix de cession internes...), le budget (et le contrôle budgétaire), les tableaux de bord. D'autres auteurs comme Gervais, Grandguillot parlent de tableaux de bord, de budgets (et contrôle budgétaire), de comptabilité de gestion (en faisant référence aux écarts, prix de cession internes...) comme des outils inhérents au contrôle de gestion. Dans un objectif de simplicité, les auteurs sont quasiment unanimes sur les outils suivants comme les plus fondamentaux du contrôle de gestion : la structuration en centres de responsabilité ; les budgets (et le contrôle budgétaire) ; les tableaux de bord ; la comptabilité de gestion (méthodes de calcul des coûts). Des auteurs comme Berland, Burlaud, Simon, Gervais, Chiapello ou encore Lorino énumèrent au moins ces quatre outils propres au contrôle de gestion traditionnel.

Dans notre développement, nous déterminerons les méthodes et outils de contrôle de l'espionnage industriel, en réadaptant les outils fondamentaux évoqués ; en ayant recours à d'autres méthodes/ outils plus adaptés. En l'occurrence, les trois phases de Bouquin englobent l'ensemble des étapes temporelles du processus de contrôle dans une organisation en amont, en cours et en aval ; les différentes phases semblent adéquates pour introduire des méthodes et outils de contrôle de l'espionnage industriel afin d'appréhender le processus de contrôle dans chacune des étapes ; la définition est (la plus) répandue et simple. Bouquin (1991) s'est intéressé à la dimension temporelle « quand le contrôle a-t-il lieu ? » et propose les trois phases du processus de contrôle dans l'organisation : la finalisation des objectifs, le pilotage et la post-évaluation.

Le tableau ci-dessous illustre le cloisonnement du mode de contrôle de Bouquin avec les outils classiques et traditionnels du contrôle de gestion :

Tableau 1 : le cloisonnement du mode de contrôle de Bouquin avec les outils classiques et traditionnels du contrôle de gestion

| Phases du mode de contrôle de Bouquin | Outils fondamentaux du contrôle de gestion correspondants |
|---|---|
| La phase de finalisation, en amont de l'action | La structuration en centres de responsabilité ; Les budgets |
| La phase de pilotage, en cours d'action | Le contrôle budgétaire ; Les tableaux de bord |
| La phase de post-évaluation, après l'action | Le contrôle budgétaire ; La comptabilité de gestion |
| Correspondent au levier de contrôle diagnostic de Simons | |

Source : notre réalisation.

Les méthodes et outils de contrôle de l'espionnage industriel du levier de contrôle diagnostic seront les outils de base réajustés ou adaptés du contrôle de gestion et d'autres méthodes et outils pour effectuer efficacement les opérations de certaines phases du processus de contrôle.

2.1. Réajustement de la structuration en centres de responsabilité

Cet outil se caractérise par une délégation de pouvoir avec des objectifs préétablis que les responsables doivent respecter. L'outil sera réajusté par l'ajout de deux principales actions : la définition des objectifs clairs et cohérents visant le processus de contrôle de l'espionnage industriel ; et la sensibilisation des managers/ responsables vis-à-vis du processus de contrôle de l'espionnage industriel. En effet, il s'agirait de définir des objectifs prenant en compte l'appréhension de l'espionnage industriel et de sensibiliser les managers ou les responsables à ce qu'ils comprennent l'ampleur dudit fléau. La définition des objectifs est une première étape cruciale dans le processus de contrôle ; et cela doit se faire lors des négociations des contrats verticaux et/ou horizontaux selon Demeestère, Lorino et Mottis (2013). Par exemple, l'organisation peut exiger comme un de ses objectifs, le strict respect de la norme internationale ISO 27001 sur les bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité des informations dans toute l'organisation. Aussi, les responsables des centres de responsabilité doivent disposer des moyens et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs visés, d'où l'importance des négociations pour étudier la faisabilité. L'étape suivante va consister à informer les managers/ les responsables à ce qu'ils sensibilisent l'ensemble du personnel de leurs centres de responsabilité. Ce travail de sensibilisation vise à prévenir par l'adoption de certains comportements de sécurité et participe à faciliter l'acceptation des objectifs préétablis auprès de l'ensemble du personnel. Dans les organisations de petite taille, nous assistons à une déclinaison plus directe : les responsables/ managers auront déjà traduit les objectifs stratégiques visant l'appréhension de l'espionnage industriel en objectifs opérationnels, voire en tâches à effectuer. Ils vont ensuite sensibiliser l'ensemble du personnel des actions à effectuer pour une meilleure assise du processus de contrôle de l'espionnage industriel. Chaque personnel de l'organisation doit se sentir concerné/sensibilisé (informé et formé) afin d'atteindre les objectifs attendus du processus de contrôle de l'espionnage industriel. Nous nous retrouvons avec des plans d'actions stratégiques,

cohérents, concis et réalisables, constitués d'objectifs stratégiques à atteindre ; les délais ; les moyens et finalités négociés ; la désignation des managers/responsables de pilotage des centres de responsabilité dans l'organisation. L'étape suivante va consister à chiffrer à court terme les charges prévisionnelles et les éventuels produits.

2.2. Réajustement des budgets et du contrôle budgétaire

Les budgets et le contrôle budgétaire - ou système budgétaire - sont le plus souvent liés car ils se succèdent dans les étapes du contrôle de gestion ; les mêmes données utilisées dans l'élaboration des budgets sont reprises dans le contrôle budgétaire pour les confronter aux données réelles. Comme évoqué, ces deux éléments se scindent selon les trois phases du mode de contrôle de Bouquin : les budgets se trouvant dans la phase de finalisation (en amont de l'action) et le contrôle budgétaire dans la phase de pilotage (en cours de l'action) et la phase post-évaluation (après l'action).

Les budgets : le rôle des budgets consistera en une planification plus opérationnelle des actions et à chiffrer à court terme les charges et les produits escomptés de l'organisation. Habituellement, l'organisation établit ses budgets dans un ordre précis commençant par les budgets de vente ; les budgets de production ; etc. (Grandguillot, 2013 ; Augé et Naro, 2011), sous contraintes de facteurs tels que les moyens de production, les capacités de vente... Ces éléments demeurent prévisionnels, cela aboutit aux différents documents de synthèse. Cependant, l'espionnage industriel n'est pas un produit/service qui se commercialise et génère des profits, mais plutôt un phénomène qui engendre des pertes à l'organisation (sommes colossales ; faillite de certaines organisations). Ces coûts liés à l'espionnage industriel doivent être anticipés. La difficulté d'appréhension de l'espionnage industriel par les budgets classiques réside à ce niveau, puisque ces derniers sont interdépendants et doivent être bien construits (Gervais, 2009). Les produits escomptés de l'organisation peuvent être l'ensemble des coûts évités grâce au processus de contrôle mis en place, voire la survie totale de l'organisation dans le cas où elle devrait être en faillite à la suite de l'espionnage industriel. Or, cette évaluation échappe aux méthodes classiques de construction des budgets. Les charges de l'espionnage industriel dans l'organisation peuvent être de deux types : les coûts visibles et les coûts invisibles.

Les coûts visibles : il s'agit des coûts de revient de l'ensemble des actions entrant dans le cadre de la prévention et de la protection contre l'espionnage industriel dans l'organisation (formations du personnel, achats des matériels anti-espionnages, brevets de protection, les frais d'acquisition des droits d'auteur, etc.), avec les coûts de réparation des dommages provoqués par l'espionnage industriel tels que les frais de poursuite judiciaire, les honoraires des avocats, etc. Les différents coûts visibles provenant du processus de contrôle de l'espionnage industriel sont : les coûts de prévention ; les coûts de protection ; les coûts de réparation ; les autres coûts visibles.

Les coûts invisibles : ce sont des coûts cachés qui sont dilués dans les produits ou services et des coûts d'opportunité. Les premiers sont des coûts incorporés dans les produits ou services à la suite de la résolution des problèmes survenus à cause de l'espionnage industriel. Les coûts d'opportunité représentent l'ensemble des

produits que l'organisation aurait dû engendrer si elle n'avait pas été victime d'espionnage industriel. C'est le manque à gagner qui empêche le bon fonctionnement de l'organisation. S'ajoutent à ces coûts d'autres charges invisibles. Les différents coûts invisibles pouvant être générés par l'espionnage industriel dans l'organisation sont : les coûts incorporés dans les produits ou services ; les coûts d'opportunité ; les autres coûts invisibles.

Les budgets classiques peuvent cerner une partie des coûts visibles qui peuvent être budgétés, notamment ceux de la prévention et de la protection. Quant aux coûts de réparation et les coûts invisibles, ils sont incertains puisqu'ils naissent à la suite de la survenance de l'espionnage industriel. Ces coûts invisibles nous renvoient au concept des coûts et performances cachés, et sans une mise en place du processus de contrôle de l'espionnage industriel, les seuls coûts existants seraient ces coûts invisibles si l'organisation est victime du phénomène. Etant donné que les produits escomptés sont l'ensemble des coûts évités grâce au processus de contrôle mis en place, nous pouvons remarquer que les produits escomptés correspondent à l'ensemble des coûts invisibles et une partie des coûts visibles notamment les coûts de réparation des dommages provoqués par la survenance de l'espionnage industriel. Budgéter des coûts invisibles, dont la survenance est incertaine, n'est pas une chose facile et ne peut jamais être exhaustif. Les coûts visibles, qui sont dépendants de la survenance de l'espionnage industriel, entrent aussi dans ce cadre. Connaissant la structure des coûts de l'espionnage industriel (coûts visibles et invisibles), nous pouvons budgéter les coûts visibles du processus de contrôle de l'espionnage industriel grâce aux plans d'actions définis par les managers ou les responsables. Il s'agit de chiffrer en octroyant une valeur financière à toutes les actions planifiées dans le cadre du processus de contrôle de l'espionnage industriel, notamment les actions de prévention et de protection (formations du personnel, mise en place des dispositifs anti-espionnages, souscription des brevets, etc.). En ce qui concerne les coûts visibles qui sont liés à la survenance de l'espionnage industriel (coûts de réparation des dommages) et des coûts invisibles, leur prévision est très incertaine et exhaustivement impossible. Cependant, nous pouvons attribuer une valeur en fonction des éléments de coûts historiques dus à l'espionnage industriel dans l'organisation, ou attribuer une valeur forfaitaire en fonction des coûts moyens relevés des cas d'espionnage industriel dans le secteur, le domaine d'activité, dans la région, etc. Pour les objectifs d'évaluation et de réduction des coûts de l'espionnage industriel (voire empêcher la naissance desdits coûts), nous avons jugé nécessaire de focaliser l'attention sur les charges du phénomène plutôt que ses produits. Ces différents éléments constituent les raisons pour lesquelles nous n'avons déterminé que le budget des charges de l'espionnage industriel.

Tableau 2 : les étapes de construction du budget des charges de l'espionnage industriel.

| Etapes de construction du budget des charges de l'espionnage industriel | | | |
|--|----------------------|---|----------------------|
| Charges visibles | | Charges invisibles | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Déterminer les actions de prévention et de protection du processus de contrôle de l'espionnage industriel ; ✚ Spécifier en quantité les besoins nécessaires à la réalisation des actions définies ; ✚ Chiffrer les éléments de coûts, tout en précisant leur période de survenance (mensuellement, trimestriellement, etc.). | | <ul style="list-style-type: none"> ✚ attribuer une valeur en fonction des éléments de coûts historiques dus à l'espionnage industriel dans l'organisation ; ✚ ou attribuer une valeur forfaitaire en fonction des coûts moyens relevés des cas d'espionnage industriel dans le secteur, le domaine d'activité, dans la région, etc. | |
| Charges visibles | Total = | Charges invisibles | Total = |

Source : notre réalisation.

La spécificité de ce budget est qu'il n'appréhende que les charges prévisionnelles de l'espionnage industriel. Une partie de ces charges prévisionnelles demeure en effet incertaine et difficile à budgéter ; les charges invisibles comprenant aussi une partie des charges visibles dépendantes de la survenance de l'espionnage industriel dans l'organisation. Les produits escomptés ne sont pas déterminés pour deux raisons : l'objectif dans notre modèle est l'évaluation et la réduction des coûts de l'espionnage industriel, voire empêcher son apparition. Il s'agit d'évaluer, de prévoir les coûts de l'espionnage industriel, mais aussi d'anticiper la survenance desdits coûts dans l'organisation ; la détermination des produits escomptés est très délicate au vu de son caractère incertain et de sa dépendance à la survenance de l'espionnage industriel, par conséquent il serait intéressant de valoriser lesdits « produits » après l'action, soit lors de la phase post-évaluation (l'évaluation des coûts réels) à l'instar de Bouquin. Nous n'ignorons guère les bénéfices que l'organisation pourrait en tirer.

Le contrôle budgétaire : Il s'agit d'évaluer les coûts réels et les confronter aux coûts budgétés afin d'observer les écarts. Ce contrôle budgétaire se fait de la même manière que celui d'un produit/service de l'organisation. Quelques différences subsistent : la focalisation est accentuée sur les écarts des coûts de l'espionnage industriel, or pour un produit ou service, les écarts de prix et de quantités sont importants à déterminer (les écarts sur les produits) ; le calcul des coûts réels d'un produit/service peut être cerné par les méthodes de calcul classiques du contrôle de gestion (coûts complets, variables, etc.), le calcul des coûts réels de l'espionnage industriel plus complexe échappe aux méthodes classiques.

2.3. Un tableau de bord adapté au contrôle de l'espionnage industriel

Le tableau de bord, qui est un outil d'alerte et de pilotage, peut être très utile dans la prévention contre la survenance de l'espionnage industriel. Pour se faire, il faudrait définir des indicateurs pertinents afin d'avoir des clignotants inhérents aux objectifs visés dans le tableau de bord. En l'occurrence, le seul changement à apporter réside au niveau des composants du tableau de bord de l'organisation. Celui-ci intégrera de nouveaux objectifs à atteindre concernant l'espionnage industriel. On retrouve donc les mêmes étapes de construction du tableau de bord de l'organisation : définition des objectifs ; détermination des variables d'actions ; choix des indicateurs ; responsabilisation ; mise en place d'un système de normes ; et la périodicité. Les mêmes objectifs stratégiques définis, depuis la structuration en centres de responsabilité, et déclinés en objectifs opérationnels peuvent ainsi être pris dans le tableau de bord. Dans la phase de pilotage, le tableau de bord s'utilise en cours de l'action. Les différents tableaux de bord des centres de responsabilité doivent être cohérents avec l'organigramme de l'organisation ; cela pour faciliter l'agrégation et la cohérence des informations.

2.4. La comptabilité de gestion

Cette dernière phase de contrôle de l'espionnage industriel par le système de contrôle diagnostic correspond à la phase post-évaluation de Bouquin (après l'action). Il s'agit ici de déterminer les coûts réels de l'espionnage industriel. Aussi, les coûts de l'espionnage industriel se composent des coûts visibles et des coûts invisibles. Pour le calcul des coûts visibles, les méthodes classiques comme les coûts complets peuvent cerner lesdits coûts. Il s'agit de tenir compte de l'ensemble des charges engagées dans la prévention et la protection contre l'espionnage industriel dans l'organisation. Cela se détermine à partir des éléments disponibles comme les achats des matériels anti-espionnages, les montants déboursés pour la souscription d'un brevet, les frais de formation, etc.

Autres méthodes et outils /méthodes des coûts cachés : Les principales méthodes d'évaluation des coûts du contrôle de gestion nécessitent des données comptables qui sont visibles, c'est-à-dire les données issues des systèmes d'information de l'organisation. Le plus souvent nous n'appréhendons pas certaines données invisibles qui engendrent des coûts imperceptibles et réduisent significativement les performances des organisations. Aussi, une question importante est de savoir : comment évaluer les coûts invisibles de l'espionnage industriel à partir des méthodes d'évaluation des coûts cachés ? Pour ce faire, le préalable est de spécifier les sources et les étapes d'évaluation des coûts cachés.

Sources des coûts cachés : Selon la théorie socio-économique des organisations, les coûts et performances cachés sont des coûts dus à des irrégularités, des anomalies, des perturbations dans le fonctionnement de l'organisation (dénommées les dysfonctionnements, qui sont à la base des problèmes d'efficacité et d'efficience), qui l'empêchent de réaliser ses objectifs et provoquent un gaspillage de ressources. Savall et Zardet (2010) montrent que les coûts cachés sont des coûts dilués dans le coût des produits/services (coûts historiques) ou des coûts d'opportunité, qui par nature ne sont pas enregistrés et proviennent de dysfonctionnements issus des structures et des comportements des membres de l'organisation. Les interférences

apparaissent, selon la théorie socio-économique, réalitement dans six domaines : les conditions de travail (l'environnement dans lequel les salariés effectuent leurs tâches ; lieu de travail ; l'ensemble des relations existantes de travail), l'organisation du travail (l'attribution des rôles ; l'imputation des tâches au sein des unités et les différentes corrélations dans le travail), la communication-coordination-concertation (l'ensemble des coopérations, des échanges d'informations et autres qui s'effectuent entre les individus de l'organisation ou l'entreprise pour la réalisation de leurs tâches), la gestion du temps (la technique d'allocation du temps de travail individuel ou collectif ; l'imputation du temps de l'individu entre ses principales tâches ou activités), la formation intégrée (les formations professionnelles faites par l'organisation ou l'entreprise afin d'améliorer les compétences des individus) et la mise en œuvre stratégique (l'ensemble des outils, des procédés, des démarches utilisés par l'organisation ou l'entreprise pour atteindre les objectifs visés : la transformation des objectifs managériaux ou stratégiques en actions courantes).

Méthodes d'évaluation des coûts cachés : elles peuvent être regroupées en deux catégories : celles permettant l'évaluation des coûts historiques (coûts dilués dans les produits ou services) et celles déterminant les coûts d'opportunité. Ainsi, l'institut socio-économique des entreprises et des organisations (ISEOR) a caractérisé ces deux catégories de coûts en cinq familles de coûts regroupant les coûts cachés. Pour les coûts historiques, il s'agit : des sursalaires, du surtemps et des surconsommations ; Pour les couts d'opportunité, il s'agit des non-productions et de la non-crédation de potentiel stratégique.

Méthodes d'évaluation des coûts historiques (coûts dilués dans les produits ou services) : selon la théorie socio-économique, ces coûts se distinguent par son absence d'identification claire par des lignes spécifiques dans les différentes écritures comptables de l'organisation. Le système d'évaluation correspondant est le mode d'évaluation « SOF : Social, Organisationnel, Financier », appelé aussi la méthode « QQFI : qualitative, quantitative, et financière » de l'ISEOR. Les chercheurs de l'ISEOR ont défini trois composants de coûts/ familles de coûts - auxquels les coûts cachés sont liés. Ces coûts historiques sont : les surconsommations, les sursalaires et les surtemps. Le mode d'évaluation SOF consiste à déterminer le gisement de ressources financières affectées à la régulation des dysfonctionnements et des anomalies, dont une partie peut être mobilisée pour des activités de création de valeur économique.

Tableau 3 : les étapes de la méthode SOF

| | |
|-------------------------------|--|
| Module social | Rendre évidents les dysfonctionnements dans l'atelier phosphorique ; répertorier les dysfonctionnements ; rechercher les relations et les liens de causalité existants entre les dysfonctionnements ; ordonner les dysfonctionnements en catégories ; faire un Pareto des dysfonctionnements ou anomalies en fonction du nombre d'occurrences par catégorie. |
| Module organisationnel | Mettre en liste les régulations qui ont été mises en œuvre ; chiffrer les impacts des actions mises en œuvre. |
| Module financier | Valoriser les coûts de chacune des actions. |

Source : ISEOR.

Méthodes d'évaluation des coûts d'opportunité : Selon Andreani (1967), le terme des coûts d'opportunité a été employé pour la première fois par Green (1894) ; et l'origine de l'idée se trouve dans les écrits de l'école autrichienne, notamment dans ceux de Wieser. Il existe plusieurs manières d'évaluer les coûts d'opportunité (approche économique, etc.), mais toutes ces différentes méthodes ont le même socle, en déterminant un manque à gagner ; celui-ci pouvant résulter, par exemple, d'une mauvaise prise de décision générant un éventuel écart de profit. Pour évaluer les coûts d'opportunité, les chercheurs de l'ISEOR ont défini deux composants de coûts ou familles de coûts pour déterminer lesdits coûts, il s'agit : des coûts de non-production et de non-crédation de potentiel stratégique. Les coûts cachés liés à ces composants sont déterminés en multipliant respectivement le temps d'inactivité de non-production et le temps perdu de non-crédation de potentiel stratégique par un taux horaire « contribution horaire à la marge sur coût variable », qui se note CHMCV (Horngren et al., 2009) et se calcule de la façon suivante : Marge sur coût variable de l'année / Nombre d'heures d'activité de l'année.

2.5. Discussion : Méthodes d'évaluation des coûts invisibles de l'espionnage industriel

Lorsque l'organisation est victime d'espionnage industriel, cela engendre des coûts de réparation (procédures judiciaires, honoraires des avocats, etc.). Ces différents éléments n'ont pas tous forcément une dénomination dans le système comptable, ou ils sont dilués dans les éléments de coût de l'organisation (à l'instar de l'ISEOR, il s'agit des coûts historiques). L'évaluation des coûts invisibles de l'espionnage industriel consiste à déterminer les coûts de réparation dilués dans les éléments de coût et les coûts d'opportunité (manque à gagner). Le mode d'évaluation SOF ou QQFI de l'ISEOR permet de recenser tous les coûts dilués dans les éléments de coût. En effet, il s'agit de déterminer le gisement de ressources financières affectées à la réparation des dommages de l'espionnage industriel. Quant à l'évaluation des coûts d'opportunité de l'espionnage industriel, nous pouvons utiliser les deux composants des coûts d'opportunité des coûts cachés. Les coûts de non-production seront l'ensemble des occasions perdues à la suite d'une perte de clientèle (diminution de la part de marché), tandis que les coûts de non-potential stratégique constitueront le temps perdu par les employés à la résolution des problèmes d'espionnage industriel par le taux horaire CHMCV. L'organisation peut déterminer d'autres composants de coûts selon les caractéristiques d'occasions du domaine d'activité, du secteur d'activité, etc. L'idée est de déterminer l'ensemble des coûts d'occasions perdues à la suite de la survenance de l'espionnage industriel.

En résumé, l'organisation doit lister les différentes variables impactées (ou pouvant être impactées) par l'espionnage industriel, pour ensuite les quantifier en coûts au travers : des multiplicateurs comme le taux horaire CHMCV pour le temps d'inactivité et le temps perdu, d'une comparaison entre les valeurs de ces variables avant et après espionnage industriel, etc.

Le tableau suivant est un récapitulatif des étapes d'évaluation des coûts historiques et des coûts d'opportunité de l'espionnage industriel :

Tableau 1 : Méthodes d'évaluation des coûts invisibles de l'espionnage industriel

| Méthodes d'évaluation des coûts invisibles de l'espionnage industriel | |
|--|---|
| Etapes d'évaluation des coûts historiques (coûts dilués dans les éléments de coût) | Etapes d'évaluation des coûts d'opportunité |
| <p>Mode d'évaluation SOF ou QQFI :</p> <p>Etape 1 : le module social</p> <ul style="list-style-type: none"> répertorier les actions de prévention, de protection et de réparation concernant l'espionnage industriel ; rechercher spécifiquement les causes des différentes actions ; ordonner les causes en catégories ; faire un Pareto des causes en fonction du nombre d'occurrences par catégorie. <p>Etape 2 : le module organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> mettre en liste les actions de prévention, de protection et de réparation qui ont été mises en œuvre ; chiffrer les impacts des actions mises en œuvre. <p>Etape 3 : le module financier</p> <ul style="list-style-type: none"> valoriser les coûts de chacune des actions. | <p>Coûts de non-potentiel stratégique et autres coûts d'opportunité liés au temps perdu à la résolution des problèmes d'espionnage industriel :</p> <p>Etape 1 : déterminer le temps perdu par les employés à la résolution des problèmes d'espionnage industriel (à l'aide d'un brainstorming ou autres outils de gestion) ;</p> <p>Etape 2 : calculer la CHMCV ;</p> <p>Etape 3 : évaluer les coûts de non-potentiel stratégique (en multipliant le temps perdu par la CHMCV).</p> <p>Coûts de non-production et autres coûts d'opportunité liés aux occasions perdues :</p> <p>Etape 1 : identifier les variables de production (ou de profit) impactées par l'espionnage industriel à l'aide d'un Pareto, d'un brainstorming ou autres outils de gestion ;</p> <p>Etape 2 : quantifier (historiquement ou de manière prévisionnelle à l'aide des systèmes d'information de l'organisation) ces variables avant la survenance de l'espionnage industriel ;</p> <p>Etape 3 : évaluer ces variables après la survenance de l'espionnage industriel ;</p> <p>Etape 4 : en déduire les coûts d'opportunité (variables avant espionnage industriel - variables après espionnage industriel).</p> |

Source : notre réalisation.

3. Système de contrôle interactif : détermination des méthodes et outils de contrôle de l'espionnage industriel

Dans ce point, nous présentons des méthodes et outils du levier de contrôle interactif ; nous traitons ensuite de la capacité des outils du système de contrôle interactif à encadrer les figures libres du processus de contrôle de l'espionnage industriel.

3.1. Méthodes et outils du système de contrôle interactif

Selon Simons (1995), les systèmes de contrôle interactifs se caractérisent par quatre éléments : ils se concentrent sur l'évolution constante de l'information que les gestionnaires de haut niveau ont identifiée comme potentiellement stratégique ; l'information est suffisamment importante pour exiger une attention fréquente et régulière du fonctionnement à tous les niveaux de l'organisation ; les données générées par un système interactif sont mieux interprétées et discutées lors de réunions en face à face entre des supérieurs, des subordonnés et des pairs ; le système de contrôle interactif est un catalyseur pour un débat continu sur les données sous-jacentes, les hypothèses et les plans d'action.

Ainsi, les outils du levier de contrôle interactif se caractérisent par l'ensemble des méthodes et dispositifs de gestion impliquant l'ensemble du personnel d'une organisation, au travers d'un dialogue ou d'une concertation quelconque, dans la recherche de solutions pour prévenir les variables d'incertitudes stratégiques. Il s'agit d'identifier et de tenir compte des informations pertinentes du personnel pour adapter les stratégies préalablement définies aux imprévisibilités incessantes de certains phénomènes fluctuants. Ce levier de contrôle s'apparente alors à « une sorte de système de veille » permettant de chercher, de trouver et d'anticiper certains phénomènes contingents qui empêchent le bon déroulement d'une stratégie définie. Ce « système de veille » doit être utilisé fréquemment dans l'organisation et doit détecter les éléments potentiellement stratégiques pour améliorer les stratégies définies. Cette considération des employés, au travers de leur concertation pour la révision des stratégies, accentue leur degré d'appartenance vis-à-vis de l'organisation.

Elle facilite l'introduction de nouveaux changements stratégiques ou la mise en application de nouvelles stratégies. Ce système de contrôle se caractérise par son aptitude à faire émerger de nouvelles stratégies et favorise l'apprentissage (Simons, 1995).

Les outils pouvant être utilisés dans le cadre du système de contrôle interactif sont nombreux et les organisations peuvent avoir recours aux outils qu'elles jugent convenables à leur structure. Par exemple, Simons (1995) affirme que lorsqu'il s'agit de petites organisations, les managers clés et les employés peuvent s'asseoir autour d'une table et explorer informellement les impacts des différentes menaces et opportunités émergentes. L'auteur précise aussi qu'il est pertinent de définir une méthode de concertation plus formelle lorsque l'organisation est de grande taille

ou devient de plus en plus développée. Ainsi, nous pouvons retenir quelques outils du système de contrôle interactif qui ont fait l'objet d'une étude empirique :

Tableau 5 : quelques outils du levier de contrôle interactif avec des études de référence.

| Outils / Méthodes | Etudes de référence |
|---|---|
| Débat et dialogue | Simons (2000) qui est l'instigateur dudit levier de contrôle affirme que le débat et le dialogue sont les marques de fabrique des systèmes de contrôle interactifs. |
| Dialogues, formations et de la communication | Berland et Sponem (2007) montrent, au travers d'une étude sur la transformation du budget d'une entreprise chimique en système interactif, l'implication plus forte des managers dans le processus de contrôle, via des dialogues entre les dirigeants, des formations et de la communication. |
| Réflexion collective | Naro et Travaillé (2010) donnent l'exemple de la formalisation d'une stratégie à la réalisation d'un balanced scorecard dans deux entreprises industrielles et commerciales à travers la réflexion collective des différents acteurs (dont les fonctions et les niveaux de qualification étaient différents). |
| Discussions | Fasshauer (2012) évoque dans l'utilisation du forecast au sein d'une division européenne d'un groupe américain les discussions hebdomadaires entre les responsables locaux, les équipes de direction du groupe et de la division, et leurs supérieurs hiérarchiques. Ces révisions hebdomadaires sont effectuées dans le but d'améliorer les prévisions mensuelles. |

Sources des références : Renaud (2015).

Les méthodes illustrées dans le tableau ci-contre : les réunions, le brainstorming, les débats organisés et bien d'autres constituent des méthodes et outils utilisés dans le cadre d'un système de contrôle interactif (Lepori et Bollecker, 2015).

3.2. Des outils du levier de contrôle interactif concernant l'espionnage industriel

Les figures libres du processus de contrôle de l'espionnage industriel se caractérisent par les incertitudes stratégiques liées à l'imprévisibilité des méthodes utilisées par les espions. L'organisation doit permanence adapter ses stratégies de contre-espionnage pour assurer sa prévention et sa protection. Ce champ d'action controversé et très changeant, surtout à l'essor des nouvelles technologies, demeure un périmètre d'action où l'organisation pourra se distinguer compétitivement de ses concurrents en adaptant ou en améliorant ses stratégies préalablement définies. Ce potentiel exploitable peut être atteint via l'apport de l'ensemble du personnel de l'organisation. Des chercheurs (entre autres : Berland, Sponem, Naro, Travaillé, Fasshauer) ont démontré au travers des études sur le terrain l'efficacité de la prise en compte des informations issues des concertations entre les différents employés de l'organisation. Contrairement aux outils du système de contrôle diagnostic qui subissent des réajustements pour appréhender les figures imposées du processus de contrôle de l'espionnage industriel, les outils du levier de contrôle interactif permettent de cerner directement les figures libres grâce aux caractéristiques

de ses outils, qui permettent d'obtenir des informations pertinentes auprès du personnel de l'organisation. Il s'agit d'impliquer l'ensemble du personnel d'une organisation, au travers d'une concertation constante formellement ou informellement (débat, dialogue, réunion, brainstorming, discussion, etc.), dans la recherche d'informations pour détecter les failles qui subsistent dans les stratégies mises en place, pour prévenir les variables d'incertitudes stratégiques, en se démarquant de la concurrence et en assurant sa pérennité. L'objectif de ce système interactif (Simons, 1995) est la discussion constante et la remise en cause des stratégies préalablement définies pour faire face aux incertitudes stratégiques. Ainsi, les outils du système de contrôle interactif, ne nécessitant pas de réajustement pour cerner les figures libres, requièrent néanmoins une définition de certains éléments pour comprendre réellement leur mise en application dans l'organisation, notamment savoir : quand l'utiliser ? ; qui l'utilise(nt) ? ; où l'utiliser ? ; etc.

4. Les outils du système de contrôle de l'espionnage industriel

Dans ce troisième et dernier point dans lequel nous allons confronter les deux systèmes de contrôle (diagnostic et interactif) aux six dimensions d'analyse réajustées de Chiapello pour viser ultérieurement une mise en application dans l'organisation. Après les réajustements desdits outils, l'ajout d'un outil de calcul des coûts de l'espionnage industriel (méthodes d'évaluation des coûts cachés) et la détermination de quelques outils du levier de contrôle interactif. Nous allons utiliser les six dimensions de Chiapello sous une vision différente de sa vision initiale, car en plus de sa capacité d'analyse des modes de contrôle, nous estimons que lesdites dimensions permettent de définir concrètement la mise en œuvre d'un système de contrôle dans l'organisation. Cette présomption s'explique par les caractéristiques explicatives des éléments desdites dimensions : les moments du contrôle, sur quoi s'exerce le contrôle, les moyens du contrôle...

Au lieu d'analyser les dimensions des modes de contrôle (vision de Chiapello), l'idée consiste plutôt à utiliser ces six dimensions réajustées sur les outils des leviers de contrôle pour détailler et décortiquer suffisamment les étapes des systèmes de contrôle utilisés dans le cadre de cette recherche. Le modèle théorique construit nous a permis de déterminer les outils du système de contrôle de l'espionnage industriel tout en détaillant, sur un plan opérationnel, leur utilisation dans l'entreprise. Les tableaux ci-après exposent les outils du système de contrôle de l'espionnage industriel à travers les six dimensions d'analyse réajustées de Chiapello.

| Figures du processus de contrôle de l'espionnage industriel | Systèmes de contrôle | Outils | Les six dimensions réajustées de Chiapello | | | | | |
|---|----------------------|--|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|---|
| | | | D1 : Qui utilise cet outil ? | D2 : Sur quoi s'utilise cet outil ? | D3 : Quelle est l'attitude de l'utilisateur de cet outil ou du contrôlé ? | D4 : Quand utilise-t-on cet outil ? | D5 : Quels sont les processus (étapes) d'utilisation de cet outil ? | D6 : Quels sont les moyens d'utilisation de cet outil ? |
| Figures imposées | Diagnostic | Structuration en centres de responsabilité réajustée | | | | | | |
| | | Système budgétaire | Budget réajusté | | | | | |
| | | | Contrôle budgétaire | | | | | |
| | | Tableau de bord réajusté | | | | | | |
| | | Comptabilité de gestion | Méthodes classiques de calcul des coûts | | | | | |
| | | | Méthodes d'évaluation des coûts cachés | | | | | |
| Figures libres | Interactif | Débat, dialogue, réunion, discussion, réflexion collective, etc. | | | | | | |

Tableau 6 : Panorama du système de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion

Source : notre réalisation.

Tableaux 7, 8 et 9 : Exposition des outils du système à travers les six dimensions réajustées de Chiapello.

| | Structuration en centres de responsabilité réajustée | Système budgétaire | |
|----|---|--|---|
| | | Budget réajusté | Contrôle budgétaire |
| D1 | La hiérarchie fonctionnelle suprême (par exemple la direction générale) et le contrôleur de gestion. | Le contrôleur de gestion et les responsables des centres de responsabilité. | Le contrôleur de gestion. |
| D2 | Les objectifs et stratégies ; la répartition des responsabilités. | Les actions à mener. | Les résultats. |
| D3 | Relation instrumentale à l'instar d'Etzioni (1971) : c'est une attitude évaluative et la relation est fondée sur le calcul, c'est-à-dire une dépendance liée aux récompenses permettant un accroissement du bien-être du contrôlé (même relation pour l'utilisateur). | Relation instrumentale. | Relation instrumentale. |
| D4 | Avant l'action, à l'instar des trois phases de Bouquin (1991). | Avant l'action. | Au cours de l'action ; Après l'action. |
| D5 | L'outil intervient dans la répartition en centres de responsabilité via la définition des objectifs clairs et cohérents visant le processus de contrôle de l'espionnage industriel. | Ce sont les étapes de construction du budget des charges de l'espionnage industriel (cf. section 2 du même chapitre). | Cela consiste à analyser l'écart entre les données budgétées et les données réelles (tâches confiées au contrôleur de gestion). |
| D6 | La sensibilisation des responsables vis-à-vis du processus de contrôle de l'espionnage industriel. | La coopération de tous les responsables de l'organisation (la construction des budgets doit se faire via des concertations collectives). | La coopération de tous les responsables de l'organisation (notamment mettre les données réelles à la disposition du contrôleur de gestion). |

Source : notre réalisation.

| | Tableau de bord réajusté | Comptabilité de gestion | |
|----|--|--|--|
| | | Méthodes classiques de calcul de coûts | Méthodes d'évaluation des coûts cachés |
| D1 | Le contrôleur de gestion et les responsables des centres de responsabilité. | Le contrôleur de gestion. | Le contrôleur de gestion. |
| D2 | Les actions ; les résultats. | Les résultats. | Les résultats. |
| D3 | Relation instrumentale. | Relation instrumentale. | Relation instrumentale. |
| D4 | Au cours de l'action. | Après l'action. | Après l'action. |
| D5 | Il s'agit d'utiliser un tableau de bord adapté au contrôle de l'espionnage industriel (cf. section 2 du même chapitre), via le contrôle périodique des indicateurs par les responsables des centres de responsabilité et le contrôleur de gestion. | Ce sont les étapes des méthodes classiques de calcul des coûts (coûts complets, etc.), pour évaluer les coûts visibles de l'espionnage industriel. | Il s'agit des étapes d'évaluation des coûts invisibles de l'espionnage industriel via les méthodes d'évaluation des coûts cachés (cf. section 2 du même chapitre). |
| D6 | La coopération des responsables et du contrôleur de gestion (via une communication imminente des variations des indicateurs). | La coopération des responsables (communiquer les charges de prévention et de protection au contrôleur de gestion). | La coopération de l'ensemble du personnel (faciliter la détection des coûts dilués dans les éléments de coût pour le contrôleur de gestion) ; les outils de gestion (brainstorming, Pareto, etc.) pour identifier les variables impactées par l'espionnage industriel. |

Source : notre réalisation.

| | Débat, dialogue, réunion, discussion, réflexion collective, etc. |
|----|---|
| D1 | La hiérarchie fonctionnelle suprême (par exemple la direction générale) et les subordonnés hiérarchiques (direction de division, les responsables des centres de responsabilité, etc.). |
| D2 | Ces différents outils sont utilisés pour prévenir les incertitudes stratégiques. Par conséquent, ils impactent les objectifs et stratégies de l'organisation. |
| D3 | Relation instrumentale. |
| D4 | Avant l'action ; Au cours de l'action ; Après l'action. |
| D5 | Il s'agit d'impliquer l'ensemble du personnel de l'organisation, au travers d'une concertation constante formellement ou informellement (débat, dialogue, réunion, brainstorming, discussion, etc.), dans la recherche d'informations pertinentes pour non seulement détecter les failles qui subsistent dans les stratégies mises en place, mais aussi prévenir les variables d'incertitudes stratégiques, en se démarquant de la concurrence et en assurant sa pérennité. |
| D6 | Les moyens indispensables à l'utilisation de ces outils sont la coopération de tout le personnel de l'organisation, notamment par l'apport des informations pertinentes qui aideront la direction hiérarchique suprême (direction générale) et les subordonnés hiérarchiques (responsables de division ou des centres de responsabilité) à améliorer ou à adapter les stratégies préalablement définies. |

Source : notre réalisation.

A ce stade, des études et des enquêtes dans les organisations/entreprises (et auprès des experts du contrôle de gestion) permettront : d'une part de déterminer la pertinence du système construit et les aptitudes d'analyse de ses outils, d'autre part de récolter les suggestions et améliorations desdits experts sur le processus de contrôle de l'espionnage industriel.

Conclusion

Le processus de contrôle de l'espionnage industriel se caractérise par la gestion des figures imposées et des figures libres (à l'instar des définitions de Acquier, 2008), et s'appréhende par les systèmes de contrôle diagnostic et interactif de Simons. Nous avons alors déterminé des outils des deux leviers de contrôle nécessaires au contrôle de l'espionnage industriel, en réajustant certains d'entre eux et en ajoutant d'autres outils plus adaptés. Enfin, nous avons exposé dans une optique de compréhension d'une mise en application concrète desdits outils à travers les six dimensions d'analyse réajustées de Chiapello.

Cependant, nous n'évoquons nullement l'exhaustivité des outils utilisés dans notre système construit. D'autres outils du contrôle de gestion peuvent évidemment être utilisés afin de cerner davantage le contrôle de l'espionnage industriel. Nous avons simplement déterminé, à l'instar des trois phases de Bouquin, des outils permettant d'appréhender le processus de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion avant, pendant et après l'action.

Les principaux apports de cet article sont : sur un plan théorique, la mobilisation de plusieurs concepts (notamment des concepts connexes) pour définir un cadre d'analyse du processus de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion (sujet totalement novateur) ; sur un plan managérial, il semble que les outils du contrôle de gestion ne puissent appréhender l'espionnage industriel que de manière limitée, nous avons défini des outils permettant d'appréhender le phénomène à toutes les étapes de contrôle (avant, pendant et après l'action). Nous pouvons relever les implications managériales suivantes :

- pilotage des outils et méthodes de protection contre l'espionnage industriel : nous avons défini les fonctionnalités de notre système de pilotage des moyens et outils de protection de l'espionnage industriel. Ce système de pilotage permettra de combler un vide de gestion dans les organisations.
- Un outil d'évaluation des coûts de l'espionnage industriel : nous estimons avoir proposé un outil de mesure des coûts de l'espionnage industriel.
- La protection des compétences et des informations sensibles : ce système de contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion anticipe le vol ou l'expropriation dépourvue d'éthique des informations secrètes et des compétences de l'organisation. Par conséquent, il constitue une barrière de protection pour les organisations.
- Garder son avantage concurrentiel : l'objectif premier de ce système, étant de cerner le processus de contrôle l'espionnage industriel dans les organisations, nous estimons qu'il permettra à celles-ci de se protéger efficacement contre le phénomène et ainsi garder son avantage compétitif.
- Garantir sa réputation auprès des parties prenantes : une organisation bien protégée contre l'espionnage industriel ne peut qu'accroître sa légitimité vis-à-vis de ses parties prenantes.

Une des perspectives incontournables de cette étude s'enregistre dans un cadre de mise en application dudit système de contrôle dans les organisations. Sachant qu'une expérimentation d'un système de contrôle dans les organisations fournit une preuve étayée, il serait intéressant d'élargir notre recherche par la réalisation des études au sein des organisations, pour mettre en exergue les points forts et les points faibles dudit système de contrôle. D'un autre côté, il serait intéressant d'étudier une expérimentation de notre système contrôle de l'espionnage industriel par la fonction contrôle de gestion dans une grande entreprise, dans une moyenne entreprise et dans une petite entreprise. Une confrontation des différents résultats nous apprendrait davantage sur la pertinence dudit système de contrôle.

Références bibliographiques

- Acquier, A. 2008, Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur, 17e Conférence Internationale de l'AIMS.
- Alcouffe, S., Boitier, M., Rivière, A., et al. 2013, Contrôle de gestion sur mesure : Industrie, grande distribution, banque, secteur public, culture, Dunod, Paris.
- Andreani, E. 1967, Le coût d'opportunité, *Revue économique*, 18 (5), pp. 840-858.
- Antheaume, N. 2013, Le contrôle de gestion environnemental : État des lieux, état de l'art, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 19 (3), pp. 9-34.
- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. 2005, Organiser le développement durable : Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective, Vuibert, Paris, 278 p.
- Arjaliès D.-L., Goubet C., Ponssard J.-P. 2011, Approches stratégiques des émissions CO2, *Revue française de gestion*, n°6, pp. 123-146.
- Augé, B., Naro, G. 2011, Mini manuel de contrôle de gestion, Dunod, Paris.
- Berland, N. 2014, Le contrôle de gestion : «Que sais-je?» n° 3977, Presses universitaires de France.
- Berland, N., De Rongé, Y. 2013, Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales, 2^{ème} édition, Pearson Education France.
- Berland, N., Simon, F.-X. 2010, Le contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleures pratiques, Editions Eyrolles, Paris.
- Bouquin, H. 1991, Contrôle de gestion : le temps réel implique un retour aux sources, *Revue Française de gestion*, pp. 17-26.
- Burlaud, A., Simon, C. 2013, Le contrôle de gestion, 3^{ème} édition, la Découverte, Paris.
- Chiapello, È. 1996, Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2 (2), pp. 51-74.
- Christophe B. 1992, L'expert-comptable face à la comptabilité environnementale, *Revue Française de Comptabilité*, vol. 235, pp. 51-57.
- Commission européenne 2013, La Commission propose des règles pour la protection du secret d'affaires. Date de mise à jour : 19/2/2018. Consulté le 09/08/2018. Disponible sur : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1176_fr.htm?locale=fr.
- De Rongé, Y., Cerrada, K. 2012, Contrôle de gestion, 3^{ème} édition, Pearson Education France.
- Demeestère, R., Lorino, P., Mottis, N. 2013, Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 5^{ème} édition Dunod, Paris.
- Dupré, J. 2001, Espionnage économique et droit : l'inutile création d'un bien informationnel, Consulté le 21/11/2018. Disponible sur : https://www.lex-electronica.org/files/sites/103/7-1_dupre.pdf
- Essid M., Berland N. 2011, Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 17, n°2, pp. 59-88.
- Etzioni A. 1971, Les Organisations modernes, éditions J. Duculot, Gembloux.
- Frantz J. 2014, La protection des secrets d'affaires dans l'Union européenne : Proposition de directive sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites, rapport au nom de la Commission du droit de l'entreprise et avec la collaboration de l'IRPI, 41p.
- Gervais, M. 2009, Contrôle de gestion, 9^{ème} édition, Economica, Paris.

- Giraud, F. et al. 2011, Les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils, Pearson.
- Grandguillot, B. 2013, L'essentiel du contrôle de gestion, 7ème édition, Gualino éditeur.
- Gray R., Owen D. et Maunders K. 1987, Corporate social reporting : Accounting and accountability, Prentice-Hall International.
- Green, D. I. 1894, Pain-cost and opportunity-cost, *The Quarterly Journal of Economics*, 8 (2), pp. 218-229.
- Henri J.-F., Journeault M. 2010, Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n°1, pp. 63-80.
- Hornigren C., Foster G., Bhimani A., Langlois G. 2009, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Pearson Education, France.
- Lepori, E., Bollecker, M. 2015, Les leviers de contrôle de SIMONS : vers une compréhension des freins à l'équilibrage diagnostic/interactif, In : *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*.
- Lorino, P. 1991, Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités, Dunod, Paris.
- Naro, G., Travaillé, D., et al. 2010, Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton, *Finance Contrôle Stratégie*, 13 (2), pp. 33-66.
- Noailly J. 1997, L'espionnage industriel au cœur de la guerre mondiale du renseignement économique, *Mémoire de maîtrise*.
- Payne, H. J. 1971, Model of freeway traffic and control, *Mathematical Model of Public System*, pp. 51-61.
- Renaud, A. 2013, L'articulation des usages diagnostique et interactif d'un seul et même système de contrôle de gestion : le cas d'un système d'indicateurs environnementaux dans une entreprise française de vins et spiritueux, *Finance Contrôle Stratégie*, (16-3).
- Renaud, A. 2014, Le contrôle de gestion environnemental: quels rôles pour le contrôleur de gestion?, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20 (2), pp. 67-94.
- Renaud, A. 2015, *Management et contrôle de gestion environnemental*, Éditions EMS.
- Savall H., Zardet V. 2010, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, 5ème édition, Economica, Paris, 436 p.
- Schaltegger, S. 2011, Sustainability Management Control In Environmental Management Accounting and Supply Chain Management (Eds, Burrit, R.L., Schaltegger S., Bennett M., Pohjola, T., Csutora, M.), Dordrecht, Heidelberg, London, New-York : Springer, pp. 337-353
- Simons, R. 1995, Control in an age of empowerment, *Harvard business review*, 73 (2), pp. 80-88.
- Simons, R. 1994, *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.