

Systèmes de contrôle dans les municipalités : une exploration de l'ambidextrie contextuelle du service par la typologie d'Hofstede

Dagou Hermann-Wenceslas Dagou

DANS **REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT PUBLIC** 2026/1 n° 5 , PAGES 23 À 41
ÉDITIONS **AIRMAP**

DOI 10.3917/ramap.005.0023

Date de mise en ligne : 27/01/2026

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://droit.cairn.info/revue-revue-africaine-de-management-public-2026-1-page-23?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour AIRMAP .

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Systemes de controle dans les municipalites : une exploration de l'ambidextrie contextuelle du service par la typologie d'Hofstede

Dagou Hermann-Wenceslas DAGOU,

Maître de Conférences Agrégé CAMES

Centre de Recherches Micro Economiques du Développement (CREMIDE)

Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire

ddhgeek@gmail.com - dagou.dagou87@ufhb.edu.ci

Résumé : Les objectifs et les interventions ainsi que la fréquence et les résultats requis pour l'exploitation du service public n'interdisent pas l'exploration de nouvelles solutions par divers types de contrôle. En se focalisant sur la configuration de contrôle, cette recherche revisite la typologie d'Hofstede afin d'identifier les possibilités qu'elle puisse conduire à un service idéal par l'ambidextrie contextuelle. Cet article propose de comprendre comment un service idéal peut être abordé à travers l'ambidextrie de contrôle. L'investigation empirique est réalisée dans les services d'une mairie ivoirienne engagée dans la certification ISO. Les résultats montrent une double ambidextrie contextuelle composée d'une part du contrôle politique, intuitif et de routine qui exploitent les résultats et explorent les objectifs, les interventions et la répétition de l'activité et d'autre part, les situations ponctuelles et mal définies par la finalité, correspondant au contrôle de jugement et d'expert. Le contrôle politique, plus proche du service idéal, apparaît comme un exemple d'innovation collaborative pour les services culture et patrimoine (Cult_Patr) et cadre de vie et environnement (Cvie_Envi).

Mots clés : Système de contrôle, Ambidextrie contextuelle, Typologie d'Hofstede, Mairie

Abstract : The objectives and interventions, as well as the frequency and results required for public service operation, do not preclude the exploration of new solutions through various types of control. By focusing on the configuration of control, this research revisits Hofstede's typology in order to identify the possibilities that it may lead to an ideal service through contextual ambidexterity. This article proposes to understand how an ideal service can be approached through control ambidexterity. The empirical investigation is carried out in the departments of an Ivorian town hall committed to ISO certification. The results show a dual contextual ambidexterity: on the one hand, political, intuitive and routine control, which exploits results and explores objectives, interventions and the repetition of activity; and on the other, ad hoc situations ill-defined by purpose, corresponding to judgmental and expert control. Political control, closer to the ideal service, appears as an example of collaborative innovation for the culture and heritage (Cult_Patr) and environment (Cvie_Envi) services.

Key words: Control system, Contextual ambidexterity, Hofstede typology, Town hall

Introduction

Le concept de nouvelle gestion publique s'est au fil du temps enlisé dans son ambiguïté plutôt que de la réduire (Lapuate et Van de Walle, 2020). Il est donc utilisé comme une compréhension générale de la gestion municipale en tant que domaine dans lequel de multiples logiques sont souvent adoptées simultanément. Pour rester compétitives, les municipalités doivent à la fois explorer de nouvelles possibilités et exploiter les compétences existantes dans leurs efforts d'innovation. La poursuite d'une telle ambidextrie rend, cependant la multiplicité des choix de contrôle de gestion particulièrement difficile. La naissance du système de contrôle de gestion et de la gestion des performances, parallèlement aux politiques de responsabilisation et de transparence, soulignent la nécessité d'accroître les connaissances du public et des gestionnaires municipaux (Lapsley et al., 2020). La plupart des organisations contemporaines répondent en permanence à des paradoxes pour prévoir les développements rapides et les changements politiques (Parker, 2024). Ainsi, les organisations doivent faire face à un niveau élevé d'incertitude, s'adapter aux nouveaux développements tout en utilisant soigneusement leurs ressources (Lewis et al., 2019). Osiyevskyy et Dewald (2015) soutiennent donc que les organisations doivent, exploiter leurs ressources existantes pour pouvoir générer des revenus et bénéfiques puis, explorer de nouvelles opportunités et ressources, créer des innovations et s'adapter aux changements qui surgissent. Markides (2013) postule que, donner sens à cette recherche simultanée avec un équilibre entre l'exploitation et l'exploration, est appelé ambidextrie organisationnelle (O'Reilly et Tushman, 2013). Le terme « ambidextrie organisationnelle » a été initialement utilisé par Duncan (1976), qui soutient que les organisations doivent modifier leurs structures au fil du temps pour permettre l'innovation et l'efficacité. Bien que la réalisation simultanée de l'exploitation et de l'exploration ait été considérée comme ambiguë en comptabilité par March (1987) au début ses recherches, il propose par la suite (March, 1991) que, les organisations puissent équilibrer ce tandem pour assurer leur survie. Alors que l'exploration décrit la recherche, la variation et la découverte de nouvelles ressources et leur expérimentation, l'exploitation fait référence au raffinement, à la sélection et à la mise en œuvre de ressources en mettant l'accent sur l'efficacité.

De nombreuses études (Berraies et al., 2021; Diab et Metwally, 2019; Wabnegg, 2024) montrent une corrélation positive entre l'ambidextrie organisationnelle et la survie des organisations. O'Reilly et Tushman (2013), en étudiant l'influence de l'ambidextrie organisationnelle dans des conditions incertaines, constatent des taux de survie plus élevés, de meilleures performances financières et plus d'innovation. Comme en général, les organisations ambidextries semblent afficher de meilleures performances et une plus grande compétitivité, plusieurs formes vont être explorées (Lambert, 2016). En particulier, Gibson et Birkinshaw (2004, p. 209) développent le concept d'ambidextrie contextuelle. Ils le définissent comme « *la capacité comportementale à démontrer simultanément l'alignement et l'adaptabilité dans l'ensemble d'une unité commerciale* ». Cette approche nécessite des systèmes et des structures plus flexibles qui permettent à chaque utilisateur de décider lui-même combien de temps il souhaite investir dans des activités d'exploration ou d'exploitation. Les acteurs ambidextries sont informés et agissent dans l'intérêt de l'organisation sans la permission ni le soutien de leurs supérieurs. L'ambidextrie, affirment March (1987) et Lambert (2016), est mieux obtenue en créant un contexte de contrôle par la certification ISO qui encourage les individus à faire leurs propres jugements quant à la meilleure façon de diviser les demandes contradictoires d'activités orientées vers l'alignement et d'activités orientées vers l'adaptation (apparentées à l'exploitation et à l'exploration). Selon Lapuate et al. (2020), l'élasticité et la discipline représentent le « contexte de gestion de la performance » tandis que le soutien et la confiance forment le « contexte social ». Par conséquent, à la lumière des études précédemment évoquées, il semble que l'ambidextrie contextuelle pourrait être atteinte en créant un contexte englobant

à la fois des mécanismes d'exploitation (décentralisation, élasticité et discipline) et d'exploration (connectivité, soutien et confiance) pour développer des réponses à certains paradoxes. Ces derniers ont trait aux différentes perceptions auxquelles les acteurs des organisations publiques sont confrontés.

Tout d'abord, ils ont souvent été victimes de campagnes de dénigrement particulièrement démoralisantes à tel point que leur image auprès des populations a été durablement ternie. D'autre part, suivant Nogueira et Jorge (2017), ils doivent constamment composer avec une culture politique dont la logique repose sur l'exploitation de l'immédiateté, le court terme, le lobbying, les pressions et les influences de toutes sortes alors que la culture administrative s'inscrit en contrepoint de la plupart de ces caractéristiques. Lapsley et al. (2020) indiquent que cette dernière principalement conçue pour explorer l'efficacité organisationnelle des services administratifs. Ensuite, les agents constituent la nouvelle figure exploitable de la gestion publique, ainsi que la claire orientation sur les coûts dont l'influence grandissante marque également les esprits et les comportements des acteurs. La difficulté de considérer les usagers ou les administrés comme étant des agents car toutes les activités réalisées, pour certaines politiques ne peuvent pas faire l'objet de démarches agents. L'analyse de van Bochove et Oldenhof (2020) montre qu'il réside une difficulté de coexistence entre les revendications propres aux agents et celles propres aux usagers ou aux citoyens. Puis, la recherche de l'efficacité et de la performance amène à se focaliser sur les résultats et l'évaluation (collective et individuelle). L'hypothèse implicite est qu'une exploitation des outils de gestion administratifs va forcément conduire à une plus-value en termes de gestion des politiques publiques (Lewis et al., 2019). Or, une telle supposition n'est toujours pas prouvée. Une focalisation sur les principes et outils de gestion ne va pas forcément contribuer à améliorer les prestations publiques si ces outils ne sont pas pensés et reliés à l'exploration. Enfin, la gestion par contrat de prestation (Markides, 2013) implique une certaine mise en concurrence et compétition des services administratifs, ressortant clairement d'une logique marchande. Apparaît alors la contradiction entre, d'une part, la volonté affichée d'autonomiser et de responsabiliser les services et, d'autre part, le besoin d'optimiser la coordination entre ces mêmes services. Du fait des crises institutionnelles et de la nécessaire résilience (Parker, 2024), les services développent des normes de travail, des habitudes qui leur sont particulières.

En suivant la logique des nouveaux outils de gestion introduits dans les services administratifs, on peut estimer qu'ils ont pour but de créer un véritable marché concurrentiel de l'emploi au sein de l'administration. Et ce avec pour conséquence, la disparition lente et progressive des solidarités et des mécanismes basés sur le vécu partagé. Pour développer et maintenir un équilibre adéquat entre exploitation et exploration, le recours à des systèmes de contrôle de gestion peut s'avérer essentiel. Diab et Metwally (2019) et van Bochove et Oldenhof (2020) ont montré que même si de nombreuses entreprises ne manquent pas de se concentrer sur l'exploitation, elles investissent souvent trop peu de temps et de ressources dans les activités d'exploration. Cependant, une représentation appropriée des objectifs d'ambidextrie dans le système de contrôle peut soutenir la poursuite adéquate des activités d'exploration, ce qui, à son tour, peut contribuer à garantir l'existence à plus long terme d'une organisation (Osievskyy et Dewald, 2015).

Diab et Metwally (2019) ont souligné que le contrôle ambidexre matérialise la mobilisation simultanée de différents leviers de contrôle et renvoie à l'équilibre entre exploitation et exploration. En effet, Bedford et Malmi (2015) ont suggéré qu'il existe des effets de renforcement entre ces leviers de contrôle qui tendent à être complémentaires dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Il a ajouté que la tension dynamique générée par l'utilisation simultanée de l'interactivité du contrôle et du diagnostic favorise des interactions et des débats riches et fructueux qui conduisent à des demandes et des points de vue opposés. Dans cette perspective, au lieu de rechercher des compromis entre l'exploitation

et l'exploration ou de chercher à mettre en œuvre l'exploitation ou l'exploration, les membres de l'organisation sont susceptibles de choisir des solutions alternatives en équilibrant et en intégrant des positions opposées (Jakobsen et al., 2023; Wabnegg, 2024). En poursuivant conjointement l'interactivité du contrôle et le diagnostic et en adoptant ainsi un contrôle ambidextre, les entreprises peuvent stimuler l'expérimentation, la prospection et l'exploration pour s'adapter aux changements environnementaux, tout en améliorant simultanément les activités de routine, en exploitant les capacités existantes et en se concentrant mieux sur les activités en cours (García-Hurtado et al., 2024).

L'article est organisé en cinq sections. Dans les deux premières, l'actualité de l'approche d'Hofstede par le sigle VUCA (section 1) et l'ambidextrie contextuelle de cette typologie du contrôle (section 2) sont présentées. La section 3 est consacrée à la méthodologie de recherche, par le biais des services d'une mairie ivoirienne engagée dans la certification ISO. L'analyse adopte une approche conditionnelle qui « coche tout ce qui s'applique ». Dans les sections 4 et 5, les résultats sont présentés puis discutés.

1. L'actualité de l'approche du contrôle d'Hofstede

Que l'on relève du privé ou du public, on assiste à un glissement des activités associées à des indicateurs, auxquels le contrôle de gestion est plus facilement applicable, vers celles qui n'ont aucun rapport proportionnel immédiat (Demartini et Otley, 2020; Malmi et al., 2023). Hofstede (1978, 1981) s'interrogeait principalement sur la manière de réagir en situation où le système de contrôle de gestion n'arrive pas à détecter les dysfonctionnements ou ne s'ajuste pas aux spécificités de l'organisation. Suivant Reilley et al. (2020) et Barretta et Noto (2023), les systèmes de contrôle de gestion sont appelés à définir et à détecter les erreurs autour desquelles les processus élémentaires sont initiés. Ils permettent à l'organisation de s'adapter aux exigences et contraintes de son environnement et, par conséquent, de piloter sa performance globale (Van der Kolk, 2022). En raison de la nécessité pour les acteurs de maîtriser les activités, même si celles-ci sont publiques, il est souhaitable d'étendre le concept de contrôle de gestion à de telles activités (Hofstede, 1981). Cependant, cela ne peut pas être réalisé par une simple extrapolation.

La valeur spécifique des activités publiques, à but non lucratif et indirect, doit être prise en compte. En effet, pour Van der Kolk (2022), cette inadéquation entre l'activité de l'organisation et le système de contrôle entrave les processus de pilotage de la performance. Chiapello (1996) signalait que la typologie d'Hofstede (1978, 1981) mettait en exergue un processus du contrôle. Le contrôle cherche dans ce cas à ce que les buts soient atteints, les finalités légitimées, et que les ressources soient utilisées à bon escient et de la façon la plus efficace et efficiente possible. Il propose à cet effet une arborescence des défis pour la mise en œuvre du contrôle : l'ambiguïté des objectifs qui peut provenir des conflits d'intérêts ou d'un environnement très turbulent avec obsolescence rapide des objectifs ; la capacité à mesurer les résultats (Markides, 2013; Osiyevskyy et Dewald, 2015; van den Oord et al., 2023; Van der Kolk, 2022) ; la connaissance du processus de transformation (assimilée à la réduction de l'incertitude technologique ou incertitude de la tâche) (García-Hurtado et al., 2024; Reilley et al., 2020); et enfin, le caractère routinier et répétitif ou non de l'activité (Barretta et Noto, 2023). Cette arborescence donne lieu à un enrichissement de la bureaucratie (Furr et Eisenhardt, 2021), des services (Eriksson et Andersson, 2024) et à une extension de l'agenda de recherche sur un environnement très dynamique (Parker, 2024). Pour Lapuente et Van de Walle (2020), essayer d'intégrer au mieux les contingences des fronts politiques, sociaux-économiques, et technologiques, en plus d'une connaissance limitée sur la nature et les interdépendances, conduit à la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (Bui et Charl, 2017). Une mise en relation de ces concepts sera faite avec les quatre propositions d'Hofstede (1981).

a) Les objectifs de l'activité sont-ils clairs ou ambigus ? La notion d'*ambiguïté* est un manque de compréhension des relations de cause à effet. L'ambiguïté caractérise les situations où il y a un doute sur la nature des relations de cause à effet. L'ambiguïté implique généralement des situations qui sont généralement caractérisées par de nouvelles stratégies ou des innovations technologiques. La nouveauté est le défi des situations ambiguës et il y a donc peu de données quantitatives et historiques sur lesquelles prédire les résultats. Toutefois, Parker (2024) met en exergue les tensions politiques, économiques et légales qui conduisent à l'émergence de conflits d'intérêts rendant les objectifs peu clairs. Aussi, l'ambiguïté peut avoir trait à la relation fins-moyens ou moyens-résultats, impactant ainsi la mobilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. De plus, la turbulence de l'environnement impose souvent une variabilité aux objectifs, les rendant obsolètes (Kousina et Voudouris, 2023). Un recours alors est de considérer le consensus entre les membres de l'organisation sur la nature de l'activité, le mode de recrutement étant, pour Jakobsen et al. (2023), d'une grande importance. Ce consensus peut être dû à des traditions communes, une indifférence ou une acceptation inconditionnelle d'une autorité centrale ou une coalition dominante qui fixe les objectifs à atteindre. Ce qui permet de reformuler la question comme suit : Les objectifs sont-ils clarifiables ?

b) Les résultats de l'activité sont-ils mesurables ou non-mesurables ? L'activité est un ensemble d'actions et de tâches de même nature qui ont pour objectif de réaliser ou de permettre, à plus ou moins long terme, un ajout de valeur à un bien ou service. Le système de contrôle mis en œuvre repose sur des résultats mesurables de cette activité afin qu'ils puissent être comparés aux objectifs fixés. En conséquence, exploiter ces informations pour rediriger les efforts dans l'activité là où cela s'avère nécessaire (Lapsley et al., 2020). Néanmoins, souvent, « mesurable » renvoie à « quantifiable » avec deux modalités de réponses binaires. Or, plusieurs activités du secteur public ne peuvent être appréhendées que dans des termes vagues et dans une forme qualitative. Selon Parker (2024), cette situation peut être due à la *complexité*. Elle traduit le fait d'avoir de nombreuses parties interconnectées formant un réseau élaboré d'informations et de procédures, souvent multiformes, alambiqués et difficiles à comprendre. Dans ce cas, Hofstede (1981) soutient que seules les ressources sont mesurables et les résultats quant à eux, ne le sont pas. Ce qui n'est pas absolu puisqu'il pourrait exister une détermination permettant d'approcher par calcul cette grandeur réelle, les résultats. La question peut ainsi se reformuler comme suit : Les résultats sont-ils approximables ?

c) Les effets des interventions du management sont-ils connus ou inconnus ? Un système de contrôle de gestion efficace suppose que l'activité peut être redirigée si le résultat approximé n'est pas conforme aux objectifs stricto sensu. Ainsi, les relations entre, d'une part, l'intervention et la réaction de l'organisation (Robin et Sally, 2016; Verbeeten et Speklé, 2015) et, d'autre part, la réaction de l'organisation et la réponse de l'environnement, sont extrêmement instables, mobiles, fluctuantes (Bui et Charl, 2017). Ces relations peuvent alors s'apparenter à la situation instable ou imprévisible, dans laquelle les modalités d'interventions sont accessibles ou peuvent être estimées, mais leurs quantités sont souvent importantes à intégrer. Bien que le résultat de l'intervention soit approximable et directement observable, l'impact nécessite plus de temps pour être perçu. La volatilité de ces relations est donc un changement instable dû à des causes prévisibles, mais dont l'ampleur ou l'occurrence est parfois imprévisible. Le manque d'informations adéquates pour affirmer l'importance de cet effet crée de l'incertitude. Nogueira et Jorge (2017) suggèrent que même en comprenant les causes, il n'est pas possible de prédire les effets en termes de nature et d'occurrence dans le public. Il serait judicieux d'avoir une idée de la nature et des caractéristiques de l'intervention, comme pouvant être connu par ses sens. La question pourrait alors être plutôt les interventions sont-elles connaissables ?

d) L'activité est-elle répétitive ou non répétitive ? Les activités exécutées plusieurs fois pour garder en mémoire afin de s'exercer, permettent l'émergence de routines qui inhibent l'incertitude et facilite le contrôle. Les managers disposent ainsi d'un répertoire de réponses à

des problèmes issus du passé et qu'il est désormais possible de réutiliser dans des périodes ultérieures. Cependant, l'*incertitude* peut-être manifeste et décrire une situation caractérisée par un manque de répertoire de réponses, dans la série des observations passées, qui ne trouve pas d'équivalents (Jakobsen et al., 2023). Une situation incertaine n'est pas si volatile en fait, mais tient à l'ignorance de l'état de ce qui peut se réaliser. Pour Furr et Eisenhardt (2021), la répétition par la pratique contribue à l'enrichissement d'un historique d'erreurs à ne pas commettre et de bonnes pratiques à adopter. Les activités non-répétitives renvoient aux programmes et investissements particuliers. Leur unicité ne permet aucun retour sur les activités qui ont été mal exécutées et les apprentissages qui y en sont tirés sont rarement utiles dans d'autres projets. La recherche d'informations est au cœur de la stratégie pour surmonter l'incertitude. Mais la surcharge cognitive créée dans le traitement des informations différentes et nouvelles, mais pas nécessairement connectées conduit à la complexité (Kousina et Voudouris, 2023).

En combinant les réponses à ces questions, Hofstede (1981) a proposé six typologies de contrôle de gestion avec le qualificatif de routine, essais-erreurs, experts, intuitif, jugement, politique, aboutissant au schéma 1 suivant.

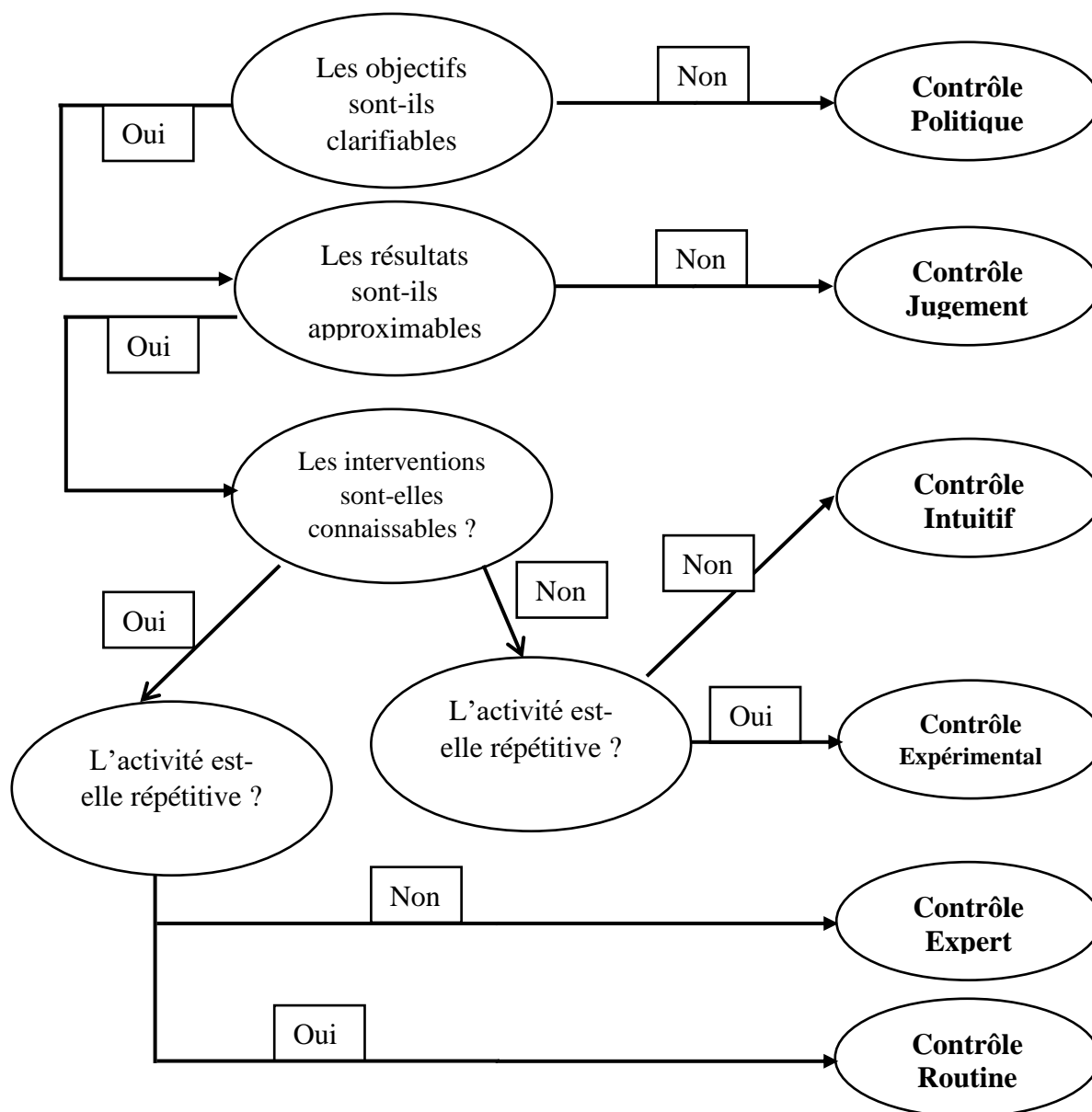


Figure 1: Typologie de contrôle adaptée d'Hofstede, 1981

En poursuivant, il a regroupé cette typologie de contrôle en deux classes : des modèles cybernétiques et des modèles non-cybernétiques.

2. Des approches du contrôle pour des types d'ambidextrie contextuelle

2.1. Une possible ambidextrie des approches du contrôle

L'un des principaux arguments pour tirer profit de l'utilisation simultanée de différentes activités de contrôle est qu'elles peuvent se compléter selon van der Kolk et al. (2019), d'autant plus que les objectifs des organisations publiques se sont révélés de plus en plus diversifiés à l'ère numérique actuelle (Eriksson et Andersson, 2024). À cet égard, van den Oord et al. (2023) soutiennent que dans ce contexte dynamique et exigeant, les approches « soit/ou » ne sont plus viables » et que les défis actuels liés aux nouvelles contingences de Lapuente et Van de Walle (2020) nécessitent des approches « à la fois/et » pour penser et travailler. C'est dans ce contexte que Gregory et Keil (2014, p. 343) avaient introduit le concept d'ambidextrie du contrôle, qu'ils définissent comme « l'utilisation simultanée de différents types de contrôle pour répondre à des exigences contradictoires », soulignant ainsi davantage la nécessité de combiner les contrôles formels et informels dans un portefeuille de contrôle équilibré. Bien qu'ils ne soient pas explicites sur la portée de leur concept d'ambidextrie du contrôle, ils semblent l'utiliser principalement en relation avec les modes de contrôle, appelés ambidextrie du mode de contrôle.

Sur cette base, l'ambidextrie des types de contrôle est l'utilisation simultanée de styles de contrôle directif et participatif en réponse à différentes exigences contextuelles (Berraies et al., 2021; Diab et Metwally, 2019). Cette définition reflète l'argument selon lequel le contrôle peut adopter un style cybernétique ou non et participatif en même temps et par rapport aux mêmes personnes contrôlées lors de la gestion de différentes tâches. En particulier, on peut utiliser un style de contrôle cybernétique pour s'assurer que les membres de l'équipe adhèrent aux pratiques standard et respectent les jalons prédéfinis. Simultanément, l'acteur peut utiliser un style de contrôle non-cybernétique pour exercer un contrôle sur des tâches plus complexes et/ou créatives. Dans ce cas, l'utilisation d'un style de contrôle cybernétique peut aider à exploiter les ressources disponibles et à accélérer la mise en œuvre efficace de tâches clairement définies (routines), tandis que l'utilisation d'un style non-cybernétique est susceptible de faciliter l'exploration de nouvelles idées et de solutions créatives aux problèmes rencontrés (Parker, 2024). À cet égard, il faut reconnaître que l'utilisation simultanée de deux styles de contrôle contrastés (c'est-à-dire cybernétiques et non-cybernétiques) est tout sauf facile. En effet, elle nécessite d'être, non seulement sensible aux exigences contextuelles pertinentes (Lapuente et al., 2020), mais également adaptable et habile à appliquer différents styles de contrôle.

Pour équilibrer les activités d'exploration et d'exploitation, Ylinen et Gullkvist (2014) proposent une combinaison de forces opposées pour créer un effet complémentaire. Comme Möller et al. (2022), ils suggèrent que les contrôles obéissant à des règles qui créent un environnement discipliné et favorisent l'exploitation peuvent agir comme une contrepartie au capital humain et social en quête d'exploration. Dans ce cas, les contrôles cybernétiques peuvent assurer l'intégration et le raffinement de la variété émergente. À leur tour, les contrôles non-cybernétiques peuvent également faciliter l'exploration en encourageant des interprétations alternatives et une résolution créative de problèmes. Ainsi, il garantit l'exploration de solutions alternatives et agit donc comme une contribution au capital humain et social orienté vers l'exploitation. Bedford et Malmi (2015) soutiennent que cette combinaison de forces antagonistes crée un effet complémentaire et aboutit à une orientation du comportement vers une ambidextrie.

2.2. Une approche cybernétique du contrôle se prêtant à l'exploitation

L'approche cybernétique suppose la rationalité de l'ensemble du système. La cybernétique contrôle le comportement direct en fixant des objectifs, en mesurant les activités et en attribuant la responsabilité de la performance (Malmi et Brown, 2008). Ainsi, ils peuvent être perçus comme étant similaires au levier de contrôle diagnostique de Munzhezzi (2021). Malmi et Brown (2008) identifient les budgets, les mesures financières, les mesures non financières et les combinaisons de mesures financières et non financières comme des systèmes cybernétiques de base. (1) Le contrôle routinier est la forme la plus basique qui s'applique à la plupart des opérations dans les organisations de production et de service. Cependant, la pratique du contrôle routinier implique généralement une communication entre les personnes et leur motivation, ce qui signifie qu'il contient des affects. On peut dire que dès que les acteurs font partie du processus, les effets des interventions ne sont plus complètement connus, le contrôle de routine tend à devenir un (2) contrôle expérimental, car l'apprentissage du comportement humain se fait généralement par essais et erreurs. Il renvoie à l'effet d'acquisition de connaissances lorsque l'organisation développe des mécanismes de contrôle à partir de ses succès et de ses échecs. En s'inscrivant dans la durée, un acteur peut devenir expert grâce au retour d'expérience. Le contrôle expert dans ce cas repose sur le recours à celui qui a acquis une grande connaissance, une grande habileté dans un domaine avec une expérience significative dans l'activité objet de contrôle (Hofstede, 1978).

Malmi et al. (2023) montraient que dans les entreprises d'innovation exploitatrices, l'accent mis sur les contrôles cybernétiques a un effet positif sur la performance. Cependant, certains soutiennent que les contrôles cybernétiques peuvent également faciliter l'exploration s'ils sont utilisés de manière habilitante, et peuvent donc contribuer à équilibrer l'exploration et l'exploitation (O'Reilly et Tushman, 2013). Les contrôles cybernétiques peuvent être utilisés pour rendre transparents les objectifs et les performances de l'organisation (routine), renforçant ainsi l'engagement des employés et concentrant leurs actions sur les résultats souhaités (expertise). Ylinen et Gullkvist (2014) expliquent que, les contrôles cybernétiques fournissent des objectifs clairs qui doivent être atteints, ce qui soutient l'exploitation. En revanche, comme Verbeeten et Speklé (2015), ils ne définissent pas précisément comment atteindre les objectifs fixés, laissant ainsi une place à l'exploration et facilitant la réalisation de l'ambidextrie contextuelle. Conformément à cette notion, O'Grady et al. (2016) constatent que, selon leur utilisation, les contrôles cybernétiques peuvent soutenir l'exploitation ainsi que l'exploration. Selon leur analyse, les mesures facilitant la décision d'utiliser le contrôle par rétroaction soutiennent l'exploitation, tandis que les mesures facilitant la décision utilisée pour le contrôle anticipatif soutiennent l'exploration.

2.3. Une approche non-cybernétiques proche de l'exploration

Le contexte des acteurs constitue un élément clé du contrôle non cybernétique. À cet effet, il faut souligner que leurs utilisations laissent suffisamment d'espace aux acteurs pour trouver de nouvelles façons d'agir et les motiver à atteindre leurs objectifs. Il convient d'explorer lorsque les objectifs sont ambigus (le contrôle politique), les résultats ne sont pas mesurables (le contrôle par jugement) ou les effets d'une intervention ponctuelle sont inconnus (le contrôle intuitif). (6) Le contrôle politique fait appel à cette méthode lorsque les objectifs de l'organisation sont sujets à diverses interprétations. Dans ce cas, le contrôle résulte d'ententes et positions de pouvoir au sommet stratégique. (5) Le contrôle par jugement repose sur le développement des mesures d'approximation indirectes généralement acceptées pour substituer les mesures directes des résultats. Les acteurs décident en qualité et en vertu de la compétence qu'ils possèdent. Cette option de contrôle comporte une grande part de subjectivité qui dépend de la structure du pouvoir et du jeu d'influence au sein de l'organisation. Le contrôle intuitif (4) conçoit le contrôle comme un art, une faculté qui permet de prévoir, de deviner et non pas

comme une science. Il dépend de la clairvoyance et de la confiance que l'organisation et ses acteurs ont en lui pour piloter les activités d'exploration.

La littérature existante sur le contrôle et l'ambidextrie contextuelle révèle que ces contrôles non-cybernétiques peuvent soutenir l'exploration dans une organisation et même équilibrer ces forces contradictoires (Diab et Metwally, 2019; Morten et Rainer, 2014; O'Grady et al., 2016). Le modèle de contrôle politique suppose qu'il existe plusieurs acteurs dans le système qui agissent chacun de manière subjective et rationnelle. Les acteurs agissent dans leur propre intérêt perçu, mais le résultat consolidé de leurs actions ne représente pas un système total rationnel. En admettant des éléments psychologiques, le système n'est plus pleinement rationnel (Wibbeke et Lachmann, 2020). March (1991) les nomme des anarchies organisées. Les objectifs peuvent être ambigus, les résultats non mesurables, les effets des interventions inconnus et les activités non répétitives. Robin et Sally (2016) et Lewis et al. (2019) estimaient qu'agir par l'intuition, le jugement et la politique, sont des principes d'action dans des situations où les acteurs recherchent une cohérence cognitive. Ils essaient d'avoir des modèles du monde qui, à leurs yeux, ont un sens et pour maintenir cela, ils sont capables d'actions non rationnelles et contre-intuitives (Morten et Rainer, 2014).

3. La méthodologie de recherche

3.1. La caractérisation du cas : La municipalité de Port-Bouët

Avec le plan national de développement 2021-2025 (MPD, 2022), un accent particulier est mis sur le contrôle dans les collectivités, avec un accent sur l'administration par les normes. Dans cette optique, la Côte d'Ivoire à travers CODINORM a engagé les municipalités dans le processus de certification concernant le développement durable. Dans ce cadre, elles bénéficient depuis quelques années d'un renforcement de capacité pour le projet Standard Alliances financé par l'USAID et mis en œuvre par l'American National Standard Institut (ANSI). Le projet est né le 20 juin 2020 par la signature d'un mémorandum d'entente entre la Direction générale de la décentralisation et du développement local et l'American national standards Institute. La volonté des deux parties est traduite par la mise en œuvre d'un projet de certification à ladite norme. La première phase a démarré effectivement en septembre 2020 avec deux municipalités, celle de Yopougon et de Port-Bouët, comme municipalités pilotes pour ce projet de Certification de la norme ISO 37101 : 2016.

Cependant, depuis juin 2019, la Mairie de Port-Bouët est engagée dans un processus de management de la qualité en vue d'offrir des services de qualité aux usagers. Ce processus a abouti en février 2021 à l'obtention du certificat ISO 9001 : 2015 avec l'état civil pour périmètre de certification. Le système de management de la qualité de l'état civil de la mairie de Port-Bouët visait surtout à fixer des objectifs aux activités ainsi que des résultats mesurables et réduire les interventions humaines. Deux audits de suivi concluants en 2022 et en 2023, ont confirmé le renouvellement du certificat par le Bureau Veritas dans les différents services de l'état civil. À la mi-avril 2024, le Système de management de la qualité de la mairie de Port-Bouët compte désormais 9 processus avec extension du périmètre à d'autres services. De plus, après la certification ISO 9001 :2015 et l'engagement dans la norme 37101 :2016, la mairie de Port-Bouët s'est également approprié des normes de bonne gestion financière, adéquate et conforme en signant une convention avec le cabinet Bloomfield investment corporation en avril 2022. Les points critiques sont la satisfaction des besoins et attentes des usagers et parties intéressées, de la performance organisationnelle et le développement des ressources humaines, le respect des exigences légales et réglementaires applicables et enfin de la veille relative à la conformité et l'amélioration continue du système bâti.

Par ailleurs, la Mairie de Port-Bouët est lauréat de plusieurs Prix nationaux dont le plus illustre a été obtenu en 2021, à savoir le Prix d'excellence national de lutte contre le désordre urbain. Elle a également obtenu des Prix internationaux comme le Prix PADEV Kigali 2020 du meilleur maire de la CEDEAO-UA, le Grand prix ADBA à Dubaï récompensant le meilleur gestionnaire des collectivités en 2022 et récemment le prix national de la lutte contre le désordre urbain en 2024. Toutes ces raisons justifient le choix de cette municipalité pour apprécier l'état de l'ambidextrie entre des services certifiés et d'autres non certifiés.

3.2. La méthode de collecte et d'analyse : check-all-that-apply

Le questionnaire est utilisé pour collecter les données avec une identification des items suivant la typologie d'Hofstede et celui de l'ambidextrie contextuelle avec Diab et Metwally (2019) et Möller et al. (2022), le tout complété par les caractéristiques des agents. Les services concernés sont ceux de la culture et patrimoine (Cult_Patr), du cadre de vie et l'environnement (Cvie_Envi), de l'économie et de l'emploi (Ecom_Empl), de l'état civil (Etat_Civil), de l'urbanisation et du logement (Urba_Loge). Chaque agent a reçu un questionnaire contenant des items applicables à plusieurs services. Pour chaque service, il coche les attributs qui s'appliquent en étant informés que le fait de ne pas cocher est aussi pris en compte comme une réponse. Ce choix permet d'enregistrer des réponses avec un format binaire (0 : attribut non coché ; 1 : attribut coché). Puis chaque agent donne une note d'appréciation (0-10) à chaque service, à l'exception du service idéal.

La base du sondage est constituée par cinq services à savoir celui de la culture et du patrimoine (Cult_Patr), du cadre de vie et de l'environnement (Cvie_Envi), de l'économie et de l'emploi (Ecom_Empl), de l'état civil (Etat_Civil) et de l'urbanisation et du logement (Urba_Loge). À cela, il faut ajouter un service dit idéal (Serv_Ideal) selon la vision du premier responsable. Dans l'ensemble de ces services, 113 agents se sont prononcés sur les six modes de contrôle que sont le contrôle jugement, intuitif, expérimental, politique, routine et expert. Ayant été auto-administré, plusieurs relances du service courrier de la mairie, ont été nécessaires pour les retours.

La méthode d'analyse est la conditionnalité de réponses en cochant tout ce qui s'applique ou « check-all-that-apply » (CATA). Elle préconise que l'intérêt de l'agent est marqué pour le fait que les items cochés sont un « oui » et les éléments non cochés sont un « non » (Callegaro et al., 2015). L'idée est de considérer toutes les positions prises par l'agent en termes de présence et d'absence. Premièrement, les résultats correspondent aux tests Q de Cochran, effectués sur un tableau type de contrôle x services issus des données brutes. Il est suivi de tests de comparaisons multiples, identifiant les services responsables du rejet de l'hypothèse nulle d'égalité des services. Ensuite, une analyse factorielle des correspondances afin d'analyser le positionnement relatif des services les uns par rapport aux autres et au service idéal. L'analyse peut être basée sur la distance du χ^2 ou la distance de Hellinger, dans le cas où certains attributs sont peu sélectionnés (Meyners et al., 2013). Enfin, l'analyse de pénalités recherche les écarts entre le contrôle dans un service réel et l'idéal. Elle vise à identifier les attributs cochés entraînant une absence, un défaut ou un meilleur contrôle. Cette étape conduit à proposer des axes d'amélioration pour les services.

4. Les résultats de la recherche

4.1. Services et types de contrôle : quelles configurations

La présentation des services et les contrôles associés passent par le tableau 1 des données sur les attributs portant sur les dimensions du contrôle de services réels. La colonne du contrôle de routine représente le nombre de fois que chaque agent des services lui marque son intérêt. En

principe, si tous les agents manifestent un intérêt pour le contrôle de routine, la somme sera de 678 (113 x 6) points au lieu de 425, soit 62,68%. Ainsi, les agents du service culture et patrimoine (Cult_Patr) lui accordent 55 points sur 113, de façon conditionnelle. Les autres colonnes contiennent les proportions de « 1 » choisi par les agents pour chaque combinaison de services et des types de contrôle. Au niveau de la typologie, le contrôle de routine est plus coché, donc présent contrairement au contrôle expérimental (12,39%).

Tableau 1 : Tableau de contingence créé à partir des données CATA

Services	Dimensions						Nbr (1)	%
	Routine	Intuitif	Expérimental	Politique	Expert	Jugement		
Cult_Patr	55	33	10	23	10	17	148	24,67%
Cvie_Envi	86	44	22	51	12	57	272	45,33%
Ecom_Empl	53	7	25	30	86	54	255	42,50%
Etat_Civl	71	31	9	42	61	69	283	47,17%
Serv_Ideal	104	86	6	83	22	69	370	61,67%
Urba_Loge	56	71	12	34	5	14	192	32,00%
Nbr (1)	425	272	84	263	196	280	1520	
%	62,68%	40,12%	12,39%	38,79%	28,91%	41,30%		

On remarque que le service culture et patrimoine (Cult_Patr) (24,67%) et celui de l'urbanisation et logement (Urba_Loge) (32,00%) ne se sont pas suffisamment prononcés sur la typologie de contrôle. Cependant, les agents ont une nette appréciation du service idéal, surtout avec la démarche qualité.

À la suite de ce tableau, des tests Q de Cochran (tableau 2) sont effectués sur le tableau contrôle x Services. La première colonne contient les p-values associées aux tests Q de Cochran qui comparent les services indépendamment et permet de tester l'effet d'un service sur la validation ou non de chaque type de contrôle.

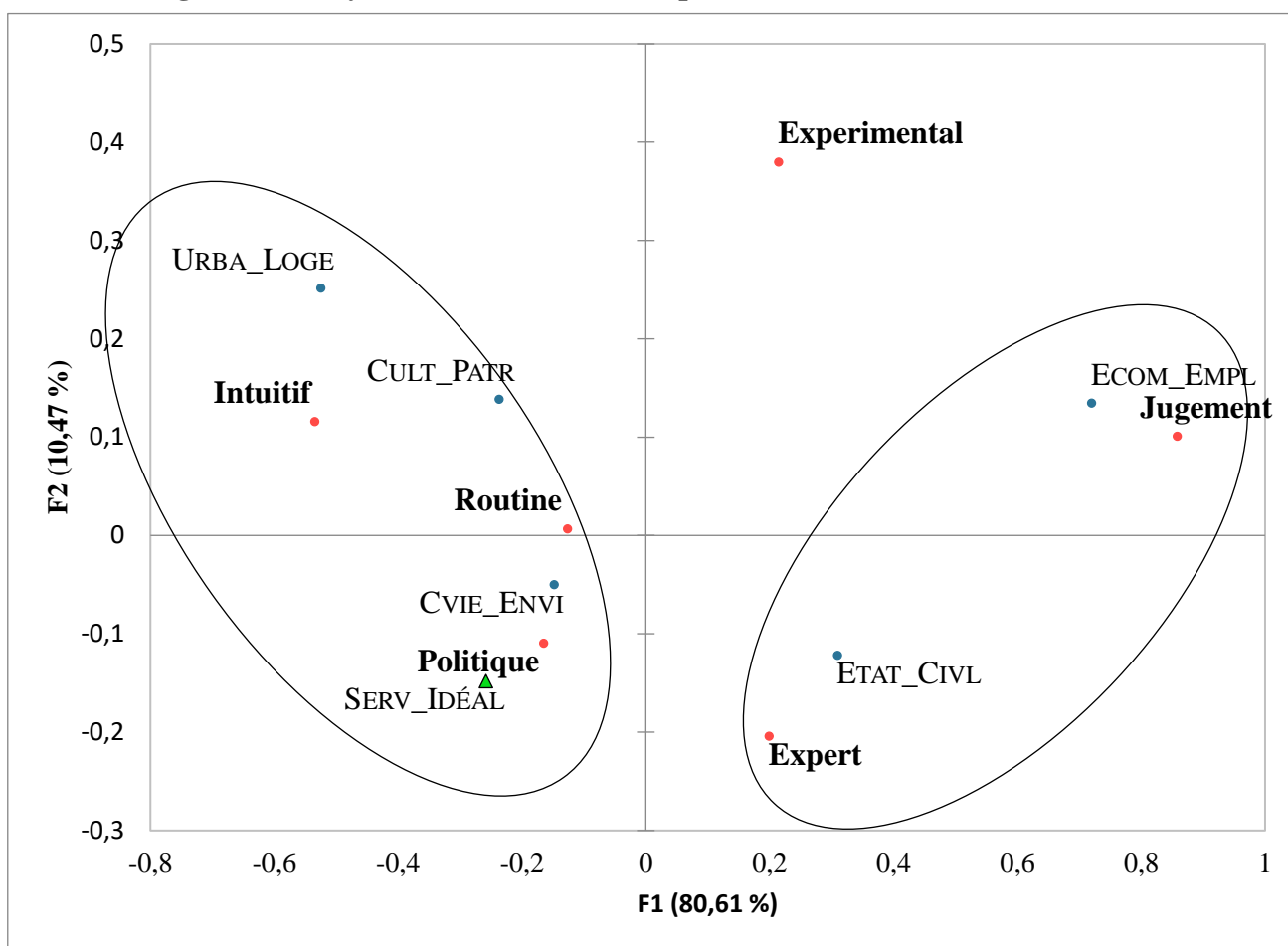
Tableau 2 : Test de Cochran par type de contrôle et comparaisons multiples avec différence critique

Attributs	p-values	Cult_Patr	Cvie_Envi	Ecom_Empl	Etat_Civl	Urba_Loge
Routine	<0,0001	0,487 (a)	0,761 (b)	0,469 (a)	0,628 (ab)	0,496 (a)
Intuitif	<0,0001	0,292 (b)	0,389 (b)	0,062 (a)	0,274 (b)	0,628 (c)
Experimental	0,00	0,088 (a)	0,195 (ab)	0,221 (b)	0,080 (a)	0,106 (ab)
Politique	0,00	0,204 (a)	0,451 (b)	0,265 (a)	0,372 (ab)	0,301 (ab)
Jugement	<0,0001	0,088 (a)	0,106 (a)	0,761 (c)	0,540 (b)	0,044 (a)
Expert	<0,0001	0,150 (a)	0,504 (b)	0,478 (b)	0,611 (b)	0,124 (a)

Tous les types de contrôle associés ayant des p-values significatives, les comparaisons multiples par paires peuvent s'effectuer. Elles sont représentées par des lettres indiquant que deux services partageant le (les) même(s) signe(s) ne sont pas significativement différents. À cet effet, en considérant le contrôle politique, le service culture et patrimoine (Cult_Patr) et celui de l'économie et emploi (Ecom_Empl) ne sont pas différents. On peut ajouter celui de l'état civil (Etat_Civl) et de l'urbanisation et logement (Urba_Loge). Pour le contrôle expert, les trois services à savoir, celui du cadre de vie et environnement (Cvie_Envi), celui de l'économie et emploi (Ecom_Empl), et celui de l'état civil (Etat_Civl), ne sont pas significativement différents. Cependant, tandis que le service culture et patrimoine (Cult_Patr) mobilise de façon significativement similaire les types de contrôle à l'exception du contrôle intuitif, le service de

l'état civil (Etat_Civil) et celui de l'urbanisation et logement (Urba_Loge), le font de manière très hétérogène. Ce clivage présage de l'ambidextrie au sein des services à observer les coefficients du tableau 2. En tenant compte de la différence critique avec le service idéal, le service cadre de vie et environnement (Cvie_Envi) semble avoir un attrait pour le contrôle politique et le contrôle de routine. À côté, celui de l'économie et emploi (Ecom_Empl) se focalise sur le contrôle de jugement. Le graphique (Figure 2) correspondant permet de vérifier la qualité de l'analyse. Le tableau 1 est utilisé pour effectuer une analyse factorielle des correspondances (AFC). Le test d'indépendance entre les lignes et les colonnes utilise la distance de Hellinger, puisque le contrôle expérimental est peu sélectionné. La table des valeurs propres montre 91,08% d'inertie expliquée sur les deux premières dimensions.

Figure 2 : analyse factorielle des correspondances (axes F1 et F2 : 91,08 %)



Puisque les données d'appréciation sont disponibles, il est possible d'identifier des axes d'améliorations possibles pour les cinq services grâce à une analyse de pénalités.

4.2. Du service réel au service idéal : des améliorations possibles

Avec les données de préférence et l'évaluation du service idéal, trois analyses sont effectuées, pour les contrôles nécessaires, les contrôles indifférents et pour les contrôles négatifs.

Une première analyse basée sur les incongruences pour lesquelles le contrôle est coché pour le service idéal mais pas pour le produit réel permet d'identifier les contrôles nécessaires. Un tableau de comparaison contient les fréquences d'apparition de P(Non)|(Oui) et P(Oui)|(Oui) pour chaque contrôle. Le tableau 4 permet de visualiser ces fréquences ainsi que

les pourcentages d'occurrence de ces deux situations. Les différences de moyenne d'appréciation entre les deux situations sont présentées pour chaque contrôle et leur significativité est testée. L'effet sur la moyenne montre la décroissance des points de préférence lorsque le service est jugé idéal par un agent. La statistique de pénalité montre les points de préférence perdus quand le service n'applique pas le contrôle adéquat.

Par exemple, le contrôle intuitif implique une augmentation de 1,41 point d'appréciation entre les services réels et le service idéal. Cette augmentation est significative à 0,05 ($p < 0,0001$).

Tableau 3 : Comparaison des contrôles à statut nécessaire, indifférent et négatif

Variable	Niveau	%	Moyenne (Note)	Effets sur la moyenne	Différence standardisée	p-value	Pénalités
Politique	P(Non)I(Oui)	47,26%	5,58	2,27	10,20	<0,0001	1,99
	P(Oui)I(Oui)	26,19%	7,85				
Routine	P(Non)I(Oui)	38,41%	5,26	1,87	9,78	<0,0001	1,61
	P(Oui)I(Oui)	53,63%	7,13				
Intuitif	P(Non)I(Oui)	48,50%	5,65	1,76	7,83	<0,0001	1,41
	P(Oui)I(Oui)	27,61%	7,40				
Expert	P(Non)I(Oui)	33,45%	5,75	1,51	6,08	<0,0001	1,21
	P(Oui)I(Oui)	27,61%	7,26				
Expérimental	P(Non)I(Oui)	3,19%	5,83	1,00			0,46
	P(Non)I(Non)	2,12%	6,83				
Jugement	P(Non)I(Non)	56,99%	6,58	-0,71	-2,98	0,00	0,46
	P(Oui)I(Non)	23,54%	5,87				

En somme, le contrôle de routine, le contrôle intuitif, le contrôle politique et le contrôle expert sont nécessaires pour promouvoir le service réel. Cela correspond à une situation où le contrôle décrit bien le service idéal mais est relativement peu ressenti dans les services réels. Le contrôle routinier appliqué au service de l'état civil est un contrôle de base pour les activités répétitives et prévisibles. Le contrôle intuitif, de son côté convient aux projets exploratoires, comme dans le domaine culturel. Pour le contrôle politique, il est essentiel pour les services impliquant des négociations stratégiques, comme l'urbanisation ou l'emploi. Enfin, le contrôle expert s'applique à des services nécessitant une expertise pointue, comme l'économie ou l'urbanisme.

Une deuxième analyse (Tableau 5), établie sur les incongruences pour lesquelles le contrôle est coché pour le produit réel mais pas pour le produit idéal, permet d'identifier les contrôles négatifs (P(Non)|(Non) et P(Oui)|(Non)). Le tableau 4 de comparaison contient les fréquences d'apparition de (P(Oui)|(Non) et P(Non)|(Non)) pour chaque contrôle. Cela correspond à une situation où le contrôle de jugement décrit bien ce que les services réels pratiquent, mais est relativement peu coché pour le service idéal. Le contrôle par jugement, utile dans les situations où des approximations indirectes des résultats suffisent, par exemple dans les projets environnementaux.

Une dernière analyse a lieu si le contrôle n'est pas coché pour le service idéal, qu'il n'est ni négatif et ni intéressant. De plus, si la préférence pour les services cochés (P(Non)|(Oui)) est comparable à celle pour les services non cochés (P(Non)|(Non)) alors, le contrôle est indifférent. En particulier, c'est le cas du contrôle expérimental où l'effet sur la moyenne est unitaire et la différence standardisée inexistante. Le contrôle expérimental convient aux services innovants (comme environnement et urbanisme) où l'organisation apprend par essais et erreurs.

Dans un ensemble de services, ces contrôles peuvent être ambidextres en fonction des objectifs. Par exemple, un projet de logement écologique pourrait nécessiter des contrôles politiques pour aligner les parties prenantes, des contrôles expérimentaux pour ajuster les méthodes et des contrôles experts pour garantir la viabilité technique.

5. Discussion des résultats de la recherche

5.1. Implication théorique pour l'ambidextrie de contrôle

D'après les résultats, il apparaît que le contrôle ne se limiterait pas à l'exploration ou à l'exploitation. Il semble plutôt que l'usage et la combinaison de ces différentes formes de contrôle renvoient soit à l'exploration, soit à l'exploitation. Alors que les systèmes de contrôle de gestion qui incitent les agents à agir de manière créative et leur laissant une certaine liberté d'action sont considérés comme favorisant l'exploration, cependant l'utilisation plus restrictive et plus diagnostique des contrôles de gestion semble favoriser l'exploitation. Comme le soutiennent Berraies et al. (2021), pour atteindre des niveaux élevés d'ambidextrie organisationnelle, des combinaisons de diverses formes de systèmes de contrôle de gestion sont nécessaires. Diab et Metwally (2019) soulignent que le contrôle de nature intuitif est essentiel au changement ainsi qu'au maintien de l'attention sur les objectifs d'une organisation. Ils peuvent permettre l'exploration en soutenant des canaux de communication ouverts et la libre circulation de l'information tout en offrant la flexibilité nécessaire aux organisations et à leurs employés pour réagir de manière proactive aux changements. Morten et Rainer (2014) soulignent qu'il est important de construire un contrôle intuitif car lorsque le service vise l'exploration, des erreurs peuvent survenir. Par conséquent, pour favoriser l'exploration, leurs conclusions suggèrent que les acteurs ne devraient pas être punis pour des écarts. À leur tour, en alignant le comportement des acteurs sur les objectifs et les valeurs du service et en leur assurant ainsi stabilité et orientation, O'Grady et al. (2016) soutiennent que le contrôle politique peut également permettre l'exploitation. Collectivement, ces idées suggèrent pour Gregory et Keil (2014, p. 343) que l'utilisation de contrôles cybernétiques peut favoriser la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle. Et cela, en influençant les forces d'exploitation par anticipation et par rétroaction sur les orientations et une organisation équilibrée de l'exploration et de l'exploitation.

Ces résultats avec ceux de Vos et Voets (2024) et Möller et al. (2022), indiquent que les municipalités qui se concentrent uniquement sur l'exploitation peuvent être en mesure d'augmenter leurs ressources propres à court terme. Cependant, Verbeeten et Speklé (2015) soulignent qu'elles ne seront peut-être pas en mesure de suivre les changements environnementaux et technologiques dans leur secteur d'activité. C'est les cas où les résultats mettent d'un côté un premier type d'ambidextrie composé du contrôle politique, intuitif et de routine qui exploite les résultats puis explore les objectifs, les interventions et la répétition de l'activité. En accord avec van der Kolk et al. (2019), ce groupe nuance donc les situations mécanistes relativement courantes, avec une dominance du contrôle de routine dans un modèle cybernétique. Toutefois, même si ces situations ne dépendent pas trop des valeurs, les principes de gestion traditionnels bien connus (techniques, économiques, psychologiques) s'appliquent.

En revanche, même si les services qui se concentrent uniquement sur l'exploration peuvent être capables de s'adapter aux changements et d'être innovants, ils ne seront peut-être pas en mesure de mobiliser des ressources propres. Cette situation est celle du second type d'ambidextrie composé du contrôle de jugement et d'expert qui exploite les possibilités de clarifier les objectifs tout en connaissant l'effet de l'intervention humaine puis, explore la difficile approximation des résultats et la répétition de l'activité. Le second type d'ambidextrie regroupe les situations ponctuelles et mal définies par la finalité, correspondant au contrôle de jugement et d'expert. Pour ce type, l'expertise peut conduire à fiabiliser le jugement, mais l'inverse peut conduire à une dissimulation dangereuse

des véritables intentions, largement déterminées par des valeurs et des rituels (Ylinen et Gullkvist, 2014).

Cependant, une incompatibilité croissante entre (1) le nombre de clients, (2) le temps que les professionnels pensent devoir consacrer à chaque client et (3) la disponibilité des ressources à court et à long terme oblige la mairie à s'engager dans l'établissement conscient d'une sorte des priorités. En particulier, Gibson et Birkinshaw (2004) avaient déjà perçu l'autonomie, la prise de risque et la polyvalence des agents comme une forme de contrôle des performances dans le cadre des contraintes fixées par les ressources disponibles. Munzhedzi (2021) montre que les activités étant très répétitives, des données statistiques peuvent être collectées sur le temps. Toutefois, pour que celles-ci soient significatives, les services de la mairie peuvent s'aider de la certification à la démarche qualité. En raison du caractère répétitif du processus, il est probable qu'une classification puisse être utilisée comme base pour une approximation du service comme le suggèrent Bedford et Malmi (2015). Plus généralement, les situations dans lesquelles l'ambidextrie de contrôle peut être attendue sont toutes les activités de polyvalence qui permet à chacun dans l'organisation d'explorer ou d'exploiter à tout moment.

5.2. Implication managériale pour l'ambidextrie contextuelle dans les services

Dans une circonscription communale, il y a plusieurs types de citoyens avec chacun leur patrimoine commun et leur culture, et ce en fonction de leur mode de vie. L'ensemble du patrimoine culturel des populations donne une richesse sociale et culturelle. Dès lors, le service culture et patrimoine (Cult_Patr) peut s'appuyer sur des contrôles intuitifs pour les projets innovants ou créatifs, où les objectifs ne sont pas totalement définis, et sur des contrôles politiques pour gérer les interactions entre acteurs publics et privés impliqués dans la valorisation culturelle. Avec un taux de participation citoyenne (ex. 60 % des habitants). Malgré tout, ce service exige une approche méthodologique hybride, combinant un contrôle expert, fondé sur une expertise approfondie en matière historique et culturelle, et un contrôle politique, nécessaire pour arbitrer les négociations sur les priorités à accorder aux différentes initiatives patrimoniales.

Depuis quelques années, la municipalité alloue un budget très important pour prendre en charge les questions liées à la santé, à l'éducation, à l'assistance aux personnes du troisième âge, aux enfants déscolarisés, aux veuves... et l'entretien des voies publiques, des rues et l'électrification ainsi que la sécurité des biens et des personnes. Pour le service cadre de vie et environnement (Cvie_Envi), l'accent pourrait être placé sur un contrôle routinier, visant à assurer la surveillance régulière et efficace des processus standardisés. Les activités environnementales nécessitent une combinaison de contrôle expérimental, pour l'adaptation progressive des politiques environnementales telle que la gestion des déchets, et de contrôle par jugement, pour évaluer qualitativement l'impact de ces activités.

La municipalité possède des ressources qui permettent de s'occuper des charges de fonctionnement et d'investissements. Les entrées des recettes de la municipalité permettent au service économie et emploi (Ecom_Empl) de créer et d'offrir des emplois permanents et temporaires aux demandeurs. Le contrôle expert est particulièrement pertinent ici, car les initiatives liées à l'économie et à l'emploi requièrent des connaissances spécifiques. Ce service pourrait tirer avantage d'un contrôle par jugement, permettant une adaptation contextuelle aux dynamiques économiques spécifiques locales, et d'un contrôle politique, indispensable pour traiter les enjeux stratégiques liés à la création d'emplois et à l'attraction d'investissements. En effet, ce contrôle convient pour des financements publics vs privés dans les projets (ex. 70 % public) ainsi que des recettes provenant de la fiscalité, des taxes, des événements, du transport, des marchés, etc...

Le service Etat civil (Etat_Civil) contribue à l'établissement de plusieurs actes et des documents à la demande des citoyens ou des usagers. Les agents de ce service sont très en contact avec la population car ils font un travail de routine et d'expert. Un service de satisfaction des usagers, la vitrine de la mairie avec des agents de qualité et très bien formés qui travaillent avec responsabilité pour produire un résultat à la hauteur des attentes de la gouvernance locale. Le service état civil (Etat_Civil) se prête essentiellement à un contrôle routinier, axé sur le traitement standardisé des actes administratifs. Ce service repose essentiellement sur des processus standardisés, répétitifs, et des résultats facilement approximables. Toutefois, dans des cas exceptionnels, il pourrait bénéficier d'un contrôle intuitif, facilitant une approche personnalisée en fonction des particularités des situations, comme des taux d'erreurs dans les actes administratifs (<1 % idéalement).

La municipalité travaille en collaboration avec le ministère de la construction et du Logement pour amener les citoyens aux respects des lois lors de la réalisation des travaux dans ces domaines. En ce sens, le service urbanisation et logement (Urba_Loge) nécessite un contrôle routinier, garantissant le respect des normes établies dans la planification urbaine. De plus, le service urbanisation et logement (Urba_Loge) accompagne la population en faisant l'embellissement des bâtiments de la cité et des dons de pots de peintures aux services de l'Etat. La complexité des projets urbains et immobiliers impose une forte composante de contrôle politique, pour gérer les négociations, mais aussi de contrôle expert, pour garantir la faisabilité technique et économique des projets avec un pourcentage de projets livrés dans les délais (>90 %), et de contrôle expérimental, pour introduire des projets d'urbanisation durable.

Conclusion

De nombreux auteurs soutiennent que l'ambidextrie organisationnelle est une condition préalable à la fois au succès et à la survie d'une organisation. Cependant, il est particulièrement important de trouver le juste équilibre dans un contexte de ressources limitées, car les mairies doivent choisir entre exploration et exploitation. Bien que les systèmes de contrôle de gestion soient traditionnellement perçus comme des instruments d'exploitation des ressources existantes, ils peuvent également être utilisés pour soutenir l'exploration de ressources potentielles et de nouvelles opportunités. En général, les résultats soutiennent dans une certaine mesure la notion exprimée par Ylinen et Gullkvist (2014) et Vos et Voets (2024) selon laquelle il semble nécessaire d'utiliser un large éventail de systèmes de contrôle de gestion pour gérer avec succès l'exploitation et l'exploration. Ce qui conforte la notion de contrôle comme relevant d'une configuration entre le package ou du système (Demartini et Otley, 2020). En effet, en plus de la certification, les services révèlent que le recours à la typologie d'Hofstede comporte déjà un effet complémentaire et soutenu à la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle.

Dans le service de l'urbanisation qui est continu avec la croissance de la population et l'extension des villes, le contrôle de routine et intuitif sont appliqués pour une utilisation efficace des ressources afin de procurer un cadre de vie propice aux populations. L'urbanisation doit être aussi contrôlée par les politiques qui en sont les décideurs. Le service du cadre de vie et environnement est contrôlé ici par les politiques pour assurer un environnement sain et viable aux populations. Mais, ce service devrait être appuyé par un contrôle expérimental qui nécessite des apprentissages de contrôle à partir de succès et d'échecs. Toutefois, le contrôle expert peut être appliqué ici car les environnementalistes doivent intervenir pour aussi prendre en compte tous les aspects du cadre de vie. Au niveau du service de l'état civil doit être évidemment contrôlé par des experts qui ont acquis une grande connaissance, une grande habileté dans le domaine avec une expérience significative dans l'activité objet de contrôle. Cependant, le contrôle expérimental pourrait ouvrir des voies pour l'apprentissage.

Dans le sillage de ces études, notre recherche contribue à une meilleure compréhension de la manière dont les mairies sont susceptibles de poursuivre efficacement des innovations à la fois d'exploitations et d'explorations et ainsi de parvenir à un contrôle ambidextre. En effet, en considérant le développement et le maintien d'un équilibre approprié entre exploitation et exploration, la conjugaison des types de contrôle peut-être nécessaire. Cependant, outre les différents types de contrôle, il semble important de comprendre dans quelles conditions les différents types de contrôle sont utilisés pour permettre une exploration et une exploitation suffisantes afin d'atteindre l'ambidextrie contextuelle.

Bibliographie

- Barretta, A. D., & Noto, G. (2023). Management control practices in interorganizational initiatives: The case of a public program. *Financial Accountability & Management*, 39(3), 493–513.
- Bedford, D., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27(1), 2–26.
- Berraies, S., Chaher, M., Hamdi, B., & Mejri, T. (2021). Les systèmes de contrôle de gestion favorisent-ils l'innovation ambidextre ? Le rôle modérateur du style de leadership. *Management international*, 25(Special Issue, Communautés, écosystèmes et innovation), 206–228.
- Bui, B., & Charl, d. V. (2017). Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty. *The British Accounting Review*, 49(1), 4–24.
- Callegaro, M., Murakami, M. H., Tepman, Z., & Henderson, V. (2015). Yes–no Answers versus Check-all in Self-Administered Modes: A Systematic Review and Analyses. *International Journal of Market Research*, 57(2), 203–224.
- 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), 51–74.
- Demartini, M. C., & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101072>
- Diab, A. A., & Metwally, M. (2019). Institutional ambidexterity and management control: The role of religious, communal and political institutions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(3), 373–402.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Dirs.), *The Management of Organization*. North Holland.
- Eriksson, E., & Andersson, T. (2024). The 'service turn' in a new public management context: a street-level bureaucrat perspective. *Public Management Review*, 26(7), 2014–2038.
- Furr, N., & Eisenhardt, K. (2021). Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them. *Journal of Management*, 47(7), 1915–1935.
- García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P., & Crisanto-Pantoja, M. (2024). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1), 345–366.
- Gibson, B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gregory, R., & Keil, M. (2014). Blending bureaucratic and collaborative management styles to achieve control ambidexterity in IS projects. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 343–356.
- Hofstede, G. (1978). The Poverty of Management Control Philosophy. *Academy of*

- Management Review*, 3(3), 450–461.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193–211.
- Jakobsen, M., Løkke, A.-K., & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review*, 83(6), 1635–1648.
- Kousina, E., & Voudouris, I. (2023). The ambidextrous leadership-innovative work behavior relationship in the public sector: The mediating role of psychological ownership. *Public Administration Review*, 83(6), 1478–1495.
- Lambert, G. (2016). James March-Le plombier: poète de l'organisation innovante. In T. Burger-Helmchen, C. Hussler, & P. Cohendet (Dirs.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Éditions EMS.
- Lapsley, I., Miller, P., & Steccolini, I. (2020). The shaping of public services through calculative practices: The roles of accountants, citizens, professionals, and politicians. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 343–346.
- Lapuenta, V., Suzuki, K., & Van de Walle, S. (2020). Goats or wolves? Private sector managers in the public sector. *Governance*, 33(3), 599–619.
- Lapuenta, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475.
- Lewis, R. L., Brown, D. A., & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483–507.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Malmi, T., Kolehmainen, K., & Granlund, M. (2023). Explaining the unintended consequences of management control systems: managerial cognitions and inertia in the case of Nokia mobile phones. *Contemporary Accounting Research*, 40(2), 1013–1045.
- March, J. (1987). Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 153–168.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Markides, C. (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313–323.
- Meyners, M., Castura, J. C., & Carr, B. T. (2013). Existing and new approaches for the analysis of CATA data. *Food Quality and Preference*, 30(2), 309–319.
- Möller, K., Schmid, F., Seehofer, T. M., & Wenig, P. (2022). How the design of an organizational context helps to attain contextual ambidexterity. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 603–629.
- Morten, J., & Rainer, L. (2014). Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers – the case of unintended breaches. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(4), 516–539.
- MPD. (2022). *Plan National de Développement 2021–2025, Orientations stratégiques* (Tome 2). Ministère du Plan et du Développement, Abidjan.
- Munzhedzi, P. H. (2021). An evaluation of the application of the new public management principles in the South African municipalities. *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2132.
- Nogueira, S., & Jorge, S. (2017). The perceived usefulness of financial information for decision making in Portuguese municipalities: The importance of internal control. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(1), 116–136.
- O'Grady, W., Morlidge, S., & Rouse, P. (2016). Evaluating the completeness and effectiveness of management control systems with cybernetic tools. *Management Accounting Research*, 33,

1–15.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity. Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58–78.
- Parker, L. (2024). Third sector crisis management and resilience: Reflections and directions. *Financial Accountability & Management*, 40(3), 326–343.
- Reilley, J., Balep, N. I., & Huber, C. (2020). Making the user useful? How translation processes managerialize voice in public organizations. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 401–419.
- Robin, R., & Sally, W. (2016). The Complex World of Control: Integration of Ethics and Uses of Control. In *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*. Emerald Group Publishing Limited.
- van Bochove, M., & Oldenhof, L. (2020). Institutional work in changing public service organizations: the interplay between professionalization strategies of non-elite actors. *Administration & Society*, 52(1), 111–137.
- van den Oord, S., Kenis, P., Raab, J., & Cambré, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*, 83(6), 1564–1598.
- Van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. *Financial Accountability & Management*, 38(3), 703–729.
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928.
- Verbeeten, F., & Speklé, R. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 1–15.
- Vos, D., & Voets, J. (2024). Examining municipalities' choices of service delivery modes through the lens of historical institutionalism. *Public Management Review*, 26(7), 1892–1914.
- Wabnegg, M. (2024). Fostering ambidexterity among R&D employees: The dilemma of performance measures and how to overcome it. *Management Accounting Research*, 65, 100891.
- Wibbeke, L.-M., & Lachmann, M. (2020). Psychology in management accounting and control research: an overview of the recent literature. *Journal of Management Control*, 31(3), 275–328.
- Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25(1), 93–112.*