

Philippe LORINO

MÉTHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE

Le pilotage par les processus et les compétences

Troisième édition

© Éditions d'Organisation, 1997, 2001, 2003
ISBN : 2-7081-2928-7

Éditions

d'Organisation

Le schéma de pilotage

Logique managériale

et pratiques du pilotage

Avant de s'engager dans des travaux plus techniques de définition de méthodes et d'outils (indicateurs, tableaux de bord, comptabilité de gestion, plans et budgets), il faut aborder l'un des sujets les plus importants et les moins souvent abordés du pilotage : l'ancrage concret du pilotage dans l'organisation, c'est-à-dire le choix des **logiques globales de pilotage** (pilotage par le résultat financier, par des tableaux de bord multidimensionnels, par la responsabilisation individuelle, par des coopérations transversales...) et les **pratiques concrètes**, les us et coutumes, les rites et les rythmes, en un mot : la **vie et la culture** du pilotage. Le pilotage de l'entreprise répond en effet, comme toute activité consciente et tournée vers la réalisation d'objectifs, à « un projet de vie », en l'occurrence un projet de vie collectif, organisationnel. La périodicité et la composition des réunions, la distribution des rôles, la structure de reporting et de suivi, les modalités d'animation et de communication, tout cela reflète des choix plus ou moins implicites, plus ou moins délibérés. C'est ce que nous appellerons le « **schéma de pilotage** » de l'entreprise : la charte, explicite ou non, qui gouverne la pratique quotidienne du pilotage. On trouvera une illustration de cette approche dans le cas Eurocomputer situé au chapitre 14.

1. Définition du schéma de pilotage

Le schéma de pilotage est souvent implicite dans les entreprises. Hérité d'une évolution historique, il apparaît comme « naturel », allant de soi. Même dans les entreprises qui s'engagent dans de grands projets de changement, il est rarement analysé de manière explicite, alors même qu'il devrait constituer la pierre angulaire de toute démarche dans le domaine du pilotage. Les dirigeants

ont tellement l'habitude de considérer le « contrôle de gestion » et le pilotage comme des affaires techniques, des questions d'outils, de méthodes et de logiciels, qu'ils s'attardent rarement sur ces questions.

Pourtant, le schéma de pilotage, c'est en quelque sorte la Constitution, la Loi Organique du pilotage de l'entreprise. C'est lui qui ancre le système de pilotage dans l'organisation, le positionne dans les structures de pouvoir et de responsabilité, répartit les rôles entre les acteurs.

Définition

*Le schéma de pilotage définit la manière dont l'entreprise entend se piloter, en termes de **culture et de logique globales** de pilotage (part faite à la responsabilisation individuelle des managers et à l'apprentissage collectif, aux structures permanentes et aux structures temporaires), de **structure de pilotage** (niveaux de pilotage hiérarchiques, axes d'analyse et de pilotage, articulation des formes de pilotage transversales avec le pilotage vertical hiérarchique), de **politiques d'entreprise** (domaines régulés, rôles des équipes fonctionnelles par rapport aux équipes opérationnelles), d'**animation de gestion** (formats et périodicités de réunions, distribution des rôles, méthodes d'animation), de définition et d'articulation des fonctions spécialisées en matière de pilotage (contrôle de gestion, qualité, planification...).*

Le schéma de pilotage est en quelque sorte la « mise en scène » du système de pilotage : alors que le système de pilotage définit une partition et un livret, le schéma de pilotage distribue des rôles, dirige les acteurs, agence leur action dans une scénographie, traduit les intentions de l'auteur dans une organisation et des pratiques collectives. Il est important de s'assurer que le schéma de pilotage est cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Un schéma de pilotage inadapté, ambigu ou incomplet peut se traduire par des conflits de compétence, des lacunes dans la vigilance, le refus d'engagement des acteurs parce que les règles du jeu ne paraissent pas claires, leur incompréhension du contexte et des enjeux.

Le schéma de pilotage :

• répond aux questions suivantes :	• en définissant :
– comment insérer le pilotage dans notre organisation et notre culture ?	– les cultures et logiques globales de pilotage
– qui pilote quoi ?	– la structure de pilotage (niveaux et axes)
– quelles sont les règles et les normes qui s'imposent à tous ?	– les politiques d'entreprise (délégations) et le rôle des services fonctionnels

• répond aux questions suivantes :	• en définissant :
– quel mode de suivi et d’animation ?	– les méthodes d’animation de gestion
– quelle expertise de pilotage ?	– la définition et le positionnement des fonctions « pilotage » (ex. contrôle de gestion, qualité)

Tableau 1 : Le schéma de pilotage

2. Le choix d’une logique et d’une culture de pilotage

Le pilotage peut obéir à différentes « philosophies », qui répondent à des situations stratégiques et à des cultures différentes (on pourra voir, à ce sujet, le cas Eurocomputer au chapitre 14). Le choix d’une logique de pilotage revient au comité exécutif de l’entreprise. Citons deux exemples de logiques possibles, que l’on opposera ici de manière volontairement schématique.

■ La logique de responsabilisation financière (centres de profits et de coûts)

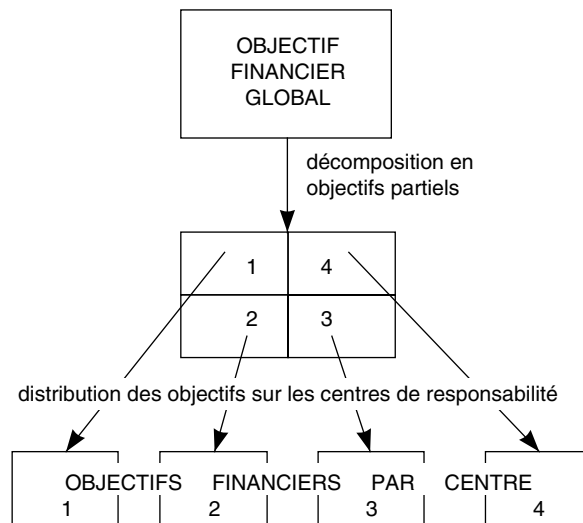


Schéma 1 : Logique de pilotage financière

Selon cette logique, le pilotage s’intéresse avant tout aux **résultats financiers** de chaque entité et s’appuie sur le principe de **responsabilisation** individuelle et de délégation (à travers, par exemple, des contrats d’objectifs), avec trois mots-clés :

- **résultats** : le pilotage n’interfère pas avec le déroulement de l’action elle-même et n’intervient que sur des objectifs a priori et des résultats a posteriori ; au nom d’un principe de décentralisation et d’autonomie, il « ne

se mêle pas » des contenus d'action. Plus qu'une logique de pilotage de l'action, il s'agit donc d'une logique d'engagement et de contrôle des résultats. Organiser le reporting sur des périodicités trop resserrées peut nuire à l'autonomie des managers locaux. Descendre le reporting trop bas, jusqu'à des managers aux moyens limités, serait contradictoire avec la volonté de responsabiliser intégralement sur un résultat. Il y a donc des exigences de globalité (entités importantes) et d'espacement dans le temps.

- **financiers** : logiquement, puisqu'il ne se mêle pas des contenus d'action, le pilotage n'entre pas dans des considérations techniques sur le contenu des actions et recourt à un langage universel situé « en dehors » des techniques et des processus particuliers, le langage financier.
- **responsabilisation** : n'intervenant pas directement sur les contenus concrets de l'activité, le pilotage agit indirectement sur eux en responsabilisant les managers sur l'atteinte d'objectifs ; le levier d'action, c'est la motivation et la volonté du manager qui se voit impartir des objectifs et des moyens d'action pour les atteindre. Le pilotage de l'action proprement dit est délégué à chaque responsable, charge à lui de déterminer les outils et les méthodes susceptibles d'assurer sa réussite dans la tenue de ses objectifs. Le *comment* importe peu. Le pari est que, mis sous pression, les responsables sauront trouver les moyens de la réussite.

L'entreprise est alors souvent découpée en territoires autonomes dotés de comptes analytiques et érigés en centres de responsabilité. Le dirigeant de chacun de ces centres de responsabilité répond essentiellement, sinon exclusivement, du résultat financier de son territoire, enregistré en fin de période. Chaque fois que cela est possible, ce résultat prend la forme d'une rentabilité (« return on investment », par exemple) ou d'un profit analytique, au besoin en mettant en place un système de prix de cession internes pour valoriser les prestations rendues à des « clients » internes ou reçues de fournisseurs internes. Le pilotage est alors charpenté par un système de reporting financier qui se calque peu ou prou sur un organigramme hiérarchique.

Une telle logique de pilotage présente des mérites évidents :

- elle est simple (une fois le système de reporting en place, le pilotage devient une affaire bien huilée),
- elle est de nature à motiver et mobiliser les responsables (ils bénéficient d'autonomie, ils se savent jugés sur leur action propre),
- elle relie clairement les performances (financières) locales aux performances (financières) globales de l'entreprise.

Par contre, elle présente des inconvénients et des risques :

- elle tend à cloisonner et diviser l'entreprise (« chacun maître chez soi »), ce qui peut être un handicap si les processus de l'entreprise présentent un certain degré d'intégration et si les performances des diverses entités

sont inter-dépendantes : en optimisant sa performance propre, un responsable peut nuire à la performance du voisin et à la performance globale ;

- elle ne fournit aucune visibilité sur les causes réelles de performance, ce qui peut interdire aux niveaux plus élevés du management l'identification des leviers de progrès dont ils doivent se saisir prioritairement dans une situation donnée, d'où le risque d'actions générales et peu ciblées, notamment en cas de crise (économies budgétaires indifférenciées, par exemple) ;
- elle présente fréquemment un biais en faveur du court terme (reporting de résultats annuel, voire trimestriel), car le principe de responsabilisation individuelle doit « faire avec » le turn-over des cadres, leur gestion de carrière, leurs incitations pécuniaires.

Exemple : La société de vente de pizzas à domicile PIZZICATO

PIZZICATO s'est organisée en centres de profit territoriaux. Il n'y a en effet guère d'interdépendances entre les agences locales : les territoires sont bien délimités, il n'y a pas de ressources partagées (chacun produit ses propres pizzas et emploie ses propres livreurs), c'est une activité faiblement capitalistique avec des impératifs de rentabilité rapide. La logique financière appliquée au pilotage des territoires géographiques, voire de chaque agence, semble bien adaptée.

■ La logique stratégique-opérationnelle (déploiement de la stratégie dans les opérations)

Il ne s'agit plus de partir d'un objectif financier global pour aboutir à des objectifs financiers analytiques, par désagrégation, mais de partir d'objectifs stratégiques pour aboutir à des objectifs opérationnels locaux à travers une analyse causes-effets.

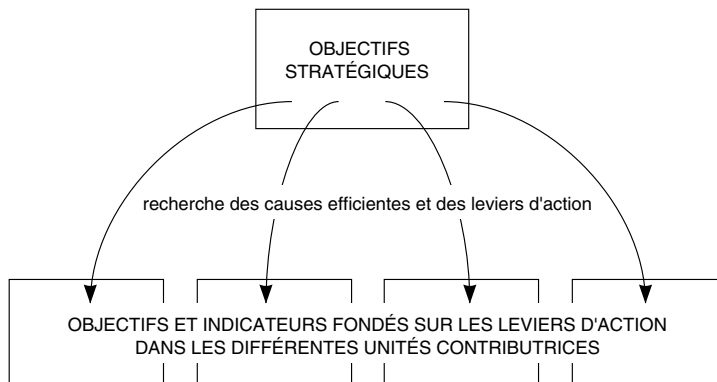


Schéma 2 : Logique de pilotage stratégique-opérationnelle

Le déploiement de stratégie dans des indicateurs et des objectifs via analyse causes/effets contraint à sortir du langage purement financier et à entrer dans la réalité technique des divers processus (entrer « dans la boîte noire »). À ce titre, la logique stratégico-opérationnelle est plus complexe et plus délicate à utiliser que la logique financière. Elle exige un dialogue fluide entre spécialistes de gestion et opérationnels de divers métiers. Mais elle est indispensable dès que l'activité de l'entreprise présente un certain niveau d'intégration entre les unités et les fonctions (interdépendances, synergies) et un certain degré de complexité. Dans ce cas, en effet, la recherche des causes de performance pourra rarement s'inscrire à l'intérieur d'un seul secteur de responsabilité. Il est alors indispensable de construire un diagnostic collectif, fréquemment réajusté, pour identifier les leviers d'action pertinents, pour coordonner le déroulement de l'action et pour assurer la capitalisation collective de l'expérience (voir chapitres 3, 4 et 5).

Exemple : France Télécom

France Télécom vend de multiples produits (mobiles, téléphone fixe, cartes, Internet, liaisons numériques, réseaux...) sur des infrastructures-réseaux fortement intégrées, à de multiples segments de marché (particuliers, professionnels, entreprises), sur de multiples territoires, certains clients (par exemple, les grandes entreprises) étant eux-même implantés sur plusieurs territoires et consommant une grande variété de produits. Il y a donc de fortes interdépendances entre les performances des diverses branches, des divers réseaux de communications et des diverses agences commerciales. Il semble difficile, dans ces conditions, de ne jouer que la carte de la responsabilisation sur des objectifs financiers locaux, sans déployer de manière spécifique sur l'ensemble de la structure certains objectifs stratégiques, tels que la percée rapide de nouveaux produits innovants, la construction d'un réseau de partenariats avec des sociétés de service informatique, la conquête ou la fidélisation de quelques grands comptes clés.

■ Logique de pilotage « permanente » versus logique de projets « à géométrie variable »

Selon les secteurs d'activité et les périodes, les principaux enjeux de pilotage peuvent relever d'une démarche permanente, sur des objets stabilisés (des métiers, des lignes de produits, des processus), ou d'une démarche qui se redéfinit de manière plus ou moins continue, selon une configuration à géométrie variable, sur des événements et des objets temporaires. Dans ce dernier cas, la gestion par projets offre le mode de pilotage le plus adéquat. La culture de l'entreprise (aversion au changement, besoin de référentiels stables) influera également sur la place accordée à la démarche de projets.

■ Comment définir la logique de pilotage de l'entreprise ?

La définition de la logique de pilotage de l'entreprise relève d'un débat de direction.

1^{re} question : veut-on opter pour une gestion financière par centres de responsabilité (centres de profit/centres de coûts) ou pour une gestion stratégique-opérationnelle par déploiement d'objectifs sur des indicateurs ? La réponse étant généralement mixte, sur quelles parties de l'entreprise, à quels niveaux de responsabilité privilégiera-t-on l'une ou l'autre des approches ?

Listons quelques critères de choix :

Logique financière	Logique stratégique-opérationnelle
Interdépendances limitées entre centres de responsabilité	Interdépendances potentiellement importantes entre centres de responsabilité
Culture de gestion dominée par les approches financières	Culture de gestion orientée vers l'opérationnel et le stratégique
Culture orientée vers l'autonomie de fortes personnalités, « entrepreneurship »	Culture orientée vers le travail d'équipe et les résultats collectifs
Environnement stratégique et technologique relativement stable, possibilité de relier simplement résultats de court terme et de long terme	Fortes incertitudes stratégiques, dynamiques de changement rapides, besoin de réactivité et d'éventuels redéploiements rapides
Métiers et marchés bien connus, maîtrisés et cloisonnés	Métiers et marchés en évolution et très imbriqués

Tableau 2 : Logique financière versus logique stratégique-opérationnelle (1)

Le choix d'une logique implique des choix connexes pour assurer une certaine cohérence :

Logique financière	Logique stratégique-opérationnelle
On n'impose de politiques spécifiques et d'objectifs non financiers que de manière limitée et « par exception »	Jeu d'objectifs multicritère et diversifié, déduit de la stratégie
Importance de la contractualisation individuelle d'objectifs	Eventuelle contractualisation d'objectifs, mais avec une certaine flexibilité et dans des cadres volontiers collectifs
Délimitation stricte et précise des responsabilités	Existence d'objectifs partagés entre plusieurs responsables

Logique financière	Logique stratégique-opérationnelle
Architecture de reporting financier et comptable performante et stable	Construction pragmatique d'indicateurs ciblés et jetables
Contrôle de gestion à dominante comptable indépendant des structures de management opérationnel	Contrôle de gestion fortement intégré aux fonctions opérationnelles
Pilotage hiérarchique	Introduction de formes de pilotage transversales

Tableau 3 : *Logique financière versus logique stratégique-opérationnelle (2)*

2^e question : doit-on introduire des structures de projet et, si oui, quelle place leur réserve-t-on dans le dispositif de pilotage ?

L'activité de l'entreprise peut justifier la mise en place de structures et de pratiques de projets (voir chapitre 9). Ceci peut se faire selon des modalités diverses :

- a. Les projets sont introduits en nombre limité, « par exception », et ils constituent en quelque sorte des « enclaves » au sein de l'entreprise, enclaves où les pratiques de pilotage « normales » sont mises entre parenthèses.
- b. Les projets sont insérés dans le schéma de pilotage, comme un élément parmi d'autres. Par exemple, dans une entreprise où prévaut la logique stratégique-opérationnelle avec un pilotage permanent de processus transversaux, la gestion de projets peut être le mode de pilotage normal de certains processus (les processus de conception et développement, par exemple : développement de produits, de systèmes d'information...).
- c. Enfin, dans certains secteurs (par exemple, dans le BTP), les dirigeants peuvent considérer que l'essentiel de l'activité de l'entreprise relève d'une démarche de projets. Dans ce cas, ce que l'on définit « par exception », ce ne sont pas les projets, mais les grandes missions permanentes « hors projets », qui doivent assurer le succès des projets et la capitalisation de l'expérience d'un projet à l'autre : par exemple, la gestion financière, le service juridique et le contentieux, la recherche technologique...

Exemple : l'équipementier automobile Rochelle

Rochelle est un grand groupe international producteur d'équipements pour l'automobile : pare-soleil, sièges, serrures de portières, lève-vitres automatiques. Il est organisé en trois divisions : les « accès » (serrures, ouvertures de portières et de toits ouvrants), les lève-vitres, les équipements de confort intérieur (pare-soleil et sièges). Chaque division possède ses propres usines, ses propres bureaux d'études, ses services de promotion et de vente. Les divisions reçoivent un soutien administratif du siège (finance et contrôle, ressources humaines, informatique).

La grande autonomie des divisions et la forte culture financière du groupe conduisent la Direction Générale à privilégier le découpage du groupe en quatre entités

responsabilisées sur leurs résultats : chaque division est un centre de profit dont la performance est essentiellement identifiée à la rentabilité du capital investi, le siège est un centre de coûts prestataire, qui facture ses prestations au prix coûtant.

Au sein de chacun des centres de profit, les interdépendances entre équipes sont fortes : les commerciaux conditionnent l'efficacité de la production et des bureaux d'études par les conditions contractuelles qu'ils négocient (volumes, délais, qualité, spécifications techniques) et la qualité de l'information qu'ils transmettent, le bureau d'études a une grande influence sur la performance de l'usine (conception de produits faciles à fabriquer) et sur la performance des commerciaux (capacité d'innover, de résoudre les problèmes techniques posés par les clients), etc... Il est donc décidé d'opter au sein de chacun des centres de profit (les divisions) pour une logique de pilotage technico-opérationnelle déduite de la stratégie par une analyse des processus-clés (« préparer des propositions technico-commerciales », « développer les produits », « gérer le flux de composants et de produits », « fabriquer »...). Le siège est également piloté par processus (« gérer le contrat de travail », « gérer la ressource financière »...).

Certains processus, de par leurs caractéristiques propres (« développer les nouveaux produits », « développer les systèmes informatiques », « préparer des propositions »), font l'objet d'un pilotage par projets.

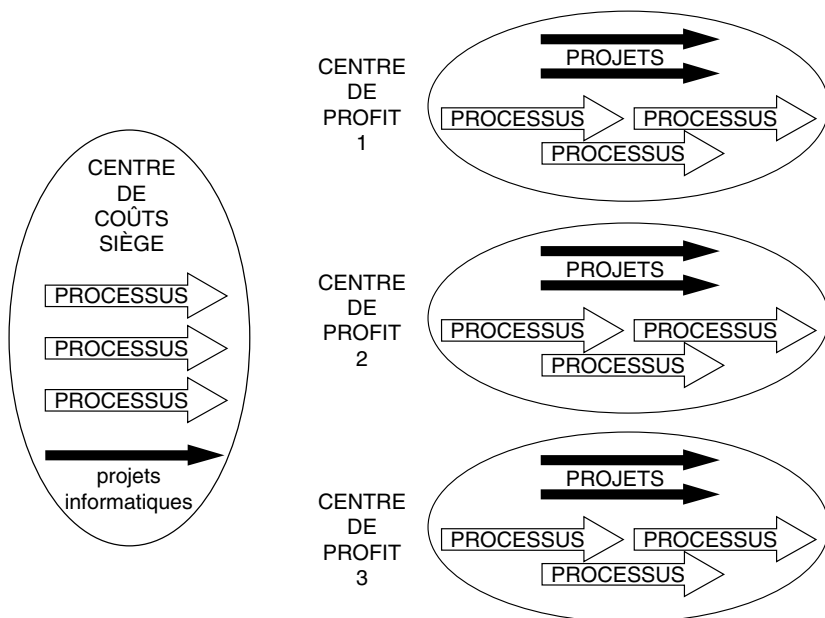


Schéma 3 : *Le schéma de pilotage de Rochelle*

3. Choix d'une structure de pilotage

Définir une structure de pilotage, c'est répondre à la question : qui pilote quoi ?

■ La définition des niveaux de pilotage

L'organisation de l'entreprise définit différents niveaux hiérarchiques, par exemple : des branches, puis des directions, des unités, des départements, des équipes.

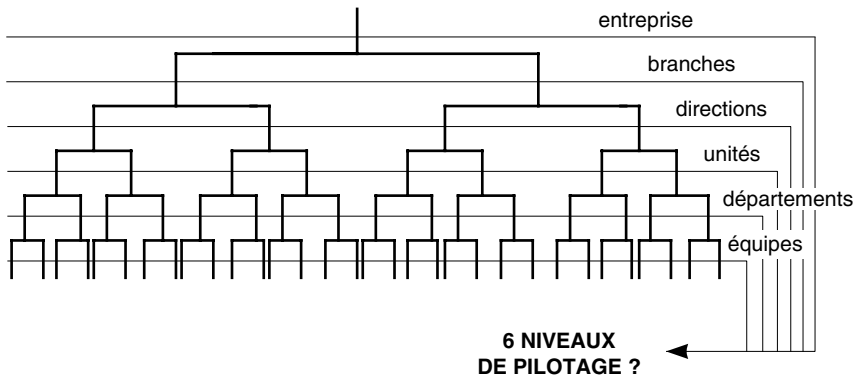


Schéma 4 : Les niveaux de pilotage (1)

Il faut définir les niveaux hiérarchiques appelés à jouer un rôle de pilotage effectif, en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité et de la diversité du portefeuille d'activités, de la dispersion géographique. La superposition d'un trop grand nombre de niveaux de pilotage fait courir des risques en matière de réactivité, de fiabilité de l'information, de lourdeur et de coût de fonctionnement.

Pour chacun des niveaux retenus, il y a lieu de définir les moyens de pilotage sur lesquels il s'appuiera :

- délégation budgétaire,
- indicateurs et tableau de bord comptables (donc, niveau de restitution comptable),
- indicateurs et tableau de bord exclusivement physico-opérationnels (pas de restitution comptable à ce niveau),
- contrats de gestion (Direction Par Objectifs)...

Ce faisant, on est conduit à définir l'architecture et le contenu du reporting. La mise en place d'indicateurs physiques peut souvent descendre plus bas dans la structure que la délégation budgétaire et les restitutions financières, dont le maillage ne doit pas être trop fin pour éviter une lourdeur excessive.

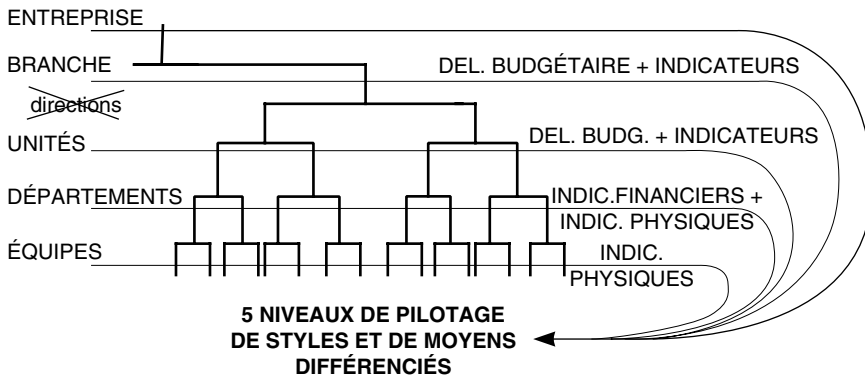


Schéma 5 : Les niveaux de pilotage (2)

■ La définition des axes de pilotage

Une entreprise a presque toujours plusieurs axes de pilotage, c'est-à-dire plusieurs manières de segmenter ses analyses de coûts, ses performances et ses résultats. Les axes de pilotage, ce sont les dimensions du pilotage. On peut ainsi trouver, entre autres axes possibles :

- les produits,
- les marchés,
- les clients,
- les projets ou les affaires,
- les territoires géographiques,
- les technologies,
- les métiers...

Les axes de pilotage peuvent être différents d'un secteur de l'entreprise à l'autre. Par exemple, une entreprise peut décider de piloter par produits et par technologies les performances du bureau d'études et des usines, par produits et par secteurs géographiques celles du réseau commercial. On ne peut faire coexister trop d'axes de pilotage concurremment, des choix s'imposent. Il faut identifier les axes cohérents avec les enjeux stratégiques, ce qui peut conduire à en changer lorsque le contexte stratégique change.

Exemple : les constructeurs informatiques

Dans les années 70, les constructeurs informatiques vendaient de la puissance informatique indifférenciée aux directeurs informatiques des entreprises clientes. Ils pilotaient leurs réseaux commerciaux autour des axes « produits » (quelles plateformes hardware) et « territoires géographiques ». Puis, dans les années 80 et 90, ils ont dû se transformer en offreurs de solutions informatiques finalisées et intégrées, destinées à des usages professionnels spécifiques (par exemple, la paye du person-

nel, la gestion des comptes courants bancaires, la gestion de production industrielle, la gestion de réseaux de transports) et vendues à des managers opérationnels non informaticiens (par exemple, les Directeurs Financiers, les Directeurs des Ressources Humaines). Le pilotage des réseaux commerciaux a donc dû progressivement abandonner les axes « produits » et « territoires » au profit des axes « solutions » (identifiées par des types d'applications, par exemple « gestion d'agence bancaire », et non plus par des plateformes hardware) et « secteurs de marché » (industrie, banque, assurances, transports...) (voir « cas Eurocomputer » au chapitre 14).

Pour chacun des axes identifiés, en fonction de :

- son importance stratégique,
- sa pérennité,

il faut définir son statut en termes de pilotage :

- prise en compte explicite et systématique de cet axe dans les systèmes d'information (système comptable, par exemple) ou retraitements de données « artisanaux »,
- prise en compte explicite et systématique de cet axe dans la structure organisationnelle ou formule d'animation transversale temporaire,
- pilotes dédiés sur cet axe ou pas (ex. chefs de projet, chefs de produits, pilotes de processus, responsables métiers),
- mise en place de comités de pilotage,
- budgets spécifiques,
- tableaux de bord spécifiques,
- articulation avec les autres axes (comment le chef de projet doit-il travailler avec les directeurs de métiers, le chef de produit avec les directeurs commerciaux géographiques, le directeur chargé d'une technologie avec le responsable d'un segment de marché...).

4. Les politiques d'entreprise et les services fonctionnels

Les entreprises se dotent souvent de **politiques** générales d'entreprise, à caractère permanent, qui s'imposent à toutes les entités responsables. Ces politiques définissent un cadre structurel pour l'action et sont vécues par les managers opérationnels comme des contraintes plutôt que comme des objectifs. Elles obéissent à différentes considérations :

- a. elles retranscrivent à l'intérieur de l'entreprise des contraintes imposées par l'environnement institutionnel ; par exemple, elles répercutent les réglementations concernant la protection de l'environnement, la sécurité,

la réglementation sociale, la fiscalité, le fonctionnement des marchés financiers... ;

- b. elles imposent aux acteurs de l'entreprise des règles de comportement générales pour des raisons éthiques (l'entreprise citoyenne), relationnelles (l'aide aux collectivités locales d'implantation), d'image (sponsoring, propreté et esthétique des bâtiments ou des véhicules de l'entreprise...);
- c. elles imposent des règles pour faire prévaloir l'intérêt général de l'entreprise sur les intérêts particuliers des entités responsables (par exemple, recherche d'économies d'échelle sur les achats de fournitures; compatibilité des choix informatiques et bureautiques; cohérence du vocabulaire employé...).

Quelles qu'en soient les raisons, les politiques d'entreprise limitent l'autonomie des managers, le contrôle qu'ils peuvent avoir de leur propre performance et donc leur niveau de responsabilité sur le terrain.

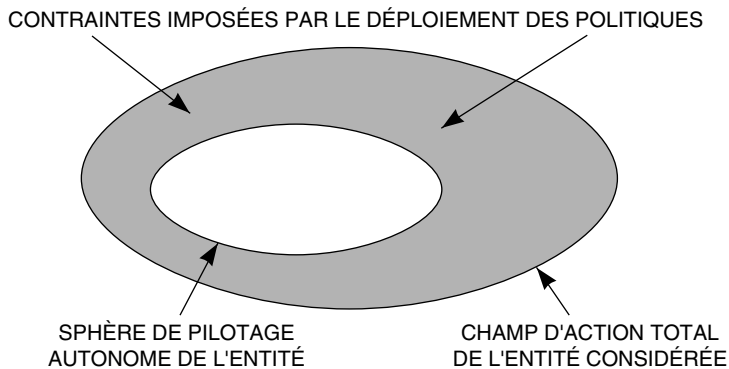


Schéma 6 : *Les politiques d'entreprise*

Les politiques peuvent entraîner un degré de contrainte variable selon leur caractère plus ou moins centralisé et plus ou moins obligatoire :

Politique...	Obligatoire	Non obligatoire
Centralisée	aucune marge de liberté locale	des solutions standard sont proposées
Décentralisée (+ OU -)	un cadre de règles est imposé mais laisse de la (+ou -) marge de choix locale	un soutien méthodologique est proposé

Tableau 4 : *Le statut des politiques d'entreprise*

■ *Analyse des politiques*

Il peut de temps en temps être utile de balayer les politiques par domaines d'activités et de préciser pour chacune d'elles le niveau et les modalités de décentralisation et leur statut obligatoire ou facultatif, afin de faire un point sur les réelles marges de manœuvre des managers opérationnels et d'identifier les zones d'ombre où les règles sont mal définies. Dans certains cas, l'accumulation historique des contraintes imposées par le siège s'avère excessive, et de tels bilans peuvent être l'occasion de « nettoyer » le champ d'action de toutes les contraintes non indispensables.

Exemple : dans une grande entreprise publique

Domaines	Statut de la politique (O : obligatoire ; F : facultatif ; N : pas de politique)	Centralisation	Délégation branche	Délégation unité
Achats	O	> achats 1 MF	< 1MF et > 200 KF	< 200 KF
Publicité	O	presse nationale, TV, radio, foires internationales	foires, manifestations sportives et culturelles locales	
Achats bureautiques	O	règles de base : environnement PC-Windows, Pack Office Microsoft		choix des matériels et choix des logiciels hors Pack Office
Comptabilité analytique par activités	F	soutien méthodologique proposé par le siège		décision de principe et mise en œuvre
Gestion de production	N			choix libre de chaque unité

■ *Articulation fonctionnel / opérationnel*

Une politique d'entreprise peut exiger une maintenance importante (régulièrement mettre à jour le fonds documentaire, informer les utilisateurs des évolutions des règles et des normes), qui exige, d'une part, des compétences et des moyens en gestion documentaire et en diffusion de l'information (bases de données, réseaux, services en ligne...), d'autre part, une compétence technique spécifique dans le domaine. Généralement cette maintenance des politiques est confiée à des services fonctionnels experts :

- service informatique pour la politique informatique,
- service d'achats pour la politique d'achats,
- direction des affaires sociales pour la politique sociale,
- service technique pour les politiques techniques...

Ces services peuvent avoir une grande variété de missions qui font peu ou prou partie du pilotage :

- décisions opérationnelles,
- définition de règles et de normes,
- conseil et assistance technique,
- formation,
- contrôle et audit...

La définition précise de ces missions fonctionnelles et de leur articulation avec les entités opérationnelles est un point sensible du schéma de pilotage, l'un des domaines où l'on risque de produire des conflits ou des carences de responsabilisation.

Politique...	Obligatoire	Non obligatoire
Centralisée	service fonctionnel : <ul style="list-style-type: none"> • décide, réalise • exerce une tutelle spécialisée • contrôle • met en place et forme 	service fonctionnel : <ul style="list-style-type: none"> • prestataire de service (clés en mains) • informe • forme à la demande
Decentralisée (+ OU -)	service fonctionnel : <ul style="list-style-type: none"> • définit normes et règles • audite • informe et forme 	service fonctionnel : <ul style="list-style-type: none"> • prestataire de service (conseil) • informe • forme à la demande

Tableau 5 : Politiques d'entreprise et services fonctionnels

5. Les fonctions spécialisées dans l'expertise du pilotage

■ Répartition des rôles entre ligne managériale et contrôle de gestion

Pour que l'entreprise soit pilotée de manière efficace, il faut que chacun des managers de l'entreprise maîtrise une double compétence : la compétence technique de son métier (marketing, vente, production, informatique...) et une compétence générale de pilotage et de gestion (concevoir et utiliser des outils et des méthodes de pilotage, animer l'action collective, gérer les compétences de ses collaborateurs...), qui, sans être sa première expertise, n'en fait pas moins partie intégrante de son métier de manager. Il lui sera toutefois utile, dans ce second domaine, de s'appuyer sur des fonctions spécialisées, expertes des divers domaines du pilotage (contrôle de gestion, qualité, planification, organisation, ressources humaines...).

Faire vivre le système de pilotage fait appel à deux types de missions, que ces fonctions spécialisées et les fonctions opérationnelles devront se répartir, selon un équilibre qui varie d'une entreprise à l'autre :

- des missions d'expertise, telles que la conception des outils de pilotage (indicateurs, tableaux de bord, budget, comptabilité de gestion), la formation des cadres à l'utilisation de ces outils et à la gestion en général, le conseil aux dirigeants sur les choix de méthodes en matière de pilotage, la veille technologique sur les méthodes de gestion,
- des missions de mise en œuvre, telles que la fiabilisation des données de gestion, la production des indicateurs en temps et niveau de qualité requis, la circulation de l'information, la maintenance du fonds documentaire en matière de pilotage (actualisation des procédures, des règles), l'organisation matérielle des réunions de pilotage.

La définition précise des rôles respectifs de la ligne managériale et de la fonction « contrôle de gestion » est un point sensible du schéma de pilotage. En effet, le flou dans cette répartition des rôles peut engendrer des situations néfastes : déresponsabilisation des managers opérationnels quant aux enjeux économiques (« l'intendance n'est pas mon affaire »), maintien du contrôleur de gestion dans un « ailleurs » technocratique par rapport aux processus opérationnels concrets (utilisation d'un langage exclusivement comptable et financier, ignorance des contraintes et des potentiels opérationnels).

Exemple : délimitation des rôles dans la banque IMMOBANCO

	Ligne managériale	Fonction « contrôle »
Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du budget (itérative) • Analyse et explication des performances 	<ul style="list-style-type: none"> • Production des tableaux de bord (suivi des budgets) • Aide à l'élaboration des budgets • Assistance méthodologique
Mise en œuvre (animation de gestion, réactivité, principes et règles)	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifie la cohérence des objectifs • Identifie les leviers d'action pertinents • Définit les plans d'action • Suit les plans d'action, pilote la réactivité et les actions correctrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise le suivi et la mise en place de plans d'action • Prépare les réunions d'animation de gestion • Aide dans l'analyse des dérives et la réalisation de projections • Assistance méthodologique
Expertise (Outils)	<ul style="list-style-type: none"> • Forme ses collaborateurs directs pour qu'ils puissent participer à l'animation de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalise des synthèses économiques au niveau de la banque • Développe la formation spécialisée • Veille technologique sur les méthodes de gestion
	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifie et valide les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Déclenche les modifications d'outils • Gère les outils

■ **Positionnement et organisation de la fonction « contrôle de gestion »**

Les termes du débat sur l'organisation et le positionnement de la fonction « contrôle de gestion » sont bien connus :

- la fonction « contrôle » doit-elle être indépendante des fonctions opérationnelles, structurée en filière hiérarchique autonome et rattachée au siège, ou chaque contrôleur doit-il être rattaché à sa structure opérationnelle (usine, réseau commercial...)?
- la fonction « contrôle » doit-elle être rattachée à la direction financière ou doit-elle être rattachée directement à la direction générale?

- la fonction « contrôle » doit-elle couvrir la planification opérationnelle pluriannuelle ou faut-il séparer le court terme (contrôle budgétaire) et le long terme (fonction « plan ») ?

Les réponses à ces questions dépendent du type d'activité de l'entreprise, de sa culture et de son histoire, et de la logique globale de pilotage retenue par les dirigeants :

- a. Dans le cas d'une logique à dominante financière, la structuration du contrôle en filière indépendante rattachée au siège (souvent à la Direction Financière) est envisageable.
- b. Dans le cas d'une logique stratégique-opérationnelle, il semble préférable de privilégier la proximité du contrôle et des fonctions opérationnelles pour favoriser une véritable osmose entre culture économique et culture opérationnelle. La filière « contrôle » peut faire l'objet d'une animation de métier, sous l'égide du Directeur du Contrôle de Gestion, qui exerce ainsi sur elle une sorte de « parrainage professionnel » sans pouvoir hiérarchique. Dans ce cas, il semble peu opportun de localiser le contrôle de gestion « corporate » à la Direction Financière, qui n'est plus qu'un interlocuteur parmi d'autres.

6. L'animation de gestion

Les indicateurs, tableaux de bord et autres outils ne valent que ce que vaut l'animation de gestion à laquelle ils servent de support. L'animation de gestion est donc, last but not least, le point d'orgue du schéma de pilotage. Elle doit :

- inclure une part de rituel bien réglé, avec des rôles clairement définis,
- être orientée vers la satisfaction du client et le diagnostic de performance,
- assurer un retour d'expérience continu favorisé par une certaine liberté d'expression (les « porteurs de mauvaises nouvelles » ne doivent pas se faire fusiller, pas même du regard...),
- être axée sur le suivi de plans d'action finalisés par des objectifs clairs,
- assurer la vigilance quant aux évolutions de l'environnement, donc être très ouverte sur l'extérieur,
- être fortement sélective (économie d'attention : le temps est la ressource la plus précieuse, il faut éviter la dispersion),
- intégrer les différents aspects du pilotage dans une approche unique (suivi d'indicateurs et de plans d'action, suivi des plans et budgets), afin d'éviter le développement de plusieurs pilotages parallèles, éventuellement divergents (contrôle budgétaire, pilotage de performance, pilotage stratégique, pilotage de la qualité...).

Même s'il est évident qu'une grande part d'autonomie et d'initiative doit être laissée aux managers opérationnels dans l'animation de gestion, des lignes directrices peuvent être données, en ce qui concerne notamment :

- les différents types d'enceintes pour l'animation de gestion (animation hiérarchique, animation de projets, animation de processus, animation de filières métiers, coordinations géographiques...),
- le type d'animation attendu pour chacune de ces enceintes : réunions, périodicité, configuration, objectifs, en louvoyant entre les deux écueils du pilotage technocratique, en chambre et sans concertation, et de la réunionnisme sans effets pratiques,
- la diffusion d'une véritable méthodologie en matière d'animation (techniques d'animation, de remue-méninges), assortie de formations,
- les méthodes d'analyse (comment décrypter les indicateurs de gestion, quels outils d'analyse et de résolution collectives de problèmes employer), assorties de formations.

7. Le pilotage transversal (processus, projet)

■ *L'articulation entre pilotage transversal et pilotage hiérarchique*

L'introduction de formes de pilotage transversales (projet, processus, métier) peut constituer un changement culturel important. Si l'on veut dépasser le stade d'une simple animation inter-services sans grands effets pratiques, il est nécessaire d'introduire explicitement la dimension transversale dans la contractualisation d'objectifs et dans les plans et budgets, ce qui exige de clarifier la répartition des rôles et pouvoirs entre le responsable hiérarchique et le pilote d'axe transversal

Exemple

Une agence commerciale rapportera sur l'ensemble de son activité au Directeur des Ventes, mais elle rendra particulièrement compte de ses performances en matière de gestion du stock commercial et de fiabilité de ses prévisions de vente au pilote du processus logistique (flux transversal des produits et composants).

■ *Lieux de pratiques collectives*

Le processus ou le projet n'ont d'intérêt comme objets de gestion que s'ils permettent la communication entre domaines de connaissance différents (connaissance mutuelle des contraintes, des potentialités et des modes d'action), pour assurer la coordination et le diagnostic permanents, identifier

de manière continue les problèmes qui entravent la création de valeur dans la chaîne d'activités et inventer collectivement des solutions à ces problèmes. Il doivent donc constituer des **lieux de diffusion et de construction de connaissances**.

À cette fin, chacune des entités composant le processus ou le projet formalise son savoir pour le rendre communicable, mais ce n'est qu'en partie possible. Une part du savoir local échappe à la communication à travers le processus ou le projet, et cette part n'est pas un « incident », une imperfection du pilotage. L'existence de dynamiques d'apprentissage purement locales est au contraire constitutive du pilotage transversal. Processus ou projet, sans cela, se trouveraient réduits à une chaîne de tâches mécanisée, sans que leurs acteurs aient besoin de se parler. **Processus et projet sont tout autant définis par la connaissance qui ne circule pas que par celle qui circule.**

À la lumière de ce constat, on comprend mieux les limites de toute démarche de modélisation descriptive et prescriptive. Un modèle de processus ou de projet ne peut jamais rendre compte que du visible, du communicable, du « circulant ». Il ne peut en aucun cas constituer une « image fidèle » et infaillible du processus ou du projet, mais plus modestement un outil destiné à faciliter l'analyse et l'action collectives, dans le cadre d'une animation de gestion vivante. Le pilotage transversal se ressource continûment dans les connaissances **non transférables** des acteurs. Il s'appuie donc sur des **rites d'animation** définis par des règles de réunion, d'information, de coordination... Le pilotage transversal consiste à construire un minimum de contexte partagé entre des acteurs qui sont séparés par la division du travail et par l'organigramme.

■ *Le pilotage transversal : un pilotage continu*

Dans la vision verticale du fonctionnement de l'entreprise, la coordination est assurée :

- Soit par des normes, des contraintes de fonctionnement « décrétées » de haut en bas. On suppose bien identifiés et à peu près répétitifs les problèmes de coordination à résoudre, et la hiérarchie peut légiférer une bonne fois pour toutes. **Les interdépendances entre métiers sont traitées par des règles formalisées et stables qui contraignent l'action.**
- Soit par un fonctionnement « client-fournisseur » codifié en cahiers des charges. Chaque métier formalise ses contraintes, ses objectifs et ses exigences. Puis les différentes équipes négocient sur ces bases avec leurs partenaires et contractualisent la fourniture de prestations réciproques (« cahier des charges négocié » ou « contrat client-fournisseur »). Dans le déroulement des opérations ultérieures, le simple respect des contrats ou des cahiers des charges est censé assurer la coordination. Les conditions sont ainsi créées pour **autonomiser l'exercice de chaque compétence**

sur son territoire. Le seul moment où les interdépendances jouent vraiment est le moment de la rédaction négociée des contrats.

La coopération inter-métiers réglée par des normes décrétées d'en haut ou par des procédures contractuelles s'inscrit donc dans un déroulement discontinu du temps :

- conception et mise en place ponctuelles de règles de coordination ou de cadres contractuels,
- dans les intervalles de temps entre ces actes de réglementation ou de contractualisation, fonctionnement indépendant des métiers, à l'intérieur de contraintes stables et connues.

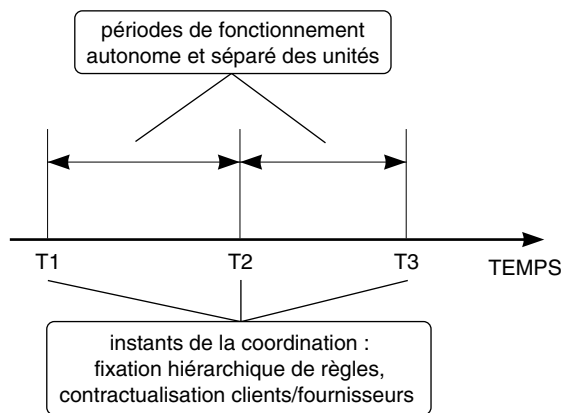


Schéma 7 : Pilotage discontinu

Le pilotage transversal part de deux constats simples :

- les besoins de coordination sont complexes : aucun acteur ne détient une connaissance suffisamment intime et exhaustive du processus pour établir des normes de coopération fiables et complètes ;
- les besoins de coordination sont changeants et ne peuvent être totalement prévus à l'avance : ils doivent **continuellement être réajustés**, par une concertation continue.

Par conséquent toute norme de coordination portant sur le contenu des activités (que faut-il faire pour tenir compte des contraintes des autres ?) ne peut être que fugace et incertaine. Plutôt que d'édicter des normes d'action figées, il s'agit d'organiser, à travers le pilotage transversal, **un travail collectif et une animation de gestion continus.**

■ *Les activités amont et aval des processus ou des projets*

Au sein d'un projet ou d'un processus, plus une activité se trouve en amont, plus elle est libre dans ses choix et produit des contraintes pour son aval ; plus elle est en aval, plus elle subit de contraintes accumulées au long de la chaîne en amont. L'amont crée les irréversibilités, l'aval en hérite et gère les marges de manœuvre résiduelles. Il faut donc prêter une attention particulière au pilotage des activités amont.

■ *L'animation de gestion transversale*

L'animation de gestion doit être d'autant mieux définie que le pilotage transversal heurte de nombreuses habitudes, interfère avec des pouvoirs établis et risque d'être rapidement « phagocyté » par les pratiques verticales traditionnelles :

- définir clairement les pouvoirs et les attributions du « pilote transversal »,
- reconnaître formellement le temps consacré par les acteurs au pilotage transversal,
- fournir des outils et des méthodes adaptés.

Le décloisonnement des métiers exige le développement de savoirs qui ne sont pas des savoirs de métiers, mais des **savoirs spécifiques d'intégration**, développés dans l'espace intersticiel entre les métiers : constituer et animer des réseaux, élaborer des langages de communication inter-métiers, faire circuler l'information, développer une culture de coopération, définir des méthodes de gestion des carrières individuelles qui soient compatibles avec l'objectif de solidarité, identifier les besoins de coordination, mettre en place des procédures de synchronisation, favoriser la créativité par la fertilisation croisée, définir des procédures d'arbitrage. Détenir ces savoirs d'intégration devient l'un des attributs essentiels du manager : « Le manager de l'adhocratie s'occupe rarement de gestion au sens courant du terme, pas plus que de donner des ordres, affirme Mintzberg [MINTZBERG (1990)] ; au lieu de cela, il passe une grande partie de son temps en tant qu'**agent de liaison pour coordonner les travaux de façon latérale** entre les différentes équipes et unités ». Le pilotage transversal peut donc apparaître comme un véritable **apprentissage de direction**.

8. Les obstacles potentiels

La clarification du schéma de gestion peut se heurter à des obstacles de nature culturelle, qu'il faut savoir prendre en compte et lever progressivement.

- Certaines pratiques qui existent de manière informelle peuvent s'avérer difficilement « avouables » (rétention d'information, non-respect des procédures, fuite des responsabilités par « l'ouverture du parapluie »...).

- Certains dirigeants peuvent être réticents à se lier les mains dans des pratiques par trop formalisées ou en explicitant leurs objectifs. Explicitement, c'est se soumettre à l'épreuve du feu. Il est indispensable de dédramatiser en tuant le dogme du dirigeant infaillible pour débattre ouvertement des choix.
- Le recours à des pratiques collégiales et la participation à des formes de pilotage transversales non purement hiérarchiques peuvent heurter la culture budgétaire, la force du sens hiérarchique et le sens du territoire.
- L'identification collective des marges de manœuvre peut entrer en conflit avec une gestion locale voire individuelle du risque : une opacité relative permet de garder par devers soi des marges de sécurité (au risque d'accumuler les marges de sécurité à tous les niveaux, en cascade). La mise en commun de l'information exige donc une prise en charge non exclusivement individuelle du risque.
- La distance entre la culture de gestion et les cultures opérationnelles peut être grande, rendant le dialogue difficile. Les opérationnels ont parfois de la peine à accepter d'investir une part significative de leur temps dans le pilotage : ce temps est perçu comme « perdu » pour leur mission principale. Il est essentiel de former les opérationnels à la gestion, valoriser leur mission, leur temps et leurs réalisations dans ce domaine.
- La mise en place d'un schéma de pilotage peut être compliquée par la confusion entre pilotage et évaluation des personnes. On ne sait pas toujours si le mot « performance » renvoie à la performance d'une entité organisationnelle ou aux perspectives de carrière d'un individu. Pour être efficace, le pilotage doit souvent s'appuyer sur l'analyse des échecs et des erreurs, mais sera-ce aussi l'occasion d'« épingler » les échecs de personnes ? Pour éviter l'autocensure, il est donc opportun de déculpabiliser et valoriser le retour d'expérience et de distinguer clairement entre évaluation personnelle et pilotage organisationnel.