

L'ARTICULATION DE LA STRATÉGIE ET DU CONTROLE DE GESTION L'APPORT DE LA MODÉLISATION EN TERMES D'ACTIVITÉS ET DE PROCESSUS

BRECHET J.P., MEVELLEC P.
Professeurs, IAE de NANTES
Rue de la Sensive du Tertre
BP 62232
44322 NANTES Cedex 3
Tel 02 40 14 12 20
Fax 02 40 74 61 83
iae.@Hermes.humana.univ-nantes.fr

Le déploiement de la stratégie se réalise au travers des pratiques de gestion dont la performance conditionne le succès des stratégies retenues. Ces pratiques doivent être identifiées, mises en oeuvre et suivies. L'optique de ce papier est de privilégier une lecture du déploiement stratégique et de la contribution des activités de gestion à la performance au travers des processus qui contribuent à la création de valeur. La modélisation de l'organisation par les activités et les processus, fondatrice d'un contrôle de gestion pertinent selon les méthodes inspirées de l'ABC, sera donc ici interrogée dans sa capacité de répondre aux exigences de mise en oeuvre et de suivi des orientations stratégiques retenues. A contrario, il apparaît aussi que la mise en place d'un contrôle de gestion par les activités, dans la mesure où il repose sur une modélisation construite par les acteurs des processus pertinents¹ de gestion que l'entreprise déploie, peut largement nourrir le processus stratégique. Notamment en permettant une meilleure appréciation du potentiel de l'entreprise, et en favorisant en aval les développements envisageables du projet productif. Un management stratégique, mais aussi opérationnel, efficace, repose sur le renforcement des liens entre les stratégies et leur déploiement que constituent les processus. On pourrait dire d'une autre façon qu'il s'agit de nourrir ou de renforcer la zone de couplage entre stratégies et opérations. Ce renforcement apparaît comme une pratique managériale à part entière mettant en jeu des dimensions technico-économiques et socio-politiques, des aspects de structure, de fonctionnement et d'attitude. La stratégie et le contrôle en tant que producteurs d'information et de constructeurs de sens au travers des critères retenus, des indicateurs privilégiés et des pratiques favorisées doivent contribuer à des attitudes efficientes et efficaces.

Introduction

On peut considérer, avec de nombreux auteurs, que le management stratégique et le contrôle de gestion ont pour mission principale d'assurer le couplage entre la stratégie et les opérations (cf. figure 1). D'une part en organisant le déploiement des stratégies internes et externes, ce qui passe par une capacité de définir la stratégie et de la décliner en opérations dont on saura

améliorer et apprécier la performance. D'autre part, en permettant aux opérations de contribuer à nourrir des stratégies émergentes (MINTZBERG, WATERS 85), en fait à contribuer au développement des projets productifs au travers d'une meilleure valorisation du portefeuille de ressources et de compétences de l'entreprise ; ce qui suppose notamment, dans ce cas, une capacité de doter d'une pertinence externe une information interne. Comment le suivi des opérations, plus précisément des processus clés, pourrait-il contribuer à informer et construire de nouvelles stratégies ?

Le propos est principalement dans ce papier de réfléchir à la portée et aux limites d'un renforcement du lien entre les facteurs clés de succès requis pour réussir et le contrôle de gestion. Nous retiendrons que ce lien est en fait la modélisation de l'entreprise et l'identification des processus clés qui déterminent ou seraient susceptibles de déterminer le déploiement et le succès des stratégies retenues, définies ex-ante pour une part ou émergentes pour une autre². Il s'agit moins ici de nous intéresser à l'analyse stratégique et aux aspects de recherche de positionnement que de réfléchir au renforcement du couplage entre les choix de couples prestations/marchés et les pratiques de gestion au travers de la construction des processus de gestion et des processus d'information qui les accompagnent. Il ne s'agit pas non plus de conforter une distinction formulation/mise en oeuvre largement discréditée³. Bien au contraire, de chercher à renforcer l'expression des liens entre les choix stratégiques « externes » et les activités réalisées par l'entreprise dans les pratiques de management. Toute stratégie externe se décline en stratégie interne et se déploie au travers des opérations tactico-techniques qu'elle recouvre et, pour parler simplement, au travers des pratiques de gestion (POIRIER 87). Les stratégies combinent des pratiques et cette combinaison doit être organisée et auto-organisatrice, organisatrice des stratégies décidées et auto-organisatrice de stratégies nouvelles.

L'expression des exigences de compétitivité en terme de maîtrise des facteurs clés de succès sera tout abord discutée. Nous aborderons ensuite le couplage envisageable entre la stratégie

¹La pertinence proviendrait ici d'une capacité de faire le lien entre les processus et les stratégies engagées, et notamment au regard de la création de valeur, au sens large, pour les clients visés.

² Sans ignorer toutefois que les fonctions doivent constituer des centres de ressources dotés de leurs propres efficacité et efficience.

³Il n'est pas dans notre intention, même si in fine le reproche ne peut être totalement évité, de conforter l'idée d'une dichotomie formulation / mise en oeuvre. La formulation contribue largement à la mise en oeuvre par la mise en relation des acteurs et le jeu sur les représentations (mobilisation des acteurs, partage d'information...), et la mise en oeuvre participe aussi largement de l'émergence des stratégies (capacités redéfinies, aléas subis ou exploités...). Plus radicalement, les stratégies se définissent par leurs dimensions internes et externes ; il est donc réducteur de circonscrire les stratégies à l'externe et encore plus aux seuls choix de prestations/marchés.

et le contrôle dans l'hypothèse où les choix stratégiques sont fixés ex-ante, notamment en ce qui concerne les choix de prestations et de marchés. Nous proposerons enfin de réfléchir à la capacité du contrôle de gestion de participer à la construction des stratégies émergentes.

FIGURE 1: LES MODES STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

La reconnaissance de deux logiques de gestion de nature différente n'apparaît pas nouvelle. Les praticiens la retiennent, d'une certaine façon, lorsqu'ils distinguent les décisions stratégiques des décisions tactiques ou opérationnelles. La littérature aussi lorsqu'elle s'inscrit dans la perspective d'une problématique duelle : mode opérationnel et gestion des opérations d'un côté, mode entrepreneurial et gestion des projets de l'autre⁴. L'entreprise est considérée comme un système qu'il s'agit de réguler, maintenir et conforter et, simultanément, de faire évoluer et parfois de transformer.

- **La logique de confortement** repose sur la rationalisation de l'existant et l'amélioration des fonctionnements actuels ; bien souvent par le développement de routines et de programmes au travers de la spécialisation des personnes, de la formalisation des procédures et des comportements, du développement des apprentissages individuels et collectifs, du confortement des représentations et des attitudes conformément aux structures et fonctionnements actuels. L'entreprise, dans cette logique, renforce les tendances au conservatisme, accentue l'inertie organisationnelle. Cela n'exclut pas, cependant, que des phénomènes émergents puissent parfois porter des évolutions.
- **La logique de changement** implique de modifier, voire de bouleverser les pratiques actuelles : projets innovants qui requerront l'accès à de nouveaux marchés, de constituer un système d'offre différent, donc de maîtriser des ressources et des compétences nouvelles. La logique de l'expérience précédemment évoquée doit composer avec la logique de l'exploration, de l'expérimentation qui va dans le sens de l'inédit, de la transformation du projet d'entreprendre et de ses modalités de concrétisation.

On peut aisément établir le lien entre ces deux logiques et la distinction entre la gestion courante ou opérationnelle et la gestion stratégique. Le confortement, voire l'approfondissement des compétences actuelles dans le contexte de la gestion des opérations et de l'exploitation du potentiel d'un côté, la recherche de l'innovation (mercatique, technologique, organisationnelle...) et du renouvellement des pratiques dans le cadre du développement des projets et de la (re)création de potentiel de l'autre. Ces deux « formes » de management reposant sur des outils, des comportements et des mentalités largement distincts pour beaucoup d'auteurs. Le clivage ici proposé entre les deux modes de gestion apparaît cependant trop tranché (cf. par exemple MARTINET 88). Le management stratégique se préoccupe de la mise en oeuvre, donc de créer et intégrer le potentiel (le rendre opérationnel). La gestion courante se préoccupe aussi de stratégie et revêt une dimension intégrative : les pratiques journalières dans l'entreprise font et défont le potentiel ; des pratiques déconnectées en partie des objectifs stratégiques, et notamment des préoccupations du développement, interdiraient des évolutions et des mises en oeuvre efficaces et efficaces ; une gestion opérationnelle aveugle aux préoccupations du changement, pourrait empêcher ce dernier et

⁴Soit que l'on retienne que la gestion courante et la gestion stratégique doivent naturellement intégrer la zone de couplage dans le champ des préoccupations qu'elles recouvrent ; ce sera notre position (cf. aussi AVENIER 90 ou MARTINET 88 par exemple). Soit que l'on considère que l'on doit retenir la gestion intégrative comme mode de gestion de l'interface opérations / projets (R. DECLERCK, J. P. DEBOURSE, C. NAVARRE 83). Soit encore l'on considère que le management socio-économique performant se préoccupe naturellement de l'équilibration de ces préoccupations (SAVALL, ZARDET 95).

fortiori ne pas l'amorcer et le nourrir. La compétitivité durable de l'entreprise, que l'on peut apprécier par sa capacité de dégager des résultats positifs sur longue période, nécessite que soient assurées les tâches et l'intégration de ces deux modes fondamentaux de gestion : les modes stratégique et opérationnel.

I. Les choix stratégiques et l'exigence de compétitivité

Les choix de projet productif recouvrent, sans exclure d'autres dimensions, les choix liés de mission et de métier. L'entreprise envisage de satisfaire ou certains besoins pour certains clients au travers de certaines prestations (des produits et/ou des services). Elle le fera en décidant d'un métier, au moins perçu et appréhendé dans ses grandes lignes, ce métier pouvant se définir comme la gestion d'un système d'offre (KOENIG 90, 96 ; BRECHET 96). Selon les choix envisagés d'un système d'offre plus ou moins intégré ou éclaté, l'entreprise se trouvera confrontée à la gestion d'ensembles d'activités reflétant des chaînes de valeur différentes. Dans la plupart des cas, ces choix sont instruits dans des contextes concurrentiels qui nécessitent que l'entreprise prenne en considération les offres et les systèmes d'offre concurrents. La prise en compte de la dynamique concurrentielle conduit alors aisément à tenir un propos normatif : l'entreprise doit être en mesure de satisfaire au mieux les attentes de ses clients dans des conditions de prix et de donc de coût acceptables au regard des offres concurrentes, existantes ou potentielles. Les choix de missions et de métiers recouvrent ainsi des préoccupations liées de création de valeur pour les clients/utilisateurs et de maîtrise des pratiques de gestion qui permettent cette création de valeur. On peut retenir, de façon générale, qu'il s'agit de mieux organiser, apprécier et "contrôler" la contribution des pratiques de gestion aux coûts et à la création de valeur.

II. La problématique du développement compétitif

La capacité concurrentielle ou compétitive recouvre l'aptitude de l'entreprise à développer son(s) projet(s) productif(s) dans des conditions concurrentielles généralement évolutives. Du point de vue de la compétitivité strictement économique⁵, l'entreprise doit être en mesure

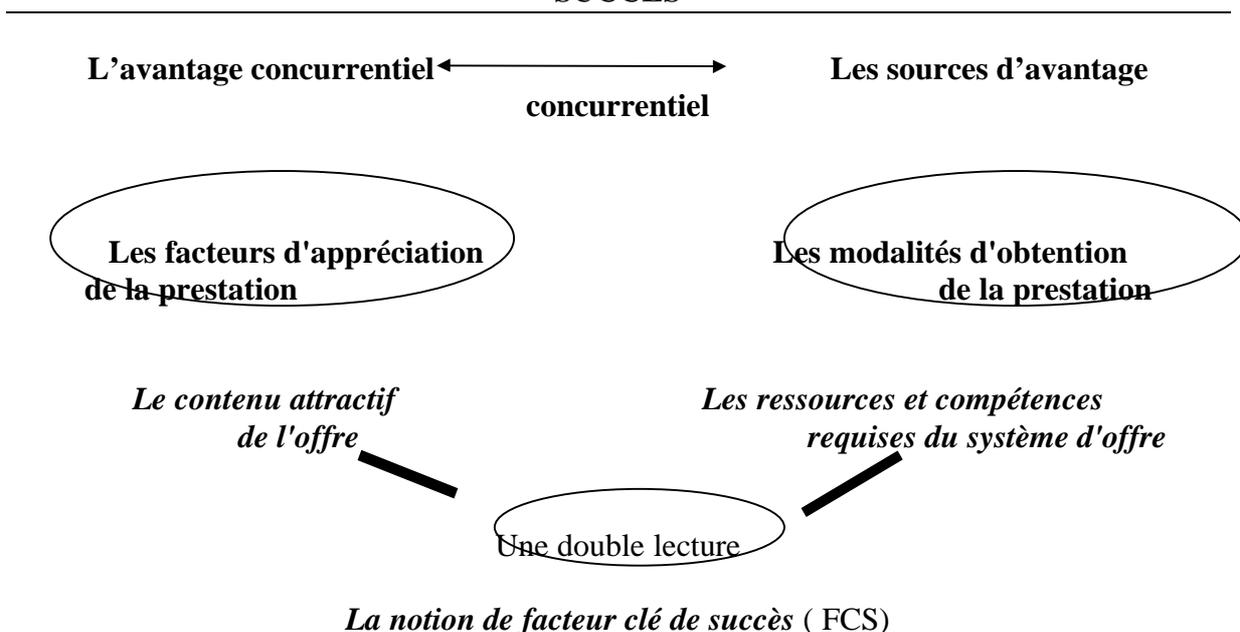
⁵Cette problématique n'épuise pas la réflexion puisque la capacité d'imposer ses projets recouvre aussi des capacités d'interdire les projets des autres et de se procurer des ressources en amont, voire d'imposer sa prestation en exploitant des moyens de toute nature - politiques, relationnels, psychologiques...- qui ne reflètent pas la seule supériorité de l'offre de l'entreprise. Par ailleurs, la capacité concurrentielle de l'entreprise n'exclut pas que la compétitivité puisse se jouer à un niveau écosystémique plus large (filières, réseaux d'entreprises...).

de constituer et de maintenir un(des) avantage(s) concurrentiel(s) au travers des sources d'avantages concurrentiels qu'elle maîtrise. Ce que bien souvent l'on exprime en disant, non sans ambiguïté parfois, qu'il s'agit de maîtriser les facteurs clés de succès requis pour réussir.

I11. De l'avantage concurrentiel aux sources de l'avantage concurrentiel

Les notions d'avantage concurrentiel ou compétitif, ou bien encore de facteur clé de succès (FCS), n'apparaissent pas exemptes d'équivoque au premier abord. L'explication réside sans doute dans un emploi correspondant à deux lectures possibles des notions en cause : un FCS recouvre simultanément l'idée d'une certaine attractivité de l'offre de l'entreprise au travers de la prestation proposée et celle d'un différentiel positif de ressources et de compétences en faveur de l'entreprise.

FIGURE 2 : LA DOUBLE LECTURE DE LA NOTION DE FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS



La problématique de la compétitivité recouvre donc, si l'on privilégie la dimension technico-économique, deux interrogations distinctes et complémentaires : celle portant sur les facteurs d'appréciation de la prestation (les attributs de base et les attributs différenciateurs ; le prix) ; celle portant sur les conditions d'obtention de la prestation (compétences et ressources minimales requises, compétences et ressources différenciatrices). Du côté de la demande, les

avantages concurrentiels⁶ ; du côté de l'offre et du métier de l'entreprise, les sources d'avantage concurrentiel qui les fondent. Les caractéristiques du système d'offre, et notamment les activités mises en oeuvre au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise, ne tirent leur pertinence que de leur contribution à la valeur de l'offre dans l'espace et dans le temps. L'entreprise doit être en mesure de disposer des capacités susceptibles d'assurer l'attrait de son offre comparativement aux offres concurrentes. A l'image des catégories retenues en ce qui concerne les technologies, il s'avère alors intéressant de distinguer les ressources et compétences de base, distinctives et émergentes (ATAMER, CALORI 93) :

- **Les ressources et compétences de base** qu'il faut maîtriser pour prétendre se développer dans le secteur. Celles-ci, loin d'être banales, peuvent être difficilement accessibles et constituer de véritables barrières à l'entrée (automobile, informatique). Elles correspondent logiquement aux attributs minimaux attendus de la prestation (caractéristiques et prix).
- **Les ressources ou compétences distinctives** (ou différenciatrices ou clés) qui assurent la supériorité de l'offre au regard du couple (valeur, prix). Elles contribuent à former les barrières à la mobilité entre les groupes stratégiques (PORTER 82) que forment les entreprises ayant opéré des choix stratégiques proches.
- **Les ressources et compétences émergentes** qui devraient constituer les sources d'avantages concurrentiels dans l'avenir. Les ressources et compétences évoluent dans le temps et leur diffusion implique parfois banalisation ; le stratège se préoccupe tout particulièrement du renouvellement des compétences clés susceptibles de porter les développements futurs (DOZ 94). Un certain nombre de questions montrent toutefois que le problème peut être moins simple qu'il n'y paraît. Les processus distinctifs de demain se fonderont-ils sur les compétences ou processus d'aujourd'hui ? Reposeront-ils sur les activités principales ou de soutien de la chaîne de valeur ?

Toute démarche de diagnostic stratégique exige donc logiquement de repérer, dans un contexte concurrentiel donné, les ressources et les compétences de base - les facteurs minimaux que de toutes façons il faut maîtriser pour se développer dans le secteur -, les ressources et les compétences distinctives (ou différenciatrices ou clés) susceptibles d'assurer la détention d'avantages concurrentiels ; et, dans une perspective prospective, les compétences émergentes dont on prévoit qu'elles constitueront les compétences différenciatrices de

⁶ On n'ignore pas toutefois que la création de valeur ne suffit pas à mettre l'entreprise en situation favorable. Parce que la capacité concurrentielle ne se joue pas que sur les dimensions technico-économiques d'une part (cf. note précédente), parce

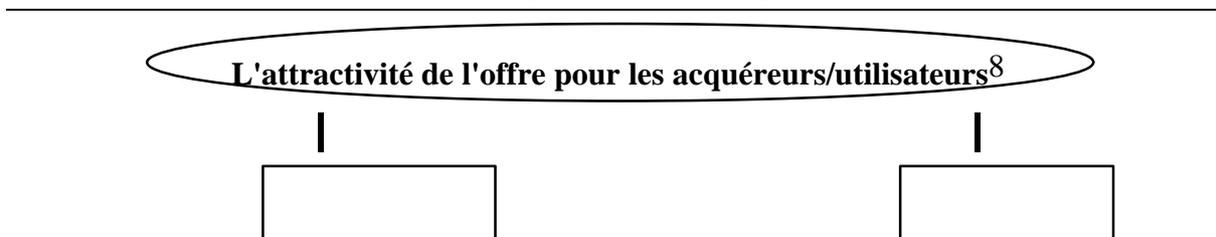
demain. La réalité des contextes concurrentiels montre toutefois la grande difficulté de toute démarche analytique :

- Il est rarement aisé de traduire en compétences repérables des pratiques de gestion complexes, des métiers à multiples facettes. Et ce d'autant plus qu'il faudrait logiquement comparer des entreprises ayant procédé à des choix identiques, ce qui est loin d'être toujours le cas.
- Les situations extrêmement courantes de concurrents inégalement diversifiés posent le problème de sources d'avantage concurrentiel qui trouvent leur origine dans l'exploitation de la diversité du portefeuille d'activités.

I12. La double nature des avantages concurrentiels et de leurs sources

L'avantage concurrentiel peut prendre la forme d'une offre identique, voire inférieure, à celle des concurrents mais proposée à un prix moindre, ou bien d'une offre supérieure dont le supplément d'attrait compense largement le surpris éventuellement exigé. Ces options sont associées aux deux grandes sources d'avantage concurrentiel que la littérature distingue : la domination par les coûts et la maîtrise de la distinction⁷ ou différenciation. Ainsi, si l'on voulait synthétiser cette notion d'avantage concurrentiel, ce serait en reconnaissant qu'elle se définit au regard du couple (valeur, prix) de la prestation ; le prix apparaît comme une variable relativement simple à définir ; la valeur reflète l'attrait du panier de caractéristiques que recouvre la prestation. La capacité d'une entreprise de proposer une offre attractive au regard du couple valeur / prix dépend ainsi de ses capacités de se différencier et/ou de maîtriser les coûts de façon compétitive (figure 3).

FIGURE 3 : LA PROBLEMATIQUE DE LA COMPETITIVITE ET DE L'ATTRACTIVITE DE L'OFFRE



que l'entrepris se doit aussi d'être en mesure d'accéder aux débouchés et de s'approprier la valeur créée au travers de situations d'échange favorable d'autre part.

⁷ G. KOENIG (1990) proposait le terme de distinction, plus que celui de différenciation pour éviter la possible confusion avec l'idée de différenciation organisationnelle. Son dernier ouvrage (KOENIG 96) propose maintenant de conserver les 2 notions en les distinguant.

⁸L'acquéreur se révèle simultanément le distributeur et le client final dans la plupart des cas. Cette dualité pose problème. Toutefois, in fine, l'offreur se préoccupe des attentes de l'acquéreur/utilisateur final.

distinction entre ce qui est *basique* et ce qui est *différenciateur*, mais tout en ayant autant que faire se peut un raisonnement comparatif eu égard aux concurrents.

Les éléments de l'offre qui ont une valeur pour les acquéreurs. Le terme d'acheteur ou d'acquéreur comprend, au sens large, les utilisateurs finaux de la prestation mais aussi les distributeurs qui constituent les clients immédiats. En fait, tous les acteurs en aval de l'entreprise qui interviennent dans l'expression de la demande qui s'adresse à elle. La détermination des éléments de l'offre qui contribuent à son attrait pour les acquéreurs relève des études sur les motivations et les comportements d'achats. Il se révèle aussi possible de recueillir les perceptions d'experts pour apprécier dans un premier temps le prix envisageable et le panier de caractéristiques recherchées (le design, la technologie, la fiabilité, la disponibilité, les options, les services associés, l'image, les performances, etc.)⁹.

Le rapprochement des avantages concurrentiels et de leurs sources. La problématique des choix de développement porte autant, en ce qui concerne le potentiel de l'entreprise, sur les ressources et les compétences internes à l'entreprise focale, sur celles des partenaires du système d'offre, que sur celles, relationnelles, qui autorisent la coordination entre les divers acteurs.

- ressources et compétences requises pour rechercher l'efficacité et l'efficacités des activités élémentaires constitutives de la chaîne de valeur.
- ressources et compétences requises pour assurer la coordination entre les activités élémentaires de la chaîne de valeur (gestion des interfaces et des processus transversaux, notamment entre fonctions). La performance fonctionnelle, ou d'activités prises isolément, ne contribue pas toujours à la performance globale.
- ressources et compétences requises pour assurer les relations et la coordination externes, au sein du système d'offre entre les divers partenaires (et leurs contributions).

Les principales sources d'avantages concurrentiels, que bien souvent l'on retrouve, peuvent être recensées. Certaines contribuent à la distinction (l'image et ses déterminants, le circuit de distribution, les technologies, la qualité du réassort...), d'autres aux coûts (la maîtrise des approvisionnements, la standardisation des composants, la taille des séries et les volumes traités, la maîtrise de technologies, les interconnexions avec d'autres activités...), la plupart

⁹A partir d'une grille proposée par T. ATAMER et R. CALORI, 1993, p. 13.

aux deux (la qualité et l'importance du réseau de distribution, la performance du système d'information, la logistique interne ou externe et ses différents déterminants, la maîtrise de la qualité, la densité des clients...). Elles représentent des facteurs d'évolution des coûts et de la distinction qui dépendent pour partie des choix stratégiques réalisés. Ainsi certains choix de développement déterminent le niveau du potentiel de performance que l'on pourra atteindre au regard des caractéristiques structurelles du système d'offre (degré d'internationalisation, densité des points de vente, importance des flux traités...) ; et l'on peut considérer alors que les pratiques et processus de gestion par lesquels le potentiel est exploité contribuent à la performance en transformant le potentiel et ses ressources en « vraies » compétences porteuses de résultats¹⁰. Les raisonnements sur la maîtrise des coûts et de la différenciation combinent donc des aspects structurels liés aux choix stratégiques en amont et des aspects de fonctionnement qui envisagent les résultats à caractéristiques structurelles données.

Il resterait toutefois à détailler les processus concrets de mise en oeuvre qu'elles recouvrent. Ces ressources et compétences peuvent être d'ordre matériel, tangible (équipements, technologies, capitaux...), ou de nature plus abstraite, plus intangible (compétences et expertises diverses, comportements et attitudes des individus, capacités relationnelles...). Elles relèvent, principalement pour ces dernières, de mécanismes d'apprentissage et constituent dans certains cas des connaissances,, individuelles ou partagées, largement tacites.

Ces réflexions préliminaires sur la compétitivité nourrissent la problématique du contrôle de gestion dès lors que ce dernier se préoccupe d'interroger la pertinence des stratégies interne et externe. Nous allons voir que le rapprochement des avantages concurrentiels et de leurs sources trouve une expression concrète dans le lien que le contrôle cherche à établir entre l'attrait de l'offre (la valeur, le prix) et les processus qui permettent de l'obtenir.

¹⁰ On souligne ici que parfois l'entreprise, quoi qu'il en soit de la performance de ses fonctionnements et de ses processus, ne pourra rivaliser avec des concurrents, par exemple plus internationaux et plus développés, qui disposent de ce fait de sources d'avantage concurrentiels « structurelles » : crédibilité et notoriété, économies de dimension sur les différentes fonctions ou activités.... que seule une remise en cause radicale des choix stratégiques actuels permettra d'envisager.

II. Le déploiement d'une stratégie délibérée dans une représentation construite de l'organisation

Nous allons tout d'abord retenir l'hypothèse d'une stratégie déterminée ex-ante, en excluant le temporel, le développement du projet dans le temps et les inéluctables remises en cause des finalités et des modalités de la mise en oeuvre dont le temps est porteur. Le rôle du contrôle de gestion serait de contribuer à organiser et apprécier la mise en oeuvre des orientations stratégiques retenues. Notamment au travers de la maîtrise des ressources et des compétences qui permettent à l'entreprise de proposer une prestation attractive à ses clients/utilisateurs.

Le contrôle de gestion ambitionne simultanément de modéliser la consommation des ressources, d'orienter les comportements et de coupler la stratégie et l'opérationnel. La cohérence de gestion s'améliorant avec la surface de l'intersection entre ces trois dimensions (BOUQUIN 96). Qui dit intersection dit aussi interdépendance, il est de ce fait arbitraire de donner une primauté au volet stratégie-opérationnel, le lecteur voudra bien considérer que c'est à la fois la facilité d'exposition et le thème spécifique de ce papier qui conduisent à repousser à la seconde partie l'étude des interactions entre les trois dimensions du contrôle de gestion et à ne les envisager qu'en fonction de leurs liens avec le processus stratégique. Les deux interrogations distinctes et complémentaires sur les avantages concurrentiels et leurs sources que recouvre la réflexion sur la capacité concurrentielle doivent se retrouver dans les fondements de l'organisation du contrôle de gestion. On se souvient que l'un des principes de base de la construction d'un système de contrôle, énoncé par Ashby, est que le système de contrôle ait une complexité comparable au système contrôlé. Dès lors, le contrôle de gestion doit s'attacher d'une part à proposer une métrique adaptée aux attributs attractifs constitutifs de l'offre et d'autre part à suivre par un dispositif de pilotage les activités et processus qui les fondent. Le développement d'un tel système d'information doit reposer non sur l'organisation fonctionnelle et hiérarchique mais sur une analyse de ce qui se fait et se vit dans l'organisation. C'est ce que proposent les démarches d'analyse du fonctionnement des organisations s'appuyant sur la notion d'activité. Avant de montrer comment cette démarche peut fournir un support à la réflexion sur l'articulation stratégie-contrôle, arrêtons nous, tout d'abord, sur la construction du modèle de l'organisation à partir de la notion d'activité

III. L'activité, nouvelle base de la modélisation du calcul économique et de la modélisation du fonctionnement des organisations

La perte de compétitivité d'industries traditionnelles et l'intégration de la notion de coût dans les paramètres de compétition des industries innovantes ont mis en lumière de multiples sources de dysfonctionnement dans les procédures de calcul de coûts (JOHNSON, KAPLAN 87). Les phénomènes de subventionnements croisés entre produits ont souvent été à l'origine du réexamen des systèmes de coûts. Sur cette base, ce qui était naturellement recherché, c'était bien évidemment une diminution des phénomènes de subventionnement et donc une progression vers des coûts plus vrais. A cet effet, une démarche visant à mieux connaître les consommations de ressources s'est progressivement structurée autour de la notion d'activité (BERLINER, BRIMSON 88). Une activité est généralement définie comme l'unité économique de base repérable au sein d'une organisation. Cette unité associe différents facteurs de production (capital physique et savoir-faire humain) et des consommations et délivre une production nécessaire au fonctionnement d'une autre activité interne ou valorisable auprès d'un partenaire externe. Initiée pour des motifs comptables, cette nouvelle lecture des organisations s'avère porteuse de bien d'autres changements qui établissent un pont direct avec la stratégie.

Tout d'abord, le fait d'analyser le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation sur la base d'un modèle unique supprime la distinction traditionnelle entre services productifs et services non productifs. Cette abolition traduit concrètement une mutation profonde dans la perception du processus de création de valeur par l'organisation. Les sources de la valeur ne sont plus concentrées dans la fonction de production mais sont disséminées dans l'ensemble de l'organisation. On en déduit que des sources d'avantages concurrentiels sont potentiellement présentes partout dans l'entreprise et que vraisemblablement leur exploitation ne peut se suffire d'une démarche stratégique descendante classique.

La reconstruction du modèle de l'organisation sur la base de l'activité modifie également l'idée de contrôle. Le seul moment où le contrôle de la consommation des ressources est possible, c'est le moment où elles sont engagées. Toute mesure externe et ultérieure n'aboutira au mieux qu'à un constat dont l'impact sur les consommations futures sera d'autant plus faible que la boucle d'analyse sera longue. Le corollaire de cette idée est que le contrôle doit être exercé par ceux qui engagent les ressources, dans leur propre langage et non par un tiers employant un autre langage (généralement financier). Le fonctionnement coordonné de l'ensemble des activités suppose en contrepartie la conscience claire de tous les acteurs de la

stratégie de l'entreprise afin que cette décentralisation du contrôle ne conduise à l'incohérence.

La reconstruction du modèle de l'organisation sur la notion d'activité est aussi la conséquence de la perte de lisibilité de l'environnement. Devant l'incertitude accrue, les prévisions d'actions figées sur 12 mois ne sont plus de mise. Même les reprévisions rapprochées paraissent de moins en moins opérantes. On en vient alors à l'idée que c'est au coeur de l'action, c'est à dire de chacune des activités que doit naître la réaction de l'organisation aux modifications de l'environnement.

On est loin de la firme « point » des économistes, dans laquelle toutes les décisions étaient prises au sommet et relayées sans perte d'information vers la base et dans laquelle les relations avec l'environnement se réduisaient à la seule variable « prix ». Le risque déjà signalé de la nouvelle vision est le risque de chaos. La cohérence devient l'un des défis majeurs de la nouvelle modélisation car elle n'est plus structurée par l'organigramme, elle trouve un nouveau support dans la notion de processus transversal.

II2. Les processus au coeur de nouvelles articulations

Le gestionnaire est traditionnellement confronté à trois paradoxes qu'il doit tenter de surmonter de manière cohérente : global-local, long terme-court terme, coût-performance. La présentation qui vient d'être faite de la modélisation à base d'activités met l'accent sur l'aspect *local*. Il faut maintenant trouver un support aux réflexions sur les autres termes : c'est le rôle de la notion de processus. Le processus transversal est constitué d'un regroupement d'activités fortement liées entre elles et coopérant pour offrir un composite produit-service doté d'un bouquet d'attributs qui lui confère sa valeur potentielle. Cette vision transversale du fonctionnement de l'organisation ne se substitue pas à la vision hiérarchique-fonctionnelle mais ajoute une dimension d'analyse et d'action.

FIGURE 4 : LA CONSTITUTION DES PROCESSUS DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DES ACTIVITÉS

Facteurs de causalité Activités	Nb de fournisseurs	Nb de références de composants	Nb de produits	Nb de lignes
Gestion des marchés	X	X		
Contrôle des réceptions		X		
Gestion de production		X		

Ordonnancement		X		
Montage			X	X
Comptabilité fournisseurs		X		
Administration générale				

L'ensemble des activités dont la consommation de ressources est expliquée par la même cause sont rassemblées dans un processus unique. Celui-ci intègre des activités venant de fonctions diverses (transversalité) et délivre, dans les délais, au montage, des composants de qualité, contribuant à la différenciation des produits.

L'articulation local-global. Bien que la définition de l'activité fasse appel à la notion de production mesurable, celle-ci n'est que rarement dotée des attributs complémentaires qui lui sont nécessaires pour espérer matérialiser sous forme de valeur sa consommation de ressources. Une production physique ne vaut rien sans son contrôle qualité ou sans les documents administratifs nécessaires à son expédition, sans l'inscription dans un planning, etc. Ces exemples soulignent l'importance de la transversalité dans l'association de la production physique et la production de services immatériels pour former un ensemble complexe potentiellement doté de valeur. La combinaison suppose la réalisation d'une coordination et d'une coopération entre les activités (le local) pour former le processus (le global) qui en matérialisant la valeur devient un des lieux majeurs de gestion stratégique. Le regroupement des activités en processus doit permettre la réalisation du passage du positionnement stratégique qui fait appel aux critères de valeur, à l'action locale.

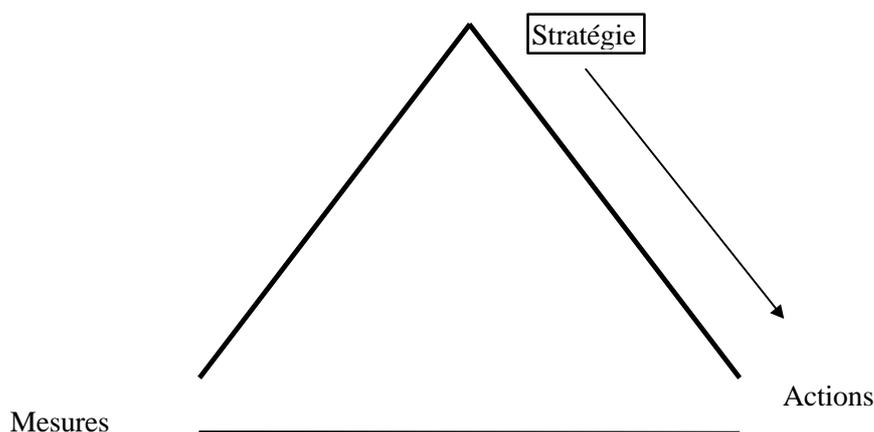
L'articulation long terme-court terme. L'autre alternative classique de la gestion trouve également dans la construction activités-processus un cadre de pertinence. Lors de la construction de la carte des activités, l'accent est mis sur la performance locale et sur les déterminants de court terme de la consommation de ressources. La construction des processus, lorsqu'elle n'est pas édictée de manière normative, mais élaborée en fonction des pratiques, se fait en recherchant les facteurs qui déterminent de manière transversale les consommations de ressources. L'expérience montre que les facteurs ainsi identifiés sont des facteurs sur lesquels seule une action coordonnée de longue durée permet d'avoir un impact significatif. Ces actions coordonnées seront conduites à court terme au sein des activités et la résultante se lira au niveau du processus sur la moyenne ou longue période. Décalage dans le temps d'autant plus sensible que l'on a affaire à des phénomènes de seuil.

L'articulation coût-performance. Au coeur du renouvellement du contrôle de gestion, elle se règle également au niveau du processus. La performance locale, en particulier sous forme d'amélioration d'un coût unitaire de prestation, n'a que rarement de relation avec la performance globale, attendue et valorisée par le partenaire à l'échange. Il est donc capital de pouvoir associer coût et performance à un niveau plus agrégé que l'activité, de manière à être certain de la cohérence des actions des uns et des autres. Le fait d'associer au sein d'un même processus l'ensemble des activités qui concourent à la délivrance d'un composite produit-service fait que l'on retrouve dans le processus à la fois les activités déterminantes pour la variable coût et les activités ayant une influence déterminantes sur les autres dimensions de la valeur comme le délai et la qualité. La coordination de la gestion au niveau du processus permet de ce fait de traiter de manière pertinente de l'articulation du coût et de la valeur.

II3. Le déploiement stratégique au coeur du dispositif de gestion

Le déploiement peut se comprendre en s'appuyant, à des fins didactiques sur le triangle Stratégie / Actions / Mesures (DIXON, NANNI, VOLLMAN 90). La stratégie est considérée comme exogène au point de départ du déploiement (cf. figure ci-dessous).

FIGURE 5 : LE TRIPTYQUE STRATÉGIE-ACTIONS-MESURES



La première question qui se pose est l'expression de la stratégie. Si l'on se place au niveau d'un domaine d'activité stratégique l'entreprise cherche à repérer les attributs de la prestation sur lesquels se joue l'attractivité de son offre. Elle liste ensuite les facteurs (les caractéristiques requises de son métier) qui contribuent à lui donner un avantage concurrentiel (de différenciation et/ou de prix) et qui doivent être acquis pour atteindre le positionnement

voulu. La contribution des activités et des processus aux facteurs clés de succès est a priori fortement différenciée, aussi la première étape dans le déploiement consiste-t-elle en une réflexion sur la capacité de chacun des processus à agir sur les différents FCS (les éléments attractifs de l'offre et les compétences qui les fondent). Cette réflexion se traduit aisément dans une matrice qui reste qualitative et exprime seulement les grandes articulations processus / sources d'avantages concurrentiels. Les processus, qui regroupent des activités, donc la mise en oeuvre des ressources et des compétences de l'entreprise, contribuent aux sources potentielles d'avantage concurrentiel qui doivent assurer la supériorité de l'offre de l'entreprise.

FIGURE 6 : LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DANS LES PROCESSUS

Processus Source d'avantage concurrentiel	Processus 1	Processus 2	Processus 3	Processus 4
Maîtrise des flux	X		X	
Maîtrise de l'innovation	X	X		X
Coordination intra-groupe		X		
Maîtrise des coûts	X		X	

Ce premier travail terminé il appartient ensuite à l'équipe en charge de chaque processus de traduire sa contribution à la création de valeur (directement pour le client/utilisateur ou pour un client interne dans certains cas) et à la maîtrise des coûts en indicateurs mesurables et de les faire valider par la direction générale. Ces indicateurs mesurables peuvent être financiers et physiques, concerner les coûts et les différents attributs de la valeur postulée par l'entreprise. Ils peuvent être mesurés sur une grille quantitative ou qualitative, par rapport à des objectifs ou sur la base d'une tendance. L'objectif est à la fois de faire traduire la stratégie de la direction dans les faits et de pouvoir mesurer concrètement la stratégie mise en oeuvre. En ce sens cet exercice permet déjà le couplage du délibéré et de l'émergent.

Le déploiement doit se poursuivre du processus vers les activités suivant la même démarche et avec les mêmes objectifs. Mais on y ajoutera ici un volet plus directement axé sur l'action de court terme. Les activités concourent à la réalisation de objectifs du processus, par simple cumul ou par coopération. Les responsables d'activités sont dotés de tableau de bord dans lesquels figurent les paramètres de gestion de l'activité et plus spécialement ceux qui sont critiques pour la réalisation des objectifs du processus. C'est par rapport à ces derniers que les actions de gestion sont à mener en priorité. Il est donc souhaitable d'ajouter dans le tableau de bord du suivi des activités un volet de suivi des plans d'action. Ce dispositif permet alors à chacun où qu'il soit dans l'organisation de comprendre le rapport entre son action locale, quotidienne et la stratégie au travers de l'articulation des indicateurs de pilotage, de résultat locaux et les indicateurs de résultat des processus qui sont la traduction concrète de la stratégie de l'organisation. Le déploiement permet le partage du sens entre l'ensemble des acteurs de l'organisation

FIGURE 7 : DÉPLOIEMENT DES OBJECTIFS DU PROCESSUS 1 AU SEIN DES ACTIVITÉS

Activités Objectifs	Activité 1	Activité 2	Activité 3	Activité 4
Maîtrise des flux	X	X	X	
Maîtrise de l'innovation		X	X	X
Coûts	X		X	X

L'analyse des résultats des plans d'actions et de l'évolution des indicateurs de résultat retenus comme traduction de la stratégie offre en permanence la possibilité de suivre la transformation progressive de la stratégie « épousée » en stratégie « utilisée » au travers de l'action. Les articulations qui viennent d'être soulignées font du processus et des activités qui le composent le support idéal pour le déploiement de la stratégie et sa traduction dans l'action quotidienne. Mais cette vision de la stratégie délibérée peut s'enrichir d'une vision émergente par la remontée de l'information en provenance des processus lors des analyses des coûts et

des performances. L'ensemble de ces analyses conduit à formuler une nouvelle stratégie enclenchant une nouvelle boucle stratégie-actions-mesures et ainsi de suite.

III. L'enrichissement de la stratégie émergente par la démarche de contrôle

Le contrôle de gestion contribue à organiser et informer le déploiement de la stratégie sur les conditions de sa mise en oeuvre et sur la validité des choix effectués au regard de la performance des processus par lesquels la stratégie se réalise. Mais on pressent déjà que le contrôle de gestion dans la gestion des processus qu'il organise et qu'il informe est en mesure de contribuer largement aux évolutions du projet productif, donc à l'émergence de stratégies nouvelles ; en conduisant l'entreprise à envisager de nouvelles missions ou un métier renouvelé. Le contrôle fondé sur la reconnaissance et le suivi des processus contribue au diagnostic interne, en ce sens il nourrit la stratégie et n'en est pas seulement le suivi. Les vecteurs de ce renouvellement, ou de cet enrichissement de la stratégie au travers de stratégies émergeant des pratiques, peuvent toutefois être considérés comme pluriels :

- Ils renforcent logiquement la cohérence entre les pratiques internes et les choix externes, ce qui participe d'une meilleure valorisation des ressources et des compétences au sein des processus. Mais cet aspect abordé précédemment (cf. 2ème partie) doit être complété par la capacité du contrôle de remettre en cause les choix initiaux : soit en permettant d'atteindre des performances imprévues, soit en révélant l'impossibilité d'obtenir les performances envisagées.
- La mise en place d'un contrôle de gestion fondé sur les processus est une pratique managériale à part entière et de ce fait sont en jeu les structures, les fonctionnements et les attitudes. Au centre des évolutions des pratiques de gestion on mettra particulièrement l'accent sur l'évolution des représentations de l'entreprise qui vont de pair avec le souci de renforcer le lien entre les activités, la création de valeur et la stratégie. L'attention accordée aux processus participe du diagnostic stratégique interne en renouvelant le regard porté sur l'entreprise. On peut trouver dans cette démarche, une réponse au souci de réaliser le diagnostic des compétences de l'entreprise de façon différente des démarches habituelles qui privilégient le regard fonctionnel.

III1. Du déploiement à la reconfiguration des processus.

Le déploiement de la stratégie dans les processus créateurs de valeur et dans les activités qui les composent constitue déjà une étape importante dans la mise oeuvre. C'est l'occasion de mieux apprécier la richesse de l'organisation en terme de compétences, de se familiariser avec la notion même de processus, bref d'affiner le diagnostic interne. Le travail de réflexion sur les traductions métriques des facteurs clés de succès commence à donner forme à la stratégie visée en introduisant le facteur temps dans la démarche d'analyse. Le passage d'une formulation qualitative très générale à des dispositifs de suivis au moins ordinaux et très généralement cardinaux est la première occasion d'infléchir implicitement ou explicitement les objectifs stratégiques. Cette occasion est repliquée à chaque stade du déploiement. C'est en ce sens que le contrôle de gestion, qui joue un rôle moteur dans la mise en place de la métrique, participe d'une manière souvent sous-estimée au processus stratégique. Ce rôle est renforcé lors de l'analyse des résultats dans la mesure où cette analyse amplifie l'influence qui vient d'être soulignée. On peut considérer que le contrôleur de gestion, en interaction avec les gestionnaires et la direction, dans le cadre du suivi des performances, peut conduire à la fois à la reconfiguration des processus et à la remise en cause des facteurs clés de succès initiaux. C'est généralement au sein des tableaux de bord que l'on synthétise les mesures relatives aux résultats attendus et aux actions qui ont été prises pour contribuer à leur réalisation. La convergence des résultats locaux est la traduction attendue de la cohérence de comportement des différents acteurs composant les processus et des différents responsables (individuels ou collectif) des processus. A ce stade du cycle de management stratégique se posent de nombreux problèmes qui méritent que l'on s'y arrête. Ils découlent à la fois du choix des FCS, de la modélisation en activités et processus et des instruments de mesure utilisés.

III11. La difficile liaison entre les facteurs clés de succès et la modélisation.

En matière de modélisation il existe deux démarches principales : la construction en partant du terrain ou en partant de processus normalisés. Les risques sont évidemment plus grands avec la seconde démarche. En effet, non seulement prend-on le risque de voir les interlocuteurs déformer la « réalité » pour se conformer à la norme qui leur est présentée, mais

en plus cette norme issue généralement de l'expérience des grands cabinets de conseil¹¹, n'a que peu de chance d'être en correspondance avec la stratégie et la structure, forcément spécifiques de chaque organisation. Il est donc préférable lors de la construction des processus de s'appuyer sur la réalité vécue et perçue par les acteurs de l'entreprise. Si l'action sur les comportements ou les modalités de fonctionnement ne part pas de la perception des acteurs, l'échec est programmé. Mais il n'y a aucune raison pour que le fonctionnement à l'instant t , celui de la modélisation, soit en phase avec ce qui est nécessaire à la concrétisation des FCS (des avantages concurrentiels et de leurs sources). Plusieurs configurations sont à examiner :

- Les activités/compétences nécessaires à la concrétisation d'un FCS sont présentes, mais le niveau de performance actuel n'est pas satisfaisant. Le pilotage consiste dans ce cas à la mise en place d'un plan d'action, suivi dans le tableau de bord de chacune des activités concernées. Nous sommes dans une démarche d'amélioration continue.
- Les activités/compétences nécessaires à la concrétisation d'un FCS sont présentes mais dispersées au sein de plusieurs processus et cette « non organisation » se traduit par une non performance. La solution relève dans ce cas de la réingénierie des processus ou plus simplement de la ré-organisation, de manière à mettre les activités concernées en phase.
- Le troisième cas est le plus délicat, c'est celui de l'absence des activités/compétences nécessaires à la concrétisation des FCS ; ou, dans le même ordre d'idées, les choix stratégiques ou de développement réalisés conduisent à ne pas pouvoir envisager, quelle que soit la qualité des pratiques de gestion, d'atteindre les performances souhaitées et requises. Dans le premier cas, la solution suppose le développement, l'acquisition ou la maîtrise par contractualisation des ressources et des compétences nécessaires aux activités et aux processus. Le second cas de figure inviterait à reconsidérer les choix de développement qui ne permettent pas d'espérer être compétitif que ce soit en termes de différenciation ou de coût. Ce sont donc les choix stratégiques qui doivent être revus ; et l'on voit très bien alors que le contrôle participe directement de la définition la stratégie.

Quelle que soit la situation à laquelle on doit faire face, le mérite du déploiement c'est de mettre en évidence la situation dans laquelle se trouve l'organisation et d'éclairer de manière pertinente et immédiate les mesures qui sont nécessaires pour la mise en oeuvre de la stratégie. Il va de soi que les décisions relatives à ces situations sont de nature à infléchir la stratégie initiales et qu'elles participent donc du processus de stratégie émergente

¹¹ L'utilisation d'une approche normative permet au cabinet d'économiser du temps et donc de produire des résultats pour

III12. Comportement et le risque induit par la mesure

L'ambition du contrôle de gestion est de contribuer à la cohérence des comportements, laquelle est sinon suffisante du moins nécessaire au succès de la stratégie. Les comportements sont largement influencés par les signaux émis par les systèmes d'information et tout spécialement par celui qui est animé par le contrôle de gestion. Le risque intervient à deux moments. Le premier se situe lors de l'utilisation de la modélisation pour la construction des signaux stratégiques, le second lors de la traduction de FCS dans la métrique du contrôle.

Le premier risque est le plus lourd de conséquence, un choix de modélisation et donc de structure du système d'information, est une décision exceptionnelle qui n'intervient qu'à des intervalles de temps très longs. Un choix incohérent ou même simplement insatisfaisant obère la qualité du système d'information et met en péril la pertinence des réflexions qui s'appuient sur ses sorties. Jusqu'à présent la modélisation donnait la primauté à la dimension « structure » associée à celle de « responsabilité ». Les systèmes d'information reproduisaient les structures hiérarchiques et fonctionnelles. Le pilotage qui s'en déduisait était un pilotage local reposant sur le postulat de l'indépendance des performances. L'abandon de cette dernière hypothèse au profit de celle de performance collective construite par la coopération transversale, suppose que parallèlement le système d'information soit capable de produire l'information pertinente pour ce pilotage transversal. Dans le cas contraire stratégie épousée et signaux sur la stratégie en usage sont déconnectés et rendent le pilotage pratiquement impossible. Les tensions provoquées par une telle situation conduisent très souvent à la marginalisation du rôle du système d'information dans la réflexion stratégique ce qui ne fait qu'aggraver les incohérences internes à l'organisation.

Ce risque peut être qualifié de « structurel » car issu d'un écart entre la structure de pilotage pensée au plan stratégique et la structure de production d'information disponible pour l'action (DE RONGE 95). Il peut être relié au statut implicite de l'information et des outils de gestion : ces derniers sont neutres par rapport à la « réalité » et ne nécessitent donc pas d'être explicitement intégrés dans la réflexion stratégique. Si ce premier risque est évité, il en reste un second plus « conjoncturel » portant sur la qualité des mesures qui se déduisent du modèle et opérationnalisent la notion de FCS au travers de l'organisation. Ces mesures sont elles-mêmes de deux ordres. Les premières sont destinées à renseigner l'organisation sur sa capacité à satisfaire dans des conditions économiquement viables aux exigences de

l'environnement. Il s'agit du dispositif de calcul de coûts, de suivi des indicateurs traduisant d'autres dimensions de la valeur comme les délais, la qualité, la recyclabilité, sans oublier la rentabilité. Les secondes portent sur le pilotage interne aux activités et/ou aux processus.

La modélisation en processus est une chose, le passage au calcul économique en est une autre. Supposons que l'analyse ait conduit à isoler un processus « Gestion des commandes ». Pour les besoins du calcul économique ce processus peut être traduit par les notions de coût à la commande, de coût à la ligne de commande, de coût à la référence spécifique, de taux de frais à la commande, etc. Même si l'analyse d'activités réduit le champ des possibles par l'analyse des relations de causalité, il n'en reste pas moins que subsiste toujours une dose de convention dans la représentation et donc dans le choix final. Or ce choix final est celui qui nourrit le système d'information stratégique et canalise le comportement des acteurs au sein de l'organisation. Là aussi il y a risque de dégradation par les constructeurs du système d'information, des ambitions stratégiques et de la notion de facteur clé de succès.

A l'inverse une volonté ferme de construire un système de signaux sans concession conduit dans bien des cas à des systèmes de calcul économique « sauvages » qui par leur brutalité tendent à discréditer la capacité du système de signaux à réellement contribuer à la gestion de l'organisation.

La notion de réglage du système de signaux apparaît ici comme essentiel dans le déploiement de la stratégie dans les processus afin que la production d'informations nécessaires à l'action et à son suivi ne vienne pas ruiner les efforts faits dans le cadre de la modélisation de l'organisation.

La production d'informations pour le pilotage interne aux activités est également l'occasion d'affrontement de conceptions divergentes. Dans certains cas elles conduisent à des mises en pratique de la stratégie, bien différentes de ce qui avait été envisagé. Un FCS s'exprime de manière souvent qualitative, le pilotage lui nécessite, plus on se rapproche de l'opérationnel, une information quantitative. La traduction de repères qualitatifs en données quantitatives passe souvent par le chemin de l'économie de moyens. La tendance est d'abord d'utiliser quelque chose d'approchant, de déjà disponible, plutôt que de faire l'effort de rechercher la meilleure traduction possible.

Le deuxième problème est relatif à la forme de l'information qui traduit en fait la théorie sous-jacente du pilotage. Construit-on des écarts ou une tendance, suivant le cas on renvoie à une régulation postulant un état stable ou au contraire à l'idée d'une dynamique d'amélioration continue conditionnée par l'évolution de l'environnement.

Le troisième problème est relatif à la capacité de renouvellement de l'attention des pilotes (SIMONS 92). Son absence n'est envisageable que dans l'hypothèse d'un environnement stable permettant de viser, en interne, un standard. A l'inverse, le renouvellement de l'attention, dans des plans d'action et leurs suivis, traduit le développement de la capacité d'adaptation des acteurs aux perceptions des changements dans l'environnement.

La dimension combinatoire des activités au sein des processus et des processus au niveau de l'organisation accentue bien évidemment l'ensemble de ces risques.

Au travers de ces remarques, nous voulons souligner l'extrême complexité du pilotage stratégique. Derrière le formalisme séduisant du déploiement stratégique s'appuyant sur la déclinaison des facteurs clés de succès dans les processus et les activités, se cachent des conflits de pouvoir, des arbitrages techniques, des conventions implicites, qui construisent la stratégie réellement observée.

III2. une pratique managériale à part entière et un regard renouvelé

Au-delà des aspects techniques permettant tout à la fois d'identifier et de décliner les facteurs clés de succès puis de suivre les modalités de leur réalisation et ou de leur déformation, c'est en réalité une pratique managériale que nous esquissons. Comme toute pratique managériale elle met en cause des aspects structurels (l'anatomie), de fonctionnement (la physiologie) et d'attitude (la psychologie). Et l'on sait bien que les pratiques réelles, les fonctionnements et les processus relationnels qu'ils recouvrent mettent en jeu les régulations formelles et informelles (CROZIER, FRIEDBERG 77, REYNAUD 90, FRIEDBERG 93). Ainsi, l'interface entre le stratégique et l'opérationnel, gérée au travers de la mise en oeuvre d'un contrôle de gestion fondé sur les processus, met en jeu ces différents aspects. D'une part lorsqu'il s'agit de vaincre les inerties des pratiques passées, d'autre part lorsqu'il s'agit de reconstruire. Au carrefour de ces aspects structurels, de fonctionnement et d'attitude mettant en jeu les représentations des individus et des groupes, on trouve naturellement le décloisonnement des fonctions, la formalisation des processus et l'implication des divers acteurs. Tout cela signifie, pour les différents acteurs de l'organisation, un enrichissement considérable des représentations de leur propre rôle et du fonctionnement de l'organisation dans ses relations dynamiques avec l'environnement. Nombre d'aspects qui n'ont pu être abordés auraient mérité de l'être comme les mécanismes d'apprentissage organisationnel, le nouveau rôle des fonctions dans leurs relations avec les

processus (aux fonctions la gestion du potentiel de production et la gestion des compétences, aux processus la mise en oeuvre des compétences et la gestion de la réactivité).

L'attention portée aux activités et aux processus de création de valeur modifie aussi le regard que l'on porte sur l'entreprise et ses capacités. Sans que l'on puisse à cette étape de notre réflexion en tirer des conclusions définitives, on peut penser qu'une telle pratique de management peut être porteuse de stratégies pensées différemment. Le courant qui privilégie les compétences pour fonder le développement trouve sans doute ici une réponse à l'évaluation du potentiel de l'entreprise différente et complémentaire du regard plus focalisé sur les fonctions. Cette appréciation renouvelée peut alors déboucher sur de nouvelles logiques de développement, sur l'exploration de nouveaux sentiers de croissance.

Conclusion

Ce papier avait pour finalité d'interroger le lien entre la stratégie et le contrôle en plaçant au centre des réflexions la notion de FCS. Sans exclure l'expression des stratégies fonctionnelles, l'approche par les processus, pose de manière différente les préoccupations de mise en oeuvre de la stratégie, et partant de son suivi. Si l'on exclut le temps, la mise en place à un instant t du contrôle de gestion repose sur l'indentification et la maîtrise des processus pertinents du point de vue de leur contribution à la maîtrise des FCS - les avantages concurrentiels et leurs sources - . Il s'agit alors, dans cette hypothèse, de traduire la stratégie en activités et processus observables et mesurables. Dès lors que l'on introduit le temps dans le raisonnement, on doit admettre que les projets stratégiques évoluent et que le contrôle lui-même contribue inéluctablement à ses évolutions. D'autant plus que le contrôleur de gestion aura recherché un couplage fort entre le stratégique et l'opérationnel. Si l'on retient que ces évolutions, non fixées ex-ante, peuvent être qualifiées d'émergentes, alors il apparaît clairement que le contrôle est en mesure de jouer un rôle dans les transformations des projets stratégiques de l'entreprise. Le contrôle n'est pas la stratégie, la stratégie n'est pas le contrôle, mais leur interface ou zone de couplage, se nourrit de ce qu'ils représentent en tant que processus d'information, de mobilisation et d'organisation (BRECHET 96). Le rapprochement théorique entre ces deux champs disciplinaires semble incontournable, mais le rapprochement dans les pratiques pose en fait le problème jamais complètement résolu de la combinaison de la logique d'exploitation et de la logique de développement de l'entreprise. Ce difficile

couplage représente un enjeu fort du management performant des organisations et un thème récurrent de réflexion où les chercheurs trouveront toujours le paradoxal et la complexité. Le contrôle de gestion fondé sur les processus représente malgré tout, et nos expériences militent fortement pour cette proposition (MEVELLEC 96) un outil et une pratique de management enrichissants, pour mieux gérer l'interface entre le stratégique et l'opérationnel.

BIBLIOGRAPHIE

- ATAMER T., CALORI R. (1993), « Diagnostic et décisions stratégiques », Dunod.
- AVENIER M. J. (1990), « Le pilotage stratégique de l'entreprise », Presses du CNRS.
- BRECHET J. P. (1996), « Gestion stratégique ; le développement du projet d'entreprendre », ESKA.
- BERLINER C., BRIMSON J.A. (1988), « Cost management for today's advanced manufacturing », Harvard Business Press.
- BOUQUIN H. (1996), « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ? », Gestion , septembre octobre 1996
- DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P., NAVARRE CH. ((1983), « Méthode de direction générale ; le management stratégique », Ed. Hommes et Techniques.
- DE RONGE Y. (1995), « Contrôle de gestion et compétitivité », in « Management stratégique et compétitivité », De Boeck, pp. 477, 500.
- DIXON J.R., NANNI A.J., VOLLMAN Th. (1990), « Breaking the barriers ; measuring performance for worldclass operation », John Wiley.
- DOZ Y. (1994), , « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », Revue Française de Gestion, n° 97, janvier/février 1994.
- ECOSIP (1996), « Cohérence, pertinence et évaluation », Economica.
- JOHNSON , KAPLAN R. (1987), « Relevance lost » HBP
- KOENIG G. (1990), « Management stratégique ; vision, manoeuvres et tactiques», Nathan.
- KOENIG G. (1996), « Management stratégique ; paradoxes, interactions et apprentissages », Nathan.
- MARTINET (1988), « Diagnostic stratégique », VUIBERT, coll. Entreprise.
- MEVELLEC P. (1995), « Une double question de sens », Comptabilité, Contrôle Audit,
- MEVELLEC P. (1996), « Coût et valeurs, la recherche d'une dynamique » Economie et Comptabilité, décembre.
- MINTZBERG H., WATER J.A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », Strategic Management Journal, vol. 6.
- POIRIER L. (1987), « Stratégie théorique II », Economica.
- PORTER M., « Choix stratégique et concurrence », Economica.
- PORTER M. (1987), « L'avantage concurrentiel », InterEditions.
- REYNAUD J.D. (1990), « Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale », A.Colin ed.
- SAVALL H., ZARDET V. (1995), « Ingénierie stratégique du roseau », Economica.