

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



**Ecole Nationale Polytechnique**  
Département Génie Industriel

**Mémoire de Magister**  
présenté par

**AIB Mabrouk**

Ingénieur d'Etat en Génie Industriel  
Diplômé de l'Ecole Nationale Polytechnique

---

Thème

**Performance Globale de l'entreprise et pilotage  
stratégique  
Application Groupe Sonatrach**

---

Sous la direction de

**Dr BELMOKHTAR Oumhani, Maître de Conférence, ENP**

---

## Remerciements

---

Le travail présenté dans ce mémoire a été réalisé au sein du Département Génie Industriel à l'École Nationale Polytechnique. Il a été dirigé par Mme Belmokhtar, Maître de conférence au Département Génie Industriel, à qui j'adresse toute ma gratitude pour m'avoir soutenu, encouragé et aidé, sans défaillances, pendant toutes ces années. Sa foi dans ce travail a été déterminante pour son aboutissement.

J'exprime mes sincères remerciements à Mme Aboun, Directrice du Département Génie Industriel, pour la confiance qu'elle m'a toujours accordé, pour son soutien permanent, depuis maintenant plus de dix ans, et enfin pour avoir examiné ce travail.

Je suis très reconnaissant envers M. Bakalem, Directeur à l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification et Chargé de cours au Département Génie Industriel, pour ses précieux conseils et sa disponibilité lors des moments cruciaux. Je le remercie également pour avoir accepté d'examiner ce travail.

Mes sincères remerciements vont aussi à Mme Bencherif, Maître de conférence au Département Génie Industriel, pour l'honneur qu'elle m'a fait en acceptant de présider le jury.

Je remercie vivement M. Preure, Conseiller du Président Directeur Général de Sonatrach et expert international en stratégie, pour avoir accepté d'examiner ce travail. Ses compétences et sa notoriété dans le domaine valorisent ce travail.

Je tiens à remercier M. Bouziane, Chargé de cours au Département Génie Industriel, pour tout l'intérêt qu'il a porté sur ce travail, pour l'avoir lu et critiqué et enfin pour avoir accepté l'invitation à prendre part au jury.

Je suis reconnaissant envers M. Lamraoui, Chargé de cours au Département Génie Industriel, pour avoir lu et critiqué ce travail.

J'exprime ma profonde gratitude à M. Atik et M. Adiche, anciens élèves du Département Génie Industriel, pour leur soutien moral et méthodologique lors des phases critiques.

Enfin, toute une vie ne suffirait pas pour remercier suffisamment mes parents pour le soutien moral et l'aide matérielle qu'ils n'ont jamais cessé de m'offrir.

---

## Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE ET PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>3</b>
----------------------------------------------------	----------

<b>CHAPITRE 1 : LES APPROCHES DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE .....</b>	<b>6</b>
------------------------------------------------------------------------	----------

I. INTRODUCTION .....	6
II. L'APPROCHE FINANCE .....	7
II.1. L'origine historique de l'approche .....	7
II.2. Principes et objectifs .....	8
II.3. Les intérêts de l'approche et ses limites .....	9
III. L'APPROCHE SOCIOLOGIE INDUSTRIELLE.....	10
III.1. L'origine historique de l'approche.....	10
III.2. Principes et objectifs .....	11
III.3. Les intérêts de l'approche et ses limites.....	13
IV. L'APPROCHE PRODUCTIVISTE.....	13
IV.1. L'origine historique de l'approche .....	13
IV.2. Principes et objectifs .....	14
IV.3. Les intérêts de l'approche et ses limites .....	21
V. L'APPROCHE ORIENTEE CLIENT .....	22
V.1. L'origine historique de l'approche.....	22
V.2. Principes et objectifs.....	23
V.3. Les intérêts de l'approche et ses limites .....	25
VI. CONCLUSION.....	26

<b>CHAPITRE 2 LES SYSTEMES DE MESURES DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>28</b>
------------------------------------------------------------------	-----------

I. INTRODUCTION .....	28
II. LES SYSTEMES DE MESURES DE PERFORMANCE.....	29
II.1. Le système SMART .....	29
II.2. Le questionnaire de mesure de la performance PMQ .....	30
II.3. Le système TOPP (Programme de Productivité pour les Industries Manufacturières) .....	30
II.4. Le système AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe).....	31
II.5. Le système ENAPS (European Network for Advanced Performance Studies).....	33
II.6. Le Balanced Scorecard de Norton et Kaplan .....	35
II.7. Le prisme de la performance de Kenerley et Neely .....	38
II.8. La méthode GIMSI .....	40
III. CRITIQUE DES METHODES DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....	42
III.1 Limites des méthodes classiques.....	42
III.2. Une vue critique sur les Systèmes de Mesure de Performance existants .....	53
IV. APPROCHE METHODIQUE POUR LA SELECTION D'UN SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE.....	55
V. CONCLUSION.....	61

<b>CHAPITRE 3 : STRATEGIE, ORGANISATION ET PERFORMANCE .....</b>	<b>62</b>
------------------------------------------------------------------	-----------

I. INTRODUCTION .....	62
II. STRATEGIE D'ENTREPRISE : UNE QUETE VERS LA PERFORMANCE GLOBALE .....	62
II.1. Le concept de stratégie.....	62
II.2. L'évolution de la pensée stratégique.....	63

---

II.3. Une cohérence globale pour une performance globale .....	76
II.4. De la stratégie à la mesure de la performance : le pilotage stratégique .....	80
II.5. Stratégie, Organisation et Performance .....	83
III. LA STRUCTURE ET LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS SELON MINTZBERG .....	86
III.1. La structure .....	86
III.2. Les mécanismes de liaisons .....	88
III.3. Les paramètres de conception.....	89
III.4. Les facteurs de contingence.....	91
III.5. Les configurations .....	95
IV. APPROCHE PROCESSUS.....	97
IV.1. La norme ISO 9000 .....	98
IV.2. L'approche processus.....	100
IV.3. Apports de l'approche processus .....	111
IV.4. L'approche processus au service de la performance globale .....	115
V. CONCLUSION.....	116
<b>CHAPITRE 4 : LE SYSTEME DE PILOTAGE STRATEGIQUE DE SONATRACH .....</b>	<b>117</b>
I. INTRODUCTION .....	117
II. PRESENTATION DE SONATRACH ET DE SON ENVIRONNEMENT.....	117
II.1. Le Groupe Sonatrach .....	117
II.2. L'environnement de Sonatrach .....	120
II.3. La stratégie de Sonatrach .....	123
III. ANALYSE DU SYSTEME EXISTANT A SONATRACH.....	126
III.1. Organisation de Sonatrach .....	126
III.2. La planification stratégique.....	132
III.3. Le contrôle .....	138
IV. SELECTION D'UN SYSTEME D'INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	142
V. LE BALANCED SCORECARD A SONATRACH.....	144
V.1. Schéma explicatif de la performance .....	145
V.2 Les Indicateurs Clés de Performance.....	147
VI. CONCLUSION.....	148
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>149</b>

---

## Introduction générale et problématique

Mondialisation ? Souvent, les managers ne savent pas trop de quoi il s'agit... Encore un terme à la mode, promu par le journal du 20 heures depuis quelques années déjà.

Réformes sectorielles, démantèlement des barrières tarifaires, produits de bonne qualité et à bas prix provenant de Chine ou de Turquie, ouverture des marchés nationaux, clients plus exigeants et mieux informés, firmes multinationales s'installant sur les marchés locaux, départs des employés les plus compétents... Cela, les managers savent très bien ce que cela signifie : dorénavant, la pérennité de leur entreprise est perpétuellement remise en cause.

Ainsi, assurer la pérennité de l'entreprise nécessite d'assurer sa compétitivité de manière durable. Celle-ci étant définie par [Chevalier, 1996] comme « la capacité de déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces besoins en réalisant du profit ».

Pour garantir cette pérennité, le manager doit rendre, et maintenir, son entreprise *performante*. En fait, il doit simplement prendre les bonnes décisions et les faire appliquer, sans cesse...

Mais comment assurer la cohérence de la prise de décision ? Comment s'assurer que, à chaque niveau de l'organisation, les décisions prises et les actions réalisées la rendent performante ?

A cet effet, nombre d'approches ont été proposées pour permettre de guider ou encore piloter des actions qui mènent vers la performance escomptée. Ces approches ont souvent comme premier principe de construire des tableaux de bord, en proposant aux managers un ensemble d'indicateurs de performances jugés pertinents. Pourtant, les managers restent toujours sur leur faim, en particulier lorsqu'il s'agit d'assurer la survie de leur entreprise.

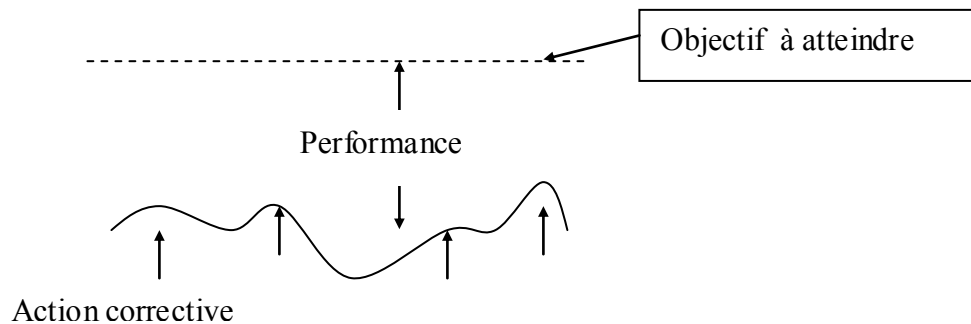
Alors, pour savoir « comment être performant », ne faut-il pas commencer par savoir ce qu'est « être performant » dans un contexte aussi perturbé ?

Afin de répondre aux préoccupations des managers, de nombreux chercheurs, issus de domaines de recherche variés, se sont penchés sur ce problème d'exigences incessantes du marché. Pourtant, les théoriciens qui se sont essayés à cerner la définition de la performance, à partir d'un état de l'art des travaux de recherche qui s'y rapportent, ont pu constater la diversité et parfois le flou qui prévaut autour de ce concept. Il ressort que

---

la performance évolue avec son contexte et peut prendre des déclinaisons diverses et parfois contradictoires.

De manière générique, lorsque nous parlons de performance, il est sous-entendu que nous nous sommes fixés un objectif à atteindre, et un levier d'action permettant d'éventuelles corrections.



**Fig 0 : La performance**

Ce constat relatif à la non satisfaction des managers nous a mené à nous poser certaines questions qui ont trait aux approches de pilotage développées pour atteindre et conserver la performance globale de l'entreprise.

Ainsi, quel est le potentiel réel des approches existantes pour le pilotage de la performance, et à quel degré répond-elle aux attentes des managers ? Et dans le cas éventuel où il s'avère que ces approches ne peuvent pas (ou plus) relever les défis lancés constamment par l'environnement économique, quelle vision ou quelle approche devons-nous adopter ?

Un grand nombre de travaux ont été réalisés sur la performance et ils aboutissent à des recommandations diverses et parfois divergentes. Nous nous proposons de réaliser une synthèse de l'état de l'art sur la performance et les systèmes de mesure de la performance afin de donner un éclairage d'ensemble. Nous allons montrer que les divergences des propositions des travaux de recherche pouvaient être conciliées en concevant le système de mesure de la performance comme un sous-système d'un système plus global. Ce dernier a pour objet d'assurer la cohérence des décisions prises dans l'organisation et de veiller à une formulation optimale de la stratégie : il s'agit du système de pilotage stratégique.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude. Nous allons montrer que la diversité des approches de la performance rencontrées dans la littérature peut être réconciliée lorsqu'elle est perçue/définie comme un outil du processus de formulation de la stratégie. Elle est structurée en quatre chapitres :

---

**Le chapitre I** est consacré à cerner le concept de la performance et de sa mesure. Par le passé, l'unique objectif des entreprises se résumait à maximiser les volumes de production. On ne faisait pas référence au pilotage de la performance mais plutôt au contrôle des résultats. Les outils comptables et leurs dérivées semblaient convenir parfaitement à ce contexte. Au fur et à mesure de l'évolution des conditions concurrentielles, ces techniques ont montré leur limites et la compréhension de ce qui est performance est devenu l'objet d'étude de plusieurs disciplines. Pour apporter un éclairage étendu, nous avons classé et passé en revue les différentes approches de la performance.

Puis, au **Chapitre II**, nous nous sommes intéressés aux systèmes de mesure de performance. Ceux-ci ont généralement été développés par des praticiens de la gestion seuls ou en collaboration avec des groupes de chercheurs. Nous ferons ressortir les critères de sélection des mesures de la performance et du système de mesure lui-même. Une base méthodologique pour la sélection d'un système de mesure de la performance est proposée. Celle-ci mettra en exergue l'importance de la cohérence entre la stratégie et l'organisation de l'entreprise, d'une part, et son système de mesure de la performance, d'autre part.

C'est ainsi que le **Chapitre III** aura pour objectif de montrer par quel processus la stratégie de l'entreprise est construite. Et ce afin de souligner que le système de mesure de la performance devra s'y conformer et, plus encore, y contribuer. Dans le même but, il sera nécessaire de préciser comment les organisations se structurent. De manière spécifique, l'approche processus sera exposée et l'on montrera comment elle se prête particulièrement à la mise en place d'un système de mesure de la performance orienté vers le pilotage stratégique.

Enfin, le **Chapitre IV** présente une application au Groupe pétrolier et gazier Sonatrach. Dans un premier temps, nous avons procédé à un diagnostic des différentes parties du système de pilotage de la performance. A la lumière des recommandations développées lors des chapitres précédents, une sélection et une définition d'un système de mesure de la performance adapté aux besoins et aux spécificités du Groupe Sonatrach seront proposées.

---

# Chapitre 1 : Les approches de la performance industrielle

## I. Introduction

L'évolution de l'environnement des entreprises a induit des changements dans la façon dont elles mesurent leur performance. A l'avènement de la révolution industrielle, les gestionnaires se basaient sur des mesures financières, tels que les profits et les coûts. D'ailleurs, cette manière de percevoir la performance correspond bien à la conception de la théorie néo-classique qui perçoit l'entreprise comme une entité socio-économique ayant comme objectif la maximisation du profit.

Par la suite, plusieurs théories ont vu le jour afin d'affiner la compréhension des objectifs des entreprises. Parmi ces théories, nous citons la théorie des coûts de transaction, qui considère que l'objectif d'une entreprise est de minimiser le coût d'une transaction [Coase, 1937]. D'autres théories ont été développées telles que la théorie de l'Agence, la théorie Schumpétérienne ou la théorie évolutionniste. Il faut souligner que ces théories perçoivent l'objectif d'une entreprise d'une manière différente de celle proposée par la théorie néo-classique et celle des coûts de transaction. En effet, ces théories postulent qu'une entreprise a comme objectifs :

- La maximisation de la satisfaction de chaque agent (théorie de l'Agence).
- L'innovation (la théorie Schumpétérienne et évolutionniste).

A partir du milieu du XXème siècle, la réflexion s'est enrichie en intégrant des considérations provenant de disciplines diverses : relations humaines, marketing, recherche opérationnelle.

Ce bref aperçu sur l'évolution de la théorie de la firme nous conduit à penser qu'il existe une évolution dialectique dans la définition de l'objectif de l'entreprise. Ceci a contribué, à notre sens, au changement de la perception de la performance de l'entreprise. Ainsi, les mesures de performance adoptées au début de l'ère industrielle ne sont plus adaptées aux perceptions actuelles de l'entreprise.



---

Les principales approches que nous avons rencontrées dans la littérature portant sur la performance industrielle sont regroupées en quatre catégories :

- Finances,
- Sociologie industrielle,
- Productiviste,
- Orientée Client.

Afin d'avoir une vue plus synthétique et plus structurée, nous avons choisi de les présenter selon le canevas suivant :

- a. L'origine historique de l'approche
- b. Principes et objectifs
- c. Les intérêts de l'approche et ses limites

## **II. L'approche finance**

### **II.1. L'origine historique de l'approche**

Il est possible de faire remonter cette approche à des temps immémoriaux. Seluk, Gardien des chèvres du Pharaon, rendait des comptes mensuellement sur sa gestion du cheptel au Grand Prêtre Ebis. Tel un commissaire aux comptes, Ebis contrôlait la gestion de Seluk sur la base des comptes que celui-ci lui présentait et, partir de cela, il reportait l'évaluation de sa performance au Pharaon. La comptabilité est née pour servir au contrôle a posteriori des opérations financières et commerciales de l'entreprise. Ses bases actuelles ont été jetées au 15ème siècle lorsque Luca Paccioli publie à Venise la « summa di arithmetica, geometrica, proportioni et proportionnalita » dont le Tractatus XI est considéré comme le premier ouvrage imprimé décrivant la comptabilité de manière cohérente et utile [Durand, 2001].

Le contrôle de gestion tel qu'il est traditionnellement élaboré et mis en oeuvre est né à la fin des années 1920 dans un contexte dominé par l'organisation taylorienne de l'entreprise.

Le développement du contrôle budgétaire suit ou accompagne, dans les entreprises, des changements importants de structures ayant pour points communs de renforcer les services d'états-majors. Il est conçu essentiellement comme un outil de la Direction Générale destiné à diminuer la complexité de son travail. Par pragmatisme, ce nouvel outil va être rattaché à la Direction Financière dont il utilise abondamment les données comptables. On trouvera ainsi au sein de cette nouvelle direction étendue, un service de comptabilité générale, un service de comptabilité analytique et un service de contrôle budgétaire. Les trois fonctions demandent des qualités différentes et ne peuvent qu'exceptionnellement être tenues par la même personne. Cette cohabitation dans la même Direction est donc propice à un plus grand rapprochement encore.

---

## II.2. Principes et objectifs

Le pouvoir des managers reposait, entre autres, sur une "connaissance exhaustive et parfaite des mécanismes" L'objectif du "progrès partagé par tous", entraînait le seul choix possible, celui de la minimisation des coûts, en particulier des coûts de production, garant de la maximisation des performances. Un seul facteur de production, la main d'oeuvre directe, entraînait, à lui seul, une grande part des coûts de production. La "domination d'un seul facteur de production" facilitait la mise en place d'un modèle de contrôle de gestion.

### **La comptabilité de gestion ou comptabilité analytique**

L'un des outils les plus anciens du contrôle de gestion est la comptabilité de gestion des managers. Alors que la comptabilité générale s'intéresse aux performances globales de l'entreprise, en vue notamment d'en donner une représentation pour les tiers, la comptabilité de gestion offre une compréhension analytique de cette performance, les critères de décomposition et d'analyse pouvant être multiples (coût par lignes, par activités, processus, cycles, marchés, clients, etc.). Au-delà de sa mission de calcul des coûts, elle a surtout pour objectif d'en comprendre les causes (les inducteurs), afin que le manager identifie sur quels leviers il doit agir pour tenter d'en diminuer le montant.

La comptabilité de gestion est avant tout un langage. En effet, son objectif est d'abord de produire une mesure de coût, celle-ci étant censée refléter la consommation de ressources par un objet (un produit, un processus, un client, etc.). Bien entendu, la mesure constitue toujours une approximation, voire une déformation de la réalité. Ainsi, on n'obtient pas le même coût selon la technique de calcul que l'on utilise (coût complet, coût partiel, etc.). Selon les conventions que l'on retient au sein de ces techniques (frontières des centres d'analyse, choix des unités d'œuvre, etc.), Si bien que la connaissance des règles de mesure est souvent aussi importante que le résultat de la mesure lui-même. En ce sens, la comptabilité de gestion revêt également une autre fonction de tout langage, à savoir une fonction de communication. Le contrôleur de gestion aura un rôle important d'explicitation des procédés de calcul, afin que les managers puissent échanger leurs analyses avec un langage commun.

### **La gestion budgétaire**

Dans sa conception théorique, la gestion budgétaire est censée offrir un certain nombre d'apports significatifs. Le premier est sans doute d'introduire le principe d'une gestion prévisionnelle. On passe d'une attitude de constat ex-post de la performance, à une démarche volontariste qui met l'entreprise sous tension ex ante vers les objectifs

---

qu'elle a choisi en anticipant les analyses, on allège considérablement le volume d'information que doit prendre en compte le manager dans ses décisions quotidiennes. En structurant ces analyses dans le temps, on peut intégrer globalement plus d'informations et enrichir de ce fait la qualité du cadre d'action ainsi élaboré. Certes, l'essentiel de cette réflexion se situe en amont du budget lui-même, au niveau du plan stratégique (analyse des menaces et opportunités de l'environnement, des forces et faiblesses de l'entreprise) et du plan opérationnel (réflexion à moyen terme) mais l'élaboration des budgets, qui constitue la partie à court terme de la démarche prévisionnelle, participe à la même dynamique volontariste et anticipative.

L'anticipation ne concerne pas uniquement la réflexion sur les objectifs, elle s'applique aussi au choix des plans d'action et à l'allocation des ressources. La gestion prévisionnelle permet de prendre le temps d'organiser les plans d'action de façon cohérente par rapport aux objectifs, donc de se donner les meilleures chances de les atteindre. Elle autorise le test de plusieurs scénarios d'action, pour retenir le plus performant. L'engagement de ressources peut être ajusté au plus près par rapport aux besoins issus des objectifs visés, ce qui permet d'éviter des opportunités manquées par insuffisance de ressources ou, inversement, un surcoût lié à l'engagement de ressources excessives.

### **II.3. Les intérêts de l'approche et ses limites**

L'élaboration d'un budget favorise la coordination au sein de l'entreprise. Cette coordination s'opère tout d'abord sur le plan vertical, car la déclinaison des objectifs est l'occasion d'un échange de vues entre le supérieur et son subordonné sur l'éventail des possibilités. Le supérieur apporte sa vision stratégique et globale de l'entreprise, le subordonné sa connaissance du terrain et des contraintes de réalisation.

Toutefois, cette confrontation de points de vue aboutit rarement à un accord instantané, si bien qu'une bonne démarche budgétaire est essentiellement un processus de rapprochement progressif des points de vue (la navette budgétaire) devant aboutir à une forme de contrat accepté par les deux parties. C'est en ce sens que le budget est un instrument de délégation et de responsabilisation, puisqu'il offre une bonne référence pour l'évaluation de l'activité des managers.

La coordination opérée par le budget est également horizontale, car son élaboration permet aux différents centres de responsabilité, séparés au quotidien par de nombreuses contraintes opérationnelles (différences d'activités, de priorité, éloignement géographique, etc.) de coordonner leurs plans d'action. Le cycle budgétaire intégrera donc à la fois les

---

contraintes commerciales, de production, d'approvisionnement, d'investissement, etc.

A l'heure actuelle, la gestion budgétaire constitue le dispositif de contrôle de gestion le plus fréquemment utilisé par les entreprises. Mais les pratiques budgétaires sont extrêmement variables, au point qu'il est parfois difficile de repérer, parmi les difficultés que rencontrent les entreprises, celles qui relèvent du principe même de l'outil, et celles qui résultent de sa mauvaise application .

Toutefois, il est possible d'affirmer que le modèle taylorien, s'il connaît encore certaines applications, ne correspond plus au fonctionnement et aux techniques de production qu'utilisent de nombreuses entreprises.

### **III. L'approche sociologie industrielle**

#### **III.1. L'origine historique de l'approche**

Les premiers travaux montrant que la performance d'une organisation était fortement liée à la motivation de ses employés remonte à l'année 1924 avec la fameuse étude d'Elton Mayo aux usines de Hawthorne à la Western Electric Company (USA) [Coté et al., 1986]. Il est intéressant de souligner que les études réalisées par ces chercheurs s'inscrivaient dans la perspective de Taylor à la recherche des facteurs d'efficacité et de productivité. Ces travaux ont donné lieu à différentes écoles et approches:

- l'école des relations humaines (1924-1945),
- l'école des systèmes sociaux (1945-1965) qui s'est notamment intéressée aux effets du leadership sur la productivité,
- l'approche socio-technique promue par les chercheurs du Tavistock institute of Human Relations (Londres) qui ont introduit le concept d'optimisation conjointe du système technique et du système sociale.
- la théorie de la contingence s'attachera à montrer que l'efficacité d'une organisation dépendra de la pertinence de sa structuration vis-à-vis de son environnement.

Nous soulignerons l'influence capitale des travaux de Abraham Maslow (hiérarchisation des besoins humains), de Max Weber (bureaucratie comme système idéal d'organisation : l'homme économique de la « Théorie X »), de Douglas McGregor (l'homme social de la « Théorie Y ») [Schein, 1971], et de William Ouchi (l'homme complexe de la « Théorie Z ») [Coté et al. 1986].

---

### III.2. Principes et objectifs

Dans cette approche les chercheurs se sont focalisés sur les facteurs permettant l'amélioration de la performance dans une entreprise d'une manière globale. Selon cette approche, la performance dépend de la dimension humaine et sociale de l'entreprise.

L'environnement de travail d'une entreprise, a été longtemps reconnu comme étant un aspect important influençant :

- Les attitudes et comportement de l'employé [Ostroff, 1993],
- La satisfaction tirée du travail,
- L'organisation du travail,
- L'engagement de l'organisation dans sa stratégie,
- Le turnover de l'employé,
- La stabilité des postes [Holland, 1985] ; [O'Reilly et al. 1991].

Sur le plan théorique, plusieurs chercheurs ont examiné le lien entre le climat social de l'organisation et de sa performance. Par ailleurs, il a été établi que lorsque l'employé perçoit que son implication dans la prise de décision, et que le pilotage d'information ainsi que le support managérial sont favorable alors nous observons une plus grande efficacité et performance de l'organisation [Denison 1990], [West et al. 1998], [Burke et litwin 1992].

Dans l'optique de connaître l'étendu du climat de l'organisation sur la performance, certains chercheurs se sont intéressés à des études empiriques sur un certain nombre de compagnies. A titre d'exemple, nous citons les travaux de Denison [Denison 1990]. Celui-ci a pu exploiter des données comportementales des employés dans différentes compagnies entre 1966 et 1981 en USA afin de mesurer les différents aspects du climat de l'organisation et variables structurelles tel que : le flux de communication, les pratiques des prises de décisions, les relations entre collègues, l'organisation du travail, le support managérial. Par ailleurs, les mesures de performance considérées sont d'ordre financier.

Dans une étude empirique Kanigs [Kanigs et al. 2000] a essayé de contribuer au débat sur les influences discriminantes de certaines dimensions du climat organisationnel (social) sur la performance globale d'une entreprise, et ceci en comparant des entreprises du même secteur.

Dans la littérature relevant de cette approche, il est suggéré que la performance d'une organisation (entreprise) n'est pas seulement tributaire des objectifs de cette organisation, mais aussi, du processus permettant la réalisation de ces objectifs [Kangis et al. 2000].

En ce qui concerne la mesure de la performance, il s'agit d'évaluer la performance globale par :

- 
- La marge moyenne,
  - La moyenne du retour sur les capitaux employés,
  - La croissance des ventes.

Quant aux évaluations du climat de l'organisation, Newman [Newman 77] a proposé les dimensions suivantes :

- Le style de supervision (la flexibilité managériale),
- Le travail de groupe : la relation de confiance entre employés,
- La motivation du travail,
- La compétence de l'employé,
- La prise de décision : la participation dans la prise de décision,
- *Performance rewards* : la rétribution de la performance.

Bien que nombreux soient les travaux qui se sont intéressés aux corrélations entre les ressources humaines et la performance dans l'entreprise, principalement à travers les « *best practices* » (Youndt et al. 1996 p 837), nous pouvons distinguer deux groupes de chercheurs :

- certains chercheurs se sont focalisés sur les effets des pratiques des ressources humaines sur les différentes mesures de la performance (Abowd 1990), (Bonker et al. 1996), (Delaney et Huselid 1996), (Delary et Doty 1996) et (Gerhart et Milkovich 1990).
- d'autres se sont focalisés sur l'impact de l'organisation des ressources humaines et la performance de l'entreprise [Arthur 1994], [Becket et al. 1997], [Hoque 1999] et [Huselid 1995].

Les auteurs dans ce domaine se sont intéressés au concept de la résistance aux changements. D'une manière générale, la résistance aux changements dans le milieu des managers, l'incapacité des organisations de changer, l'absence de volonté d'apprendre sont des facteurs significatifs qui contribuent au :

- manque d'implication visible,
- manque de l'engagement du Top-management,
- manque d'intégration du concept qualité dans la planification stratégique [Weeks et al. 1995].

Par ailleurs, selon Kaye et Dyason [Kaye et Dyason 1998], le défi du troisième millénaire concernera principalement le développement et la démonstration de leur compétence. Ce défi doit être relevé d'une manière particulière pour les compétences suivantes :

- un leadership visionnaire,
- la compréhension des ingrédients nécessaire au succès de l'organisation,
- l'habilité à prendre de ses propres expériences,
- la créativité et l'innovation.

---

### III.3. Les intérêts de l'approche et ses limites

Cette approche porte la question de la performance humaine comme préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise. La performance humaine est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Là où dans l'organisation du travail taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, aujourd'hui, on exige du salarié une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Cette nouvelle exigence se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour de notions comme la motivation, l'autonomie et la responsabilisation.

Pourtant, dans leur revue de littérature, Panayotopoulou et Papalexandris ont montré que la plupart des travaux entrepris sous cette approche négligent les caractéristiques de l'environnement externe et la stratégie de l'organisation [Panayotopoulou et Papalexandris, 2003].

## IV. L'approche productiviste

### IV.1. L'origine historique de l'approche

Dans cette approche, la performance de l'entreprise est principalement expliquée par sa productivité. Ainsi, Tangen affirme que les termes « productivité » et « performance » sont couramment utilisés sans distinction dans un grand nombre de travaux de recherche [Tangen, 2004]. Il constate aussi que ces concepts sont souvent associés de manière interchangeable avec *efficacité*, *efficience* et *profitabilité*.

Nous pouvons retenir la définition extensive de la productivité suivante : La productivité signifie combien et de quelle manière nous produisons à partir des ressources utilisées. Si nous produisons plus ou mieux à partir des mêmes ressources, nous améliorons la productivité. Ou bien, si nous produisons les mêmes biens avec moins de ressources, nous améliorons aussi la productivité. Par ressources, nous entendons toutes les ressources humaines et physiques, c'est-à-dire les personnes qui produisent les biens et fournissent les services et les actifs avec lesquels les personnes peuvent produire les biens ou fournir les services. Les ressources que les personnes utilisent incluent les terrains et les immeubles, les machines fixes et mobiles, les outils, les matières premières, les stocks et les autres actifs. [Bernolak, 1997].

Historiquement, nous pouvons estimer que cette approche est née avec le « management scientifique ». Ce sont notamment les travaux de Taylor,

---

Ford, Gilbreth et Fayol qui ont conduits les chercheurs des méthodes optimisant les activités de l'entreprise. On citera en particulier "L'organisation scientifique du travail" élaborée par Taylor qui reposait sur un certain nombre de constats de la réalité économique dans laquelle les mécanismes et les savoirs faire étaient stables, aidés en cela par la production en masse et en grandes séries.

La stratégie de production et la mesure de la performance ont été liées en 1969 dans l'article de Skinner [Skinner, 1969]. Dans cet article Skinner établit le fondement pour l'amélioration des systèmes de mesure de performance; " le lien entre la production et le succès de l'entreprise est rarement perçu au delà de la mise en oeuvre d'une efficacité élevée et de coûts faibles ". Skinner suggère que le contrôle de la production se concentrent sur le coût, la qualité, les flux, les stocks et les délais et que les résultats soient mesurés en termes de productivité, service, qualité et retour sur l'investissement.

L'approche productiviste a connu des succès importants lors de la seconde Guerre Mondiale par le développement de la recherche opérationnelle. Cette dernière a introduit la modélisation mathématique et les outils d'aide à la décision pour les gestionnaires. Depuis 1950, le développement fulgurant de l'informatique a permis la généralisation de la mise en oeuvre de cette approche.

Enfin, l'introduction de la Qualité Totale, visant à gérer et à assurer la qualité des produits tout au long des étapes de la production, a eu un large impact sur l'organisation et le suivi de la performance.

## **IV.2. Principes et objectifs**

Tangen [Tangen 2004] suggère que la productivité est une notion multidimensionnelle, dont la signification peut changer en fonction du contexte dans lequel elle est employée. Cependant, il existe des caractéristiques communes. En génie industriel, la productivité est généralement définie comme le rapport entre l'output (marchandises produites) et l'input (ressources consommées) dans le processus de transformation de fabrication [Sumanth, 1994].

Cependant, il existe de nombreuses variantes sur la définition de ce ratio, qui est par ailleurs une définition trop large pour être utile dans la pratique.

Le Tableau I montre un certain nombre de ces variantes. Ce tableau a été établi par Thomas et Baron dans un état de l'art afin d'examiner la productivité selon différentes perspectives [Thomas et Baron, 1994].



---

## Définition

Productivité = Capacité à produire

Est la productivité ce que l'homme peut accomplir avec le matériel, le capital et la technologie. La productivité est principalement la résultante du comportement personnel. C'est une attitude qui nous conduit sans cesse à nous améliorer ainsi que les choses autour de nous

Productivité = unités en output / unités en input

Productivité = Output réel / Ressources utilisées prévues

Productivité = Revenu total / (Coûts + objectifs de profit)

Productivité = valeur ajoutée / input des facteurs de production

La productivité est définie comme le rapport entre ce qui est produit et ce qu'il est nécessaire de produire. La productivité mesure la relation entre les outputs tels que les biens et les services produits, et les inputs qui incluent le travail, le capital, les matières premières et d'autres ressources

La productivité (output par heure de travail) est le facteur central long terme déterminant la moyenne de vie de n'importe quelle population

Productivité = la qualité ou l'état d'apporter, de générer, de causer l'existence, de produire un résultat important ou un rendement élevé

La productivité signifie combien et à quel point nous produisons à partir des ressources utilisées. Si nous produisons plus ou de meilleurs biens à partir des mêmes ressources, nous augmentons la productivité. Ou encore, si nous produisons les mêmes biens avec moins de ressources, nous augmentons également la productivité. Par "ressources", nous entendons toutes ressources humaines et physiques, c.-à-d. les personnes qui produisent les marchandises ou fournissent les services, et les capitaux avec lesquels les personnes peuvent produire les biens ou fournir les services

La productivité est une comparaison entre les inputs physiques dans une usine avec les outputs physiques de l'usine

Productivité = efficacité \* efficacité = temps à valeur ajouté / temps total

Productivité = (output/input) \* qualité = efficacité \* utilisation \* qualité

La productivité est la capacité de satisfaire les besoins du marché en biens et en services avec une consommation totale de ressource minimale

## Référence

Litré, 1883

Centre Japonais de la Productivité, 1958

Chew, 1988

Sink et Tuttle, 1989

Fisher, 1990

Aspen et Al, 1991

Hill, 1993

Thurow, 1993

Koss et Lewis, 1993

Bernolak, 1997

Kaplan et Cooper 1998

Jackson et Petersson, 1999

Al Darrab, 2000

Moseng et Rostaladas, 2001

## Tableau 1 : Exemples de définitions de la productivité [Thomas et Baron, 1994] [Tangen, 2004]

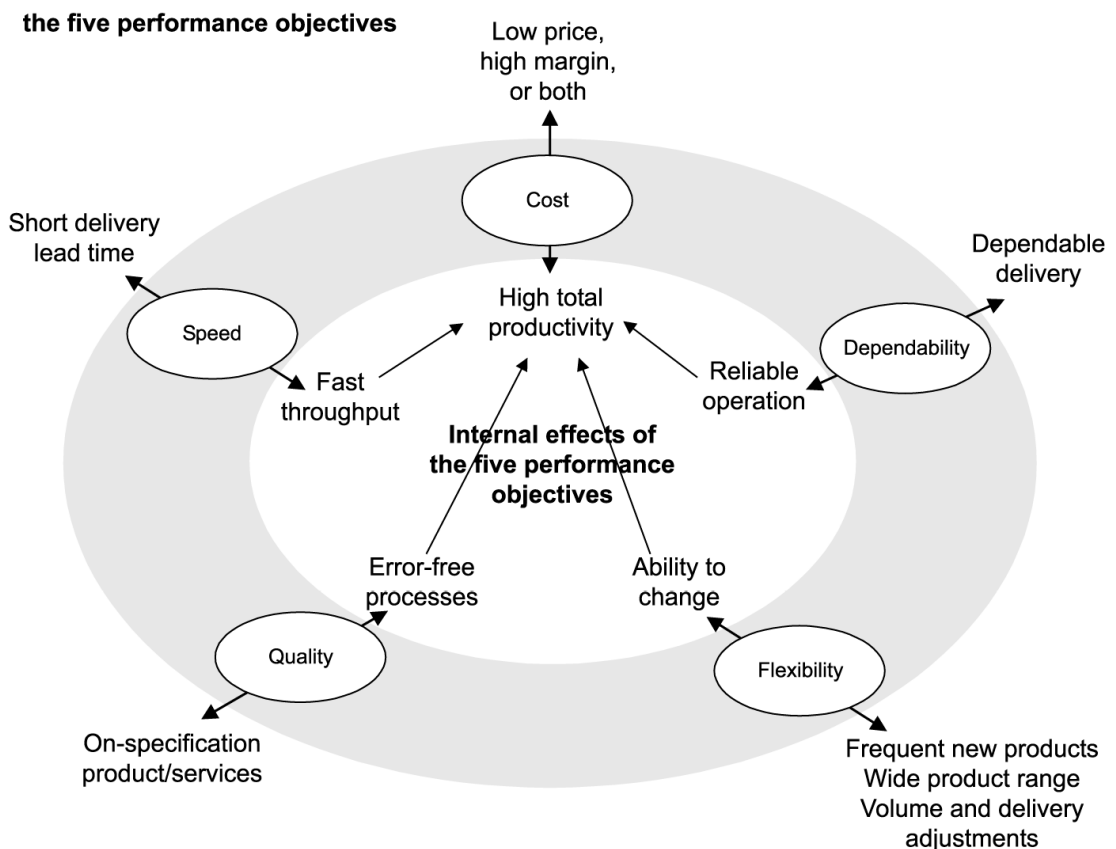
Les définitions verbales visent à expliquer ce que signifie le concept de la productivité. Elles sont utiles dans la mesure où elles peuvent créer une "norme", une vision partagée de ce qu'une organisation essaye

d'atteindre. Elles peuvent également être employées pour communiquer et expliciter les objectifs stratégiques de l'organisation.

Les définitions mathématiques, quand à elles, peuvent être employées comme base de mesure de la performance, où le but principal est d'améliorer (et non pas expliquer) la productivité. Puisqu'il peut être difficile de passer d'une définition verbale vers une définition mathématique, les définitions mathématiques ne reflètent pas toujours toutes les caractéristiques qui représentent le concept de la productivité.

Des compromis sont souvent faits lorsque des définitions mathématiques sont formulées. Cela signifie généralement qu'elles indiquent une partie seulement de la signification " vraie " de la productivité.

Bien que la productivité soit un concept multidimensionnel, il faut souligner qu'il s'agit d'un concept relatif au rapport entre les outputs et les inputs. D'un autre côté, la performance est un terme plus générique qui couvre des aspects économiques et opérationnels globaux. Tel que le montre la figure 1, selon les tenants de l'approche productiviste, la performance inclut tout objectif d'excellence relatif aux coûts, à la flexibilité, la célérité, la fiabilité ou la qualité.



**Figure 1 : Objectifs de performance – source : [Slack, 2001]**

---

Dans ce cadre, Slack propose une description des opérations à niveau de performance élevée que la plupart des compagnies devraient chercher à accomplir [Slack et al., 2001]:

- Les opérations de haute qualité ne génèrent pas de perte de temps ou d'efforts pour refaire les choses, ni même aux clients internes qui seraient perturbés par un service défaillant.
- Les opérations rapides réduisent le niveau de stocks tampons entre sous - opérations tout en réduisant les frais de gestion globaux.
- Les opérations fiables permettent de réaliser les livraisons conformément au planning. Cela élimine les gaspillages dus aux interruptions et permet aux autres sous - opérations de fonctionner efficacement.
- Les opérations flexibles s'adaptent aux changements rapidement et sans interrompre les autres opérations. Les sous – opérations flexibles permettent de réaliser des changements de tâches rapidement et sans perte de temps et de capacité.
- Les opérations à faible coût génèrent des profits élevés tout en permettant à l'entreprise de vendre ses produits à un prix compétitif.

Ainsi Vickery, cité par Neely [Neely, 1996], propose les items qui devront faire l'objet du suivi de la performance :

- Qualité (conformité selon des caractéristiques, la fiabilité et la longévité);
- Coût;
- Flexibilité (volume et processus);
- Fiabilité de la livraison;
- Célérité (vitesse de la livraison et délai d'obtention).

En réalisant une revue de littérature, Neely a identifié 125 mesures de performance qu'il a classé selon les items proposés par Vickery. Dans le tableau suivant, nous avons résumé les principales mesures utilisées dans les travaux étudiés :

---

<b>Coût</b>	<b>Qualité</b>
- Coût de fabrication	- Performance de la Qualité relative perçue
- Coût propre vs concurrents	- Qualité propre vs concurrents
- Productivité du capital	- Fiabilité propre vs concurrents
- Productivité du travail	- Pourcentage des clients étudiés satisfaits
- Productivité machine	- Satisfaction du client
- Productivité totale	- Réputation
- Travail direct	- Vie prévue du produit
- Travail indirect	- Nombre de plaintes
- Coût de la main-d'oeuvre	- Taux d'intervention
- Efficacité du travail	- Taux de renouvellement
- Matériaux	- Niveau de défaillance perçu et mesuré par les clients
- Stocks	- Valeur des marchandises retournées
- Hausse de rotation de stocks	- Pourcentage de retour par produit
Rebut	- Moyenne des temps de bon fonctionnement (MTBF)
- Coût de la qualité	- Pourcentage de temps d'arrêts non programmés
- Coût de conception	- Taux de succès
- Dépense relative à la R&D	- Pourcentage de défauts de chaîne de montage
- Coût de distribution	- Pourcentage de rebut et valeur des rebuts
- Frais généraux	- Qualité des fournisseurs

**Tableau 2 : Critères de performances, extrait adapté de [Neely, 1996]**

---

## Flexibilité

- Flexibilité perçue
- Flexibilité propre vs concurrents
- Flexibilité des processus propres vs concurrents
- Niveau auquel la qualité est inchangée par des changements de mix/volume
- Niveau auquel le coût est inchangé par des changements de mix/volume
- Niveau auquel la performance de la livraison est inchangée par des changements de mix/volume
- Flexibilité perçue du produit
- À quelle rapidité l'usine répond au changement de mix de produit
- Nombre de processus parallèles
- Durée du cycle de production
- Durée d'installation
- Durée de remplacement des outils
- Nombre moyen d'installations par jour
- Flexibilité relative au volume perçue
- Pourcentage de changement de commande sans changement de délai d'obtention
- Plus petit volume économique
- Taille des lots
- Capacité d'accomplir des tâches multiples efficacement
- Pourcentage de main d'oeuvre polyvalente formée
- Pourcentage de main d'oeuvre faisant plus d'un travail par mois
- Pourcentage d'équipement programmable
- Pourcentage d'équipement multi-tâche
- Diminution de pourcentage du nombre de goulot d'étranglement
- WIP (travail sur station/total)
- Rupture provoquée par des pannes
- Délai fournisseur
- Hausse de pourcentage du fournisseur procurant en X-jours ou moins

## Fiabilité des livraisons et célérité

- Fiabilité perçue
- Fiabilité propre vs concurrents
- Pourcentage de livraison dans les temps
- Hausse de pourcentage de promesses de livraison satisfaites
- Pourcentage des commandes avec quantité incorrecte
- Accomplissement du programme
- Moyenne des retards
- Réduction de pourcentage de délai de livraison par produit
- Réduction du pourcentage du délai de livraison d'achat
- Délai de livraison
- Durée du cycle
- Durée de réalisation de la commande
- Temps de réponse
- Pourcentage de satisfaction des commandes urgentes
- Distance parcourue
- Durée du cycle de décision
- Temps perdu pour attente de décisions
- Introduction de nouveau produit vs concurrence
- Temps d'élaboration d'un nouveau produit
- Temps moyen entre innovations
- Nombre de changements des projets
- Temps d'engineering

### Tableau 2 (suite)

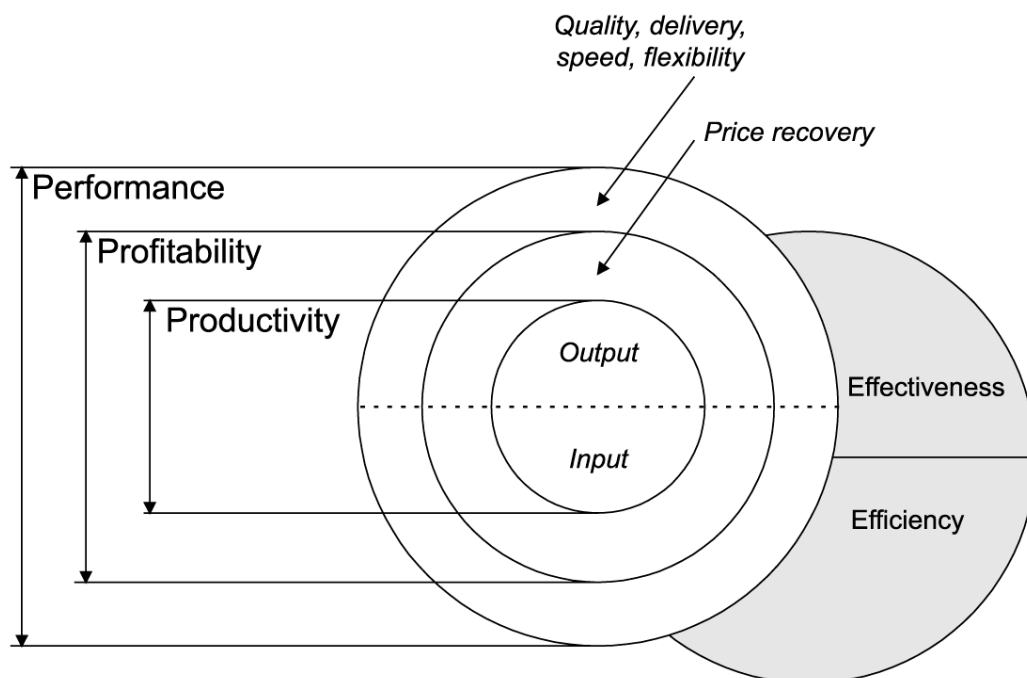
Afin d'illustrer les différents concepts utilisés par les chercheurs, Tangen [Tangen 2004] a réalisé le modèle « Triple P » (cf. figure 2).

La productivité est le noyau central du modèle Triple P et a une définition opérationnelle plutôt directe de la productivité en tant que relation entre la quantité d'outputs (c.-à-d. les biens correctement produits) et la

quantité d'inputs (c.-à-d. toutes les ressources qui sont consommées dans le processus de transformation). Bien qu'il soit difficile de mesurer différentes quantités avec les mêmes standards, le concept de productivité est un phénomène purement physique et doit donc être défini en tant que tel.

La profitabilité est également vue comme un rapport entre outputs et inputs, mais c'est une relation monétaire dans laquelle l'influence des facteurs prix est incluse.

La performance est le terme « *parapluie* » par excellence et inclut la profitabilité et la productivité aussi bien que d'autres facteurs non monétaires tels que la qualité, la célérité, la livraison et la flexibilité. L'efficacité et l'efficience sont deux concepts trans-fonctionnels. L'efficience indique à quel point les résultats désirés sont réalisés « *Doing the right things* »; L'efficacité indique à quel point les ressources du processus de transformation sont utilisées « *Doing the things right* ». Il convient ici de noter la divergence de définition chez les chercheurs francophones sur ces deux notions. En effet, Berrah [Berrah, 1997] indique que l'Association Française de Gestion Industrielle (AFGI) accorde une portée locale et ponctuel à la notion d'efficience d'une part ; et une portée globale et qualitative à la notion d'efficacité. Ce qui est le contraire de la définition proposée par J.H. Jacot qui lie l'efficacité à « l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés » et l'efficience à « l'appréciation sur le couple (moyens, résultats) sans remettre en cause les objectifs » [Berrah, 1997]. Les définitions de J.H. Jacot sont donc similaires aux chercheurs anglophones.



**Figure 2 : Le modèle Triple P source [Tangen, 2004]**

---

### IV.3. Les intérêts de l'approche et ses limites

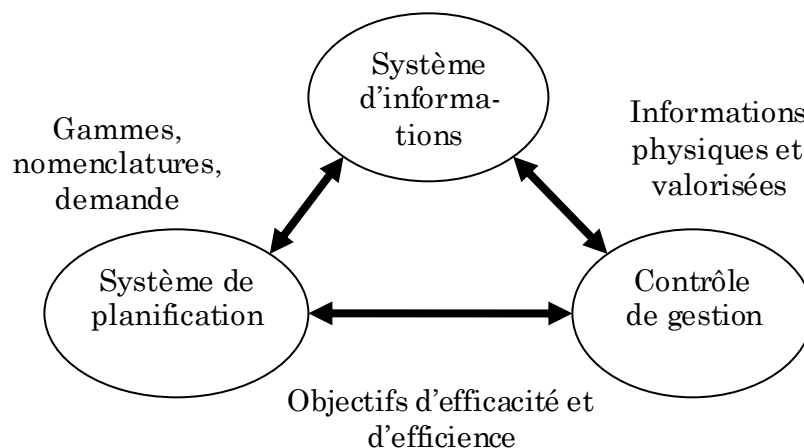
Les travaux développés dans le cadre de l'approche productiviste ont générés des réflexions sur la performance de l'entreprise qui ont parfois dépassées les objectifs de départ. Nous ne manquerons pas de citer le Génie Industriel en tant que domaine d'étude pluridisciplinaire. Selon la définition de l'*American Institute of Industrial Engineers* :

"Le génie industriel englobe la conception, l'amélioration et l'installation de systèmes intégrés d'hommes, de matériaux et d'énergie. Il utilise les connaissances provenant des sciences mathématiques, physiques et sociales, ainsi que les principes et méthodes propres au 'génie' ou, à l'art de l'ingénieur, dans le but de spécifier, prédire et évaluer les résultats découlant de ces systèmes" [AIIE, 1996].

Le génie industriel s'intéresse à l'étude des organisations industrielles et à l'amélioration des processus qu'elles mettent en oeuvre. Ainsi, plusieurs disciplines font l'objet d'étude en génie industriel notamment la gestion de projet, la maîtrise qualité, la gestion des stocks, l'ordonnancement, la planification, la recherche opérationnelle, le droit social, la structure et l'organisation de l'entreprise et le contrôle de gestion.

Dans cette logique, les techniques développées visent à améliorer la performance de l'organisation à travers l'optimisation des flux. Ces techniques sont nombreuses mais nous nous limiteront à présenter succinctement le MRP et le juste-à-temps.

Le M.R.P dont la finalité est "d'organiser la production de façon à fournir les composants en quantité suffisante au bon endroit et au bon moment". Plus large dans sa conception, le juste-à-temps est un principe organisationnel global avec, entre autres effets, celui de modifier le mode de production. La philosophie qui sous-tend le juste-à-temps est révélatrice de l'évolution à la fois des techniques de production et du fonctionnement de l'entreprise. Placer l'entreprise industrielle dans une situation en juste-à-temps, c'est la mettre sous pression, en tentant de développer sa réactivité et sa flexibilité. Pour répondre aux variations erratiques du marché, toute l'organisation doit être capable de se mobiliser à un moment donné pour un objectif précis. On s'éloigne des mécanismes décrits par Taylor. Ce changement de conception de production, exemple pris parmi d'autres, montre l'absolue nécessité d'adapter le système d'informations de l'entreprise à l'inversion du processus de fabrication (cf. figure 3).



**Figure 3 : Interdépendance existant entre le contrôle de gestion, le système d'information et le système de planification.**

Ce processus piloté par l'aval impose à l'entreprise de développer des qualités qui n'étaient pas, jusqu'alors, parmi ses priorités. La gestion de l'entreprise en flux tirés rend nécessaire la flexibilité des facteurs de production, qu'il s'agisse des ateliers dans lesquels doivent pouvoir être fabriquées, selon les besoins, les diverses séries de production ou qu'il s'agisse du domaine des ressources humaines où la polyvalence est une contrainte qui ne peut plus être négligée.

## V. L'approche orientée client

### V.1. L'origine historique de l'approche

Comparée aux autres, cette approche est la plus récente puisqu'elle prend naissance avec le développement du marketing moderne. Au début des années 80, la supériorité des entreprises japonaises sur les entreprises occidentales, reconnue comme une vérité absolue, a montré la voie vers l'orientation qualité et, partant, vers l'orientation client. Les travaux de recherche indiquent que l'entreprise doit mettre en œuvre des processus d'amélioration continue de sorte à être pilotée par le client [Lemaire & Nivoix, 1995].

En effet, en constatant l'accélération des changements de l'environnement, les tenants de cette approche montrent que le seul repère véritable de l'entreprise est le Client. Ce dernier est considéré comme la ressource ultime de l'entreprise. Cette approche se développe notablement grâce à l'apport des systèmes d'informations modernes et leur automatisation.



---

Ainsi, le Marketing moderne a été affecté par 3 révolutions [Brillman, 2001] :

- la première, la révolution de la qualité a pris pour fondement la satisfaction des clients. Le marketing cessait d'être isolé dans l'entreprise. A la fin des années 90, on ne parlait dans toutes les entreprises bien gérées que d'orientation client. Il s'agissait d'orienter toute l'entreprise vers la satisfaction du client. Il est d'ailleurs très significatif de constater que le Groupe d'Intérêts Communs du Benchmarking Club de Paris consacré à l'orientation client réunissait régulièrement des directeurs du marketing et des directeurs de la qualité.
- Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont introduit une deuxième révolution du marketing qui renforce encore l'orientation client sous le nom de Management de la Relation Client (Customer Relationship Management – CRM). La puissance de l'informatique permet de plus en plus de pratiquer un marketing One to One en offrant au client la possibilité de mieux choisir voire de configurer le produit ou le service qu'il désire, tout ceci grâce à la masse de données que l'entreprise accumule sur lui et dont elle organise l'accessibilité en temps réel pour son personnel.
- La troisième révolution qui affecte le marketing, c'est Internet et le développement de l'e-commerce.

## **V.2. Principes et objectifs**

Une étude réalisée par Gale portant sur 300 business units a montré que « la qualité, telle qu'elle est perçue par le client, est le plus important déterminant de la part de marché et du profit à long terme » [Gale, 1994]. Ainsi, il est proposé deux buts majeurs aux entreprises :

- les performances vis-à-vis du marché et des clients qui la comportent : la satisfaction des clients, leur fidélisation, la satisfaction des clients relativement à la concurrence, la part de marché et la compétitivité ;
- les performances des affaires : qualité des produits et des services, productivité des actifs et croissance, performance des fournisseurs, responsabilité publique, performances financières.

D'une manière globale, l'objectif de cette approche consiste à améliorer et perfectionner les pratiques afin de fidéliser les clients, assurer une meilleure synchronisation des flux entre l'entreprise et ses partenaires. Nous pouvons dire également que dans cette approche il s'agit d'améliorer la performance de l'entreprise en améliorant les mécanismes de coordination dans les relations du type Business to Business et Business to Consumer.

Parmi les concepts qui ont émergé dans cette approche nous en citons principalement deux, à savoir :

- 
- Le CRM : Customer Relationship Management,
  - L'ECR : Efficient Consumer Response.

### **Le CRM ou Management de la Relation Client**

Selon Galbreath et Rogers [Galbreath et Rogers, 1999], le CRM est plus que l'automatisation du circuit traditionnel des ventes, du marketing, de la logistique, du « back-office » à travers l'utilisation de la technologie et du reengineering des processus. Il n'est pas non plus une façon originale de concevoir la fonction qualité. Il constitue une transformation globale de l'entreprise, de sa perception et de sa conduite des affaires avec ses clients. Le CRM est une stratégie de création d'avantages compétitifs. C'est une philosophie de transformation sur la manière d'entrer en compétition. Ainsi, il devient la pierre d'achoppement du succès financier car aucune entreprise ne peut dorénavant se distinguer par son excellence opérationnelle, son intimité avec le client ou sa capacité d'innovation sans connaître les besoins et les désirs de ses clients. C'est ce qui explique l'empressement vers des applications CRM.

Internet en offrant la possibilité de connaître davantage de fournisseurs à partir de simples clicks, rend plus volatiles les clients et accroît la concurrence par les prix.

Pour éviter de perdre des clients au profit de concurrents moins coûteux ou de diminuer trop vite les prix, l'idée est de les fidéliser grâce au maintien de relation de plus en plus personnalisées conduisant à faciliter pour le client le choix de produits exactement conformes à son attente et de lui assurer un service qu'il ne trouvera nulle part ailleurs aussi bien adapté à ses besoins spécifiques de l'instant.

La réponse technique à cette politique se trouve dans les bases de données et encore mieux dans les entrepôts de données (DataWarehouse) qui accumulent des masses de données sur chaque client avec l'appui de logiciels qui permettent de les rendre accessibles très rapidement.

Comme l'indique une étude établie par Microsoft « Le CRM implique de nouvelles organisations et méthodes de travail... sur le plan fonctionnel, il peut être organisé en trois grands domaines : opérationnel, analytique et collaboratif » [Mokhnachi et al, 2000].

Le premier implique l'automatisation des processus qui touchent les départements en contact avec les clients (commercial, marketing, service et support). Le deuxième permet d'effectuer des analyses sur l'ensemble des données clients. Il est intimement lié aux datawarehouses et aux applications décisionnelles. Enfin, le troisième met en œuvre les technologies de travail en groupe (Groupware). Les logiciels qui intègrent les applications « front-office » peuvent être ou non connectées aux logiciels de gestion intégrée (ERP) comme ceux de SAP, PeopleSoft ou Baan qui gèrent le « back-office ».

---

## **L'ECR : Efficient Consumer Response**

L'ECR est défini par [Coyle et al., 1996] comme étant : « une tentative d'augmenter la vitesse de rotation des stocks à travers la chaîne d'approvisionnement des grossistes, des distributeurs et, en final, le consommateur.

Afin que l'approche ECR réussisse, il est nécessaire d'éliminer une bonne partie des pratiques d'anticipation des achats d'une grande partie des grossistes et des détaillants. Car ces pratiques d'anticipation conduisent à une accumulation des stocks, et créent le plus souvent un effet connu sous le nom du bullwhip.

Initialement le ECR a été divisé en quatre stratégies principales [Salomon, 1993], à savoir :

1. **un assortissement efficient des magasins de stockage** : l'objectif est d'optimiser la productivité des stocks et des espaces dans les magasins qui sont à l'interface du client.
2. **un réapprovisionnement efficient** : l'objectif est d'optimiser le temps et le coût dans le système de réapprovisionnement.
3. **une promotion efficiente** : l'objectif est de maximiser l'efficience du système global de la commercialisation.
4. **une introduction efficiente du produit** : l'objectif est de maximiser l'effectivité du développement de produits nouveaux.

Selon [ECR Europe, 1997], l'ECR peut être répartie d'une manière globale en deux parties :

1. **supply side (coté approvisionnement)** : le réapprovisionnement efficient.
2. **demand side (coté demande)** :
  - l'assortiment efficient des magasins de stockage,
  - la promotion efficiente,
  - l'introduction efficiente du produit nouveau.

En d'autres termes, l'ECR est une stratégie de partenariat et de partage d'information qui fournissent les opportunités d'éliminer les pertes, réduire le temps de cycle, améliorer le service client, réduire les coûts à travers toute la chaîne de distribution [Allen 1995][Ball 1994][Gertlerand et Phipps 1994] et [Partch 1993].

### **V.3. Les intérêts de l'approche et ses limites**

Selon Wang [Wang et al., 2004], bien qu'il soit reconnu par un grand nombre d'auteurs que délivrer une valeur supérieure au client est devenu un sujet de préoccupation essentiel dans le développement d'avantages

---

compétitifs, plusieurs études dédiées ont montré que les dimensions clés pour le client demeurent floues et il n'existe pas d'accord sur la manière d'évaluer la performance du CRM.

Certains auteurs [Goran, 2002] mettent en évidence le fait que l'ECR n'est pas vraiment un concept nouveau, et qu'il n'est rien d'autre que la reformulation de la théorie moderne du marketing qui a connu ses débuts dans les années 1950.

Toutefois, il nous semble important de mettre en évidence le mérite de l'ECR, qui tente à rendre les concepts du marketing opérationnel. L'ECR revoie certains anciens concepts sous un autre angle, par exemple les stocks sont remplacés par l'information à chaque niveau. Chaque membre travaille étroitement avec d'autres membres concernés par les échanges de flux, dans un cadre de partenariat à long-terme, un système d'information précis, la confiance mutuelle et la coopération.

Il nous semble opportun et important de dire que le succès de l'ECR compte en grande partie sur l'introduction du commerce électronique et ses dispositifs, tels que :

- Electronic Data Interchange (EDI).
- Computer-aided Ordering.
- L'identification automatique du stock (code barre)...etc.

## VI. Conclusion

Au fur et à mesure de notre recensement, il est apparu clairement que l'on pouvait les regrouper selon la fonction de l'entreprise que chaque approche mettait en exergue pour expliquer la performance. Il s'agit des quatre fonctions suivantes :

<b>Approche</b>	<b>Fonction d'entreprise</b>
Finance	Comptabilité/contrôle de gestion
Sociologie industrielle	Ressources Humaines
Orienté Client	Marketing-Qualité
Productiviste	Production - Logistique

**Tableau 3 : Les approches de la performance**

Selon les approches, certains auteurs se sont focalisés sur leur discipline centrale en considérant celle-ci comme la cause fondamentale de la

---

performance alors que d'autres ont reconnu la transversalité de la performance. Parmi ces derniers, nous avons souligné les contributions du génie industriel qui admet que seule une vision globale de l'industrie lui permet d'être un atout pour l'entreprise car il estime nécessaire de maîtriser tant les flux physiques que les flux d'information.

Malgré son importance, nous n'avons pas réservé une section particulière à l'approche « qualité totale » (que l'on dénommerait aussi approche « amélioration continue »). En effet, comme nous l'avons souligné précédemment (cf. I.3.a et I.4.a), nous avons considéré que les contributions de cette philosophie en matière de mesure de la performance se sont largement exprimées à travers les travaux des approches « productiviste » et « orientée client ». Cependant, nous lui accorderons une partie spécifique lorsqu'il s'agira de mettre en évidence la relation entre performance et organisation (cf. Chapitre III).

Après avoir recensé et classé les approches de la performance, conçues et décrites dans les études et les publications scientifiques, nous allons à présent décrire les méthodes de mesure de la performance. Les différents systèmes de mesures de la performance qui ont été développés se réfèrent de manière explicite ou implicite à une ou plusieurs des approches de la performance que nous avons décrites.

---

## Chapitre 2 Les systèmes de mesures de la performance

### I. Introduction

Tout système de mesure de la performance devrait avoir pour objectif de donner une vue globale de la performance de l'entreprise et d'éviter les optimisations locales. Selon Neely [Neely et al., 1995], un système de mesure de la performance peut être défini comme « un ensemble de métriques utilisé pour quantifier tant l'efficacité que l'efficience des actions ».

A partir de typologies existantes, Blankenburg, cité par Lohri [Lohri, 2000], a développé une grille d'analyse qui permet de classer un système de mesure de performance selon les axes suivants :

- A qui s'adresse le système ?
- Dans quelle mesure le système influence-t-il le comportement des employés ?
- Quel est l'horizon temporel du système ?
- Quel est le but du système ?
- Quelle est la fréquence d'adaptation du système ?
- Quelles sont les relations entre les objectifs (et les mesures) ?
- Quel est le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance ?

Les réponses à ces questions peuvent servir de base pour évaluer l'intérêt de la méthode en tant que système de mesure de performance.

Il faut noter que la plupart des méthodes et des systèmes de mesure de performance conduisent à la conception et à la mise en oeuvre d'un outil au service gestionnaire que nous appellerons de manière générique un « tableau de bord ».

Dans ce chapitre, nous allons commencer par passer en revue les systèmes de mesures de la performance ayant connu le plus de « succès » : soit à travers l'importance des travaux scientifiques qu'ils ont générés, soit à travers leur large utilisation par les organisations. Par la suite,

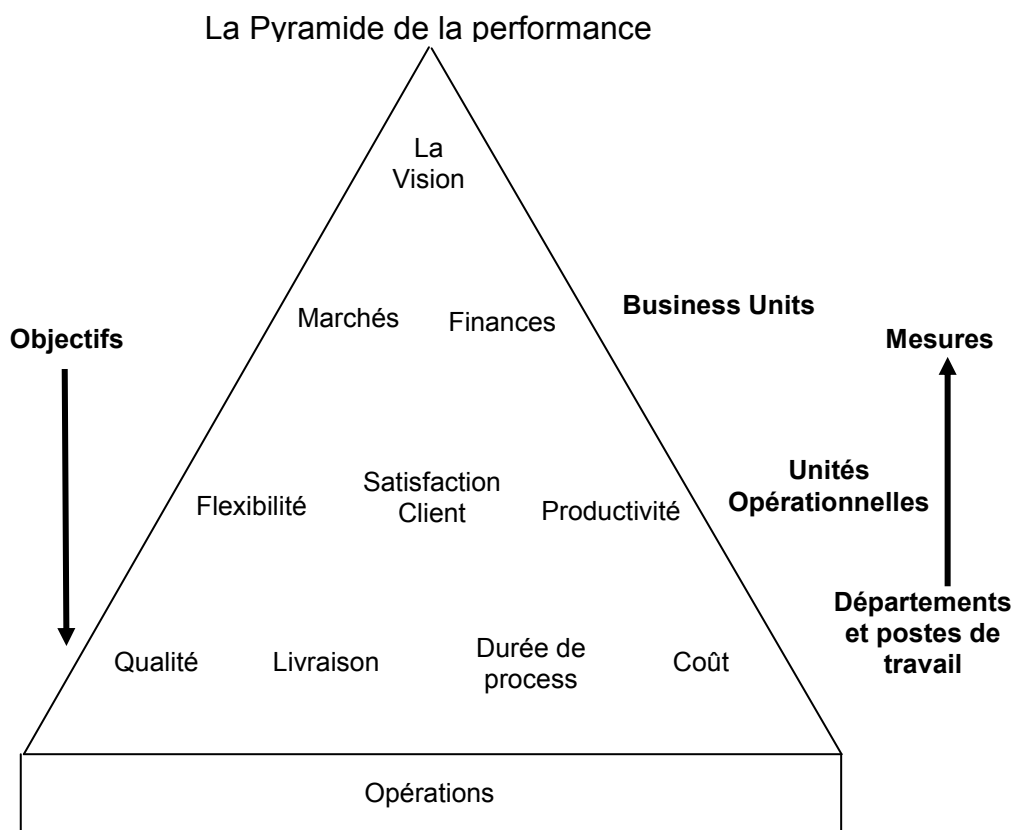
---

nous exposerons les principales critiques opposables aux outils de gestion couramment utilisés comme système de mesure de la performance, d'une part, et aux systèmes de mesure de la performance revus d'autre part. Enfin, nous proposerons une base méthodologique pour la sélection d'un système de mesure de la performance.

## II. Les systèmes de mesures de performance

### II.1. Le système SMART

Ce système a été développé par le laboratoire Wang, Inc., suite à la non satisfaction par rapport aux mesures traditionnelles [Cross et Lynch 89]. Le système SMART est décrit par le schéma suivant (cf. fig. 4):



**Figure 4 : Le système SMART**

---

## II.2. Le questionnaire de mesure de la performance PMQ

Le PMQ consiste en quatre parties [Dixon et al. 90]:

- partie 1 : fournir des données nécessaires pour la classification de l'utilisateur du questionnaire
- partie 2 : évaluation des priorités compétitives de l'entreprise
- partie 3 : évaluation des facteurs de la performance
- partie 4 : il est demandé à l'utilisateur de donner une évaluation de la performance qui reflète le mieux la situation de l'entreprise.

Importance Long terme de l'amélioration	Zone d'amélioration	Effet sur l'amélioration des mesures de performance actuelles
Nul >>>>>>> Fort		Inhibe >>>> Supporte
1 2 3 4 5 6 7	Qualité	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Efficiencce du travail	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Efficiencce des Machines	1 2 3 4 5 6 7

**Figure 5 : une section du questionnaire PMQ** (adaptée de [Dixon et al., 90])

## II.3. Le système TOPP (Programme de Productivité pour les Industries Manufacturières)

Ce système a été développé par SINTEF [SINTEF, 1992] en Norvège en partenariat avec l'Institut Norvégien de Technologie, la Fédération Norvégienne des Industries, ainsi que 56 entreprises participantes.

Le TOPP est un questionnaire qui a comme objectif de déterminer la manière avec laquelle une entreprise est en train de mener ses activités.

Ce système est divisé en trois parties :

- la partie 1 : consiste à obtenir une vue globale de l'entreprise, elle doit être réalisée par une seule personne.
- la partie 2 : sert à comprendre comment une entreprise est en train d'accomplir ces activités. Cette partie nécessite les réponses de vingt personnes.



- 
- la partie 3 : dans cette partie, finalement, il faut se focaliser sur vingt domaines différents à l'intérieur de l'entreprise, tels que : le marketing, le développement des produits, le contrôle et la planification de la production, etc.

Le système TOPP perçoit la mesure de la performance selon trois dimensions à savoir :

- l'efficacité : la satisfaction des besoins du consommateur ;
- l'efficacité : l'utilisation optimale et économique des ressources de l'entreprise ;
- l'habilité au changement : l'éveil stratégique pour mener des changements.

Il faut préciser que la réponse à chaque question est de nature qualitative et se détermine sur une échelle de 1 à 7. Par ailleurs, dans un souci de surveiller l'intérêt de chaque question posée dans le questionnaire par rapport à l'entreprise, le système TOPP propose aux managers d'évaluer l'importance de chaque question.

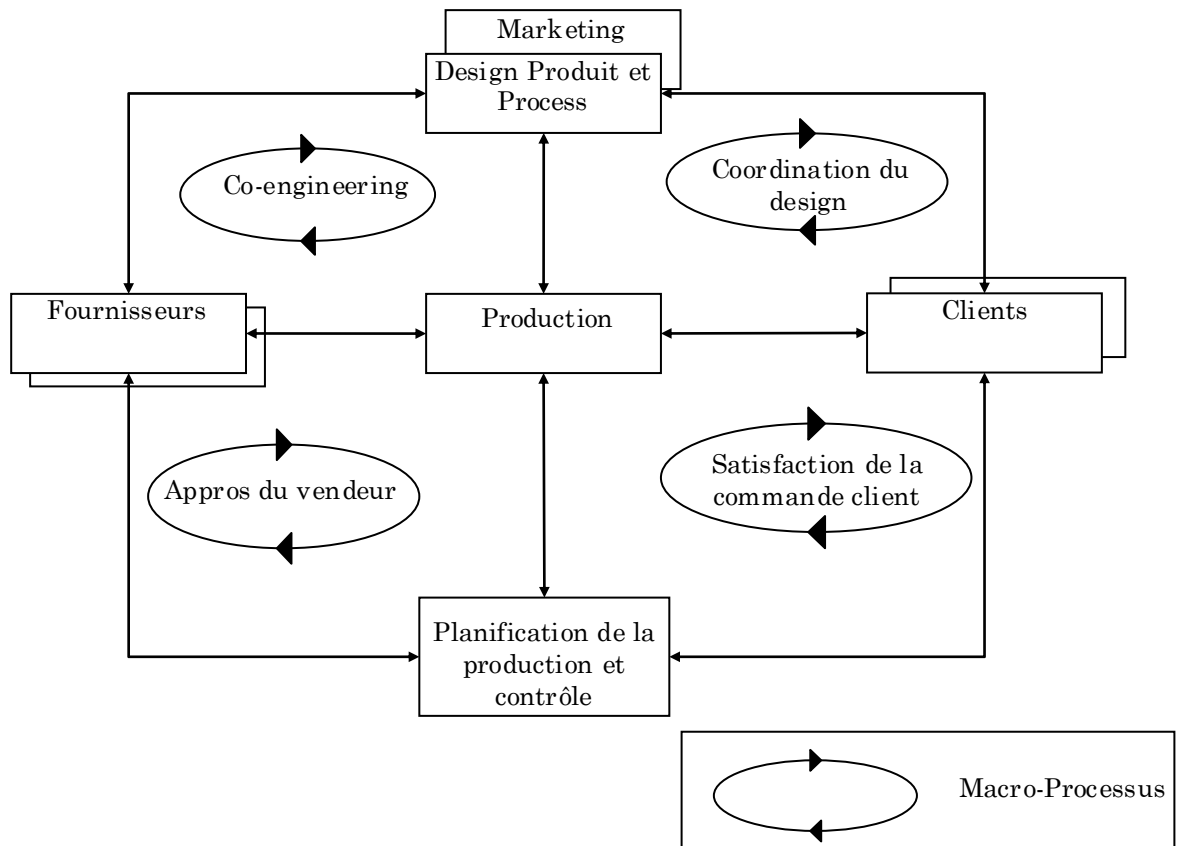
#### **II.4. Le système AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe)**

Ce système fournit un cadre de mesure de la performance [Bradley 1996], dont l'objectif est de proposer une technique au top management d'une entreprise. Celui-ci pourra l'utiliser afin d'évaluer l'impact des décisions stratégiques faites par leur entreprise.

Ce système fournit des moyens permettant la traduction du plan d'activités de l'entreprise (facteurs critiques de succès) en mesures de performance.

Le modèle sur lequel se base le système AMBITE (fig. 6) est formé de cinq grand processus (macro processus) à savoir :

- la satisfaction des besoins des clients,
- l'approvisionnement,
- la coordination dans la conception du produit,
- la production et le co-engineering.



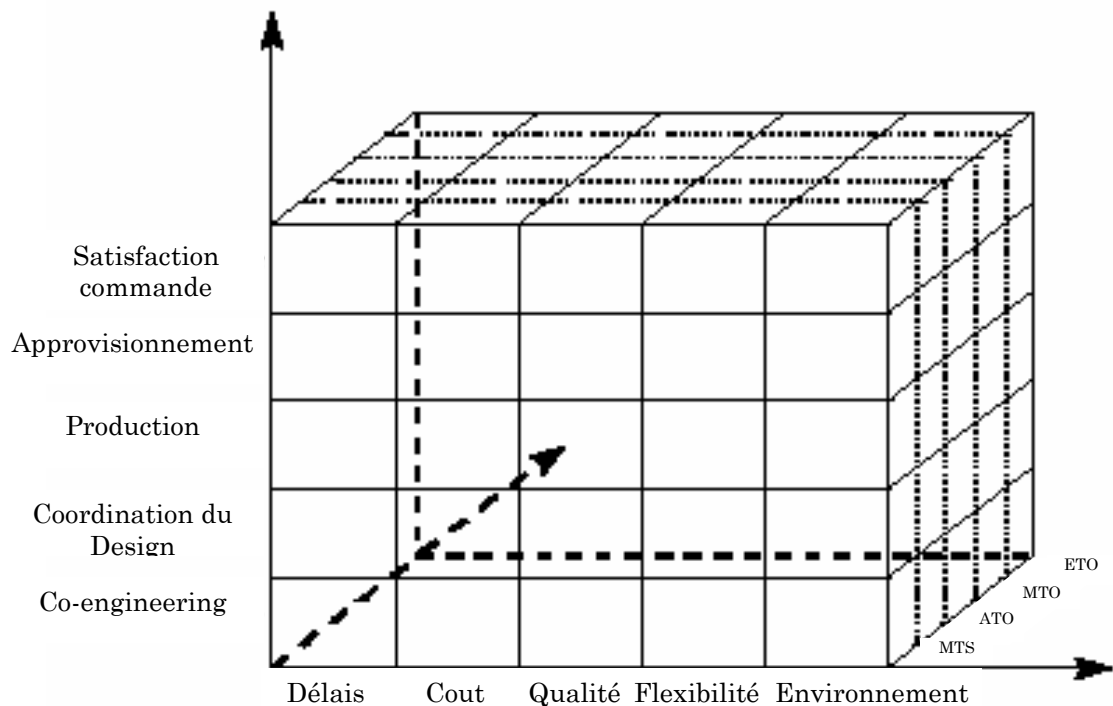
**Figure 6 : le système AMBITE [Bradley 1996]**

La mesure de la performance est faite à travers cinq critères principaux :

- le temps,
- le coût,
- la qualité,
- la flexibilité,
- l'environnement.

Ce système intègre également une certaine typologie de l'environnement de production tel que [Mc Mahon et Browne 1993] :

- *Make To Stock (MTS)*,
- *Assemble To Order (ATO)*,
- *Make To Order (MTO)*,
- *Engineer To Order (ETO)*.



**Figure 7 : les indicateurs de performances selon AMBITE**

La combinaison des cinq macro-processus avec les cinq mesures de performance donne un ensemble de vingt cinq indicateurs de performance stratégiques, pour chaque typologie de l'environnement de production(cf. fig. 7).

## **II.5. Le système ENAPS (European Network for Advanced Performance Studies)**

Ce système de mesure de la performance est développé dans le cadre d'une coopération entre cinq organismes de recherche (SINTEF, CIMRU, BIBA, GRAI et TUE) et cinq partenaires industriels (TBL, AMT, Volkswagen, AUGRAI et ITC) en Norvège, Irlande, Allemagne, France et les Pays-Bas respectivement.

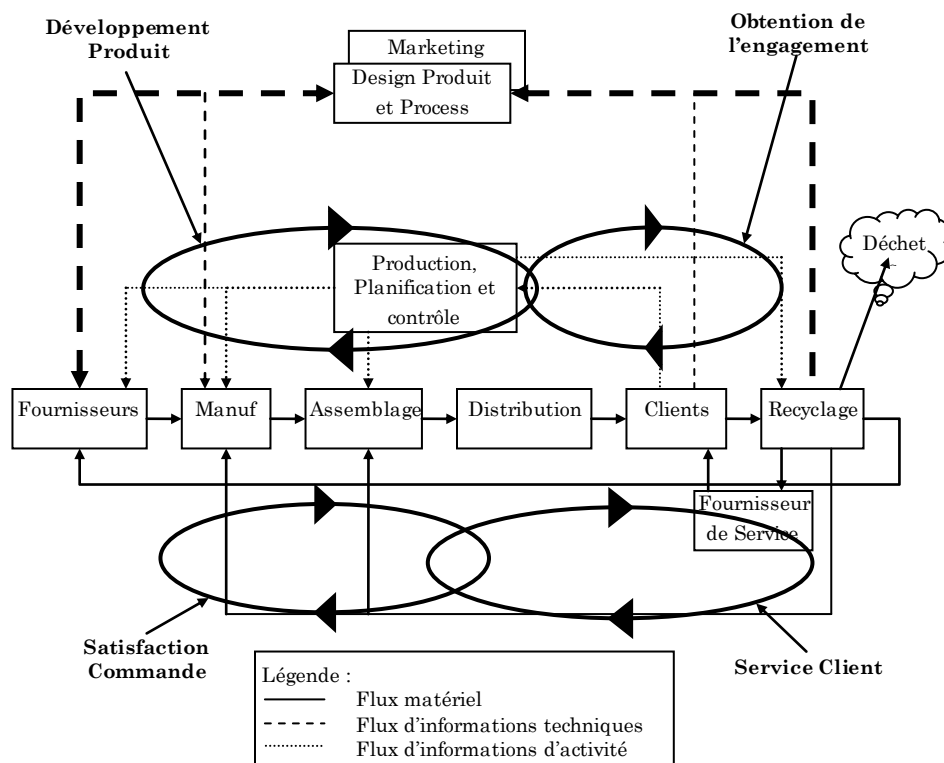
Le système ENAPS se base sur un modèle constitué de trois niveaux hiérarchiques à savoir :

- le niveau Entreprise,
- le niveau Processus englobant les processus de création de valeur ajoutée et les processus de support,
- le niveau Fonction.

A chaque niveau, certains indicateurs de performance sont proposés. D'une manière globale, les indicateurs proposés au « niveau entreprise » sont tous recommandés pour tout type d'entreprises.

Pour le « niveau processus » il est précisé que presque tous les indicateurs de performance sont recommandés pour presque toutes les entreprises.

Finalement, en ce qui concerne « le niveau fonction », plusieurs indicateurs de performance peuvent être utilisés dans plusieurs entreprises.



**Figure 8 : Le modèle d'entreprise étendu ENAPS**

D'une manière globale, les indicateurs de performance proposés dans ce système ont trait à :

- la comptabilité,
- le développement produit,
- la vente et le marketing,
- la planification et la production,
- le service clientèle,
- les achats,
- le personnel,
- autres.

---

Par ailleurs, chacun des indicateurs de performance est imputé à l'une des six dimensions suivantes à savoir :

- le temps,
- le coût,
- la qualité,
- le volume,
- la flexibilité,
- l'environnement.

Dans ce système, il nous paraît important de signaler que tous ces indicateurs sont quantitatifs.

Il nous semble également judicieux de souligner que le système ENAPS tente de combiner les meilleures idées des autres systèmes de mesure de la performance notamment le système TOPP et le système AMBITE. D'une manière générale, son approche est de type Top-Down à travers les différents niveaux. Un des principaux intérêts réside dans le fait qu'il permet la réalisation d'une comparaison entre entreprises.

## **II.6. Le Balanced Scorecard de Norton et Kaplan**

Le Balanced Scorecard, traduit en français par « Tableau de Bord Equilibré » ou « Tableau de Bord Prospectif », fut introduit pour la première fois au début des années 1990 à travers les travaux de Robert Kaplan et David Norton dans la revue de Harvard Business School [Kaplan et Norton, 1992]. Par ailleurs, le concept a été exprimé avec des idées similaires par un certain nombre d'auteurs notamment [Maskell, 1991].

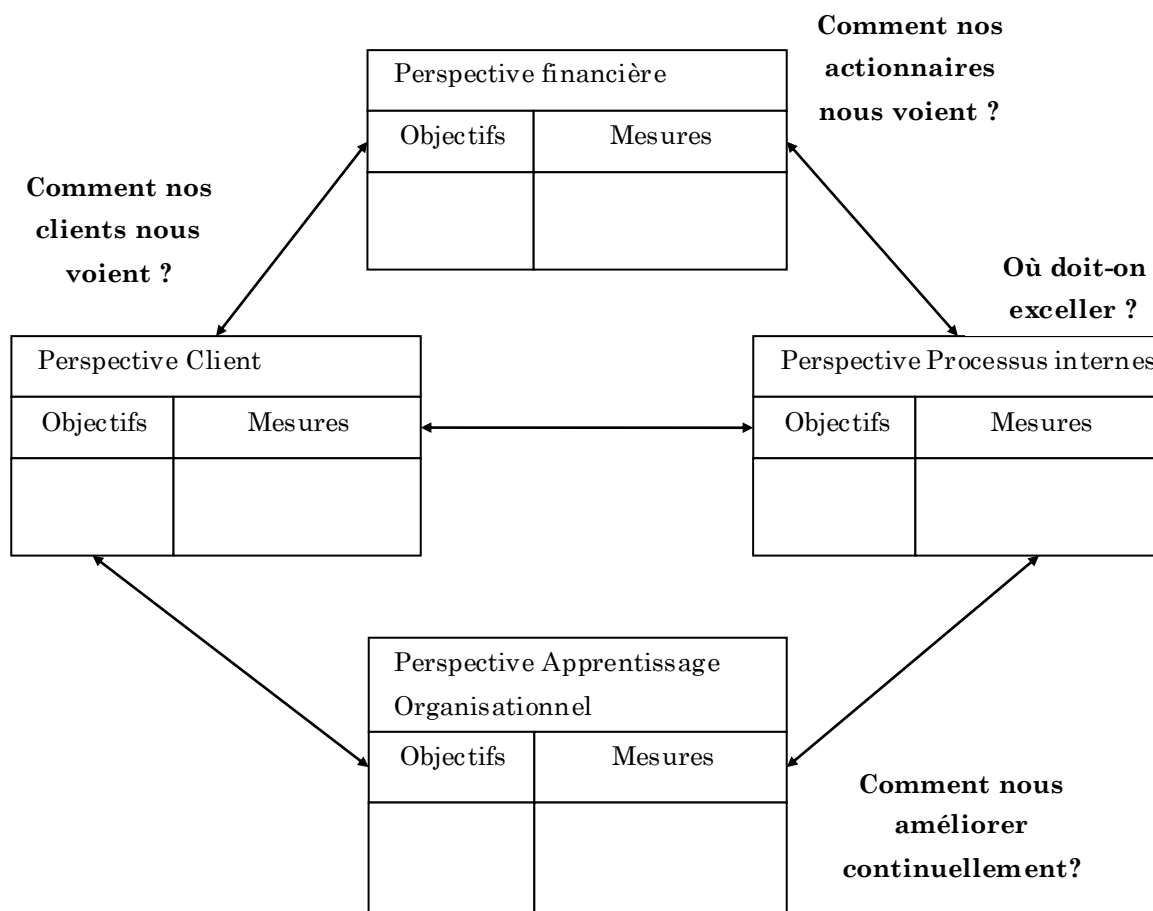
Le leitmotiv de ces auteurs est un dicton bien connu des dirigeants d'entreprises Nord-Américaines « What you measure is what you get ! ». Par conséquent, Kaplan et Norton suggèrent dans leurs travaux que ce dont a besoin le décideur pour l'évaluation de la performance, c'est une représentation équilibrée entre les mesures financières et les mesures opérationnelles. Et à travers leur proposition relative au Balanced Scorecard, ils ont conçu un cadre permettant de construire un ensemble de mesures donnant au décideur un aperçu rapide et global de ses

---

activités. Le Balanced Scorecard exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie [Kaplan et Norton, 1996]. Le Balanced Scorecard tire son nom de la recherche d'un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court et le long terme dans un unique document de synthèse.

Les indicateurs non financiers et opérationnels reflètent les évolutions essentielles qui affectent l'entreprise. Les avantages financiers de ces évolutions ne peuvent être exprimés par les gains à court terme. En revanche, une progression significative des indicateurs non financiers est le présage d'une création de valeur à venir. C'est ainsi qu'une augmentation de la satisfaction des clients est le signe d'un futur accroissement des ventes et des bénéfices. En équilibrant la combinaison des indicateurs financiers et non financiers, le tableau de bord équilibré attire l'attention des dirigeants, tant sur les performances de longues périodes que sur les performances immédiates.

Le Balanced Scorecard est un outil mis à la disposition des dirigeants. Ainsi, ce sont les niveaux supérieurs qui définissent les indicateurs. Ceux-ci sont ensuite déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche « Top-Down ». Le tableau de bord traduit ainsi la stratégie des dirigeants en objectifs concrets pour les exécutants. Les indicateurs transposés aux niveaux inférieurs sont des sous-ensembles des indicateurs des niveaux supérieurs. Ils montrent la contribution des niveaux inférieurs à la performance de l'entreprise.



**Figure 9 : Le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton [Kaplan, Norton, 1992]**

Ce système de mesure de performance permet au manager de suivre la performance de ses activités à travers quatre perspectives importantes à savoir :

**La perspective financière : comment nous perçoivent les actionnaires ?**

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le retour sur investissement ou le résultat d'exploitation, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

**La perspective client : comment nous perçoivent nos clients ?**

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par une croissance de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet

---

axe sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client.

**Perspective processus internes : Quels sont les processus internes clés de la réussite ?**

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par conséquent la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de la valeur sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation.

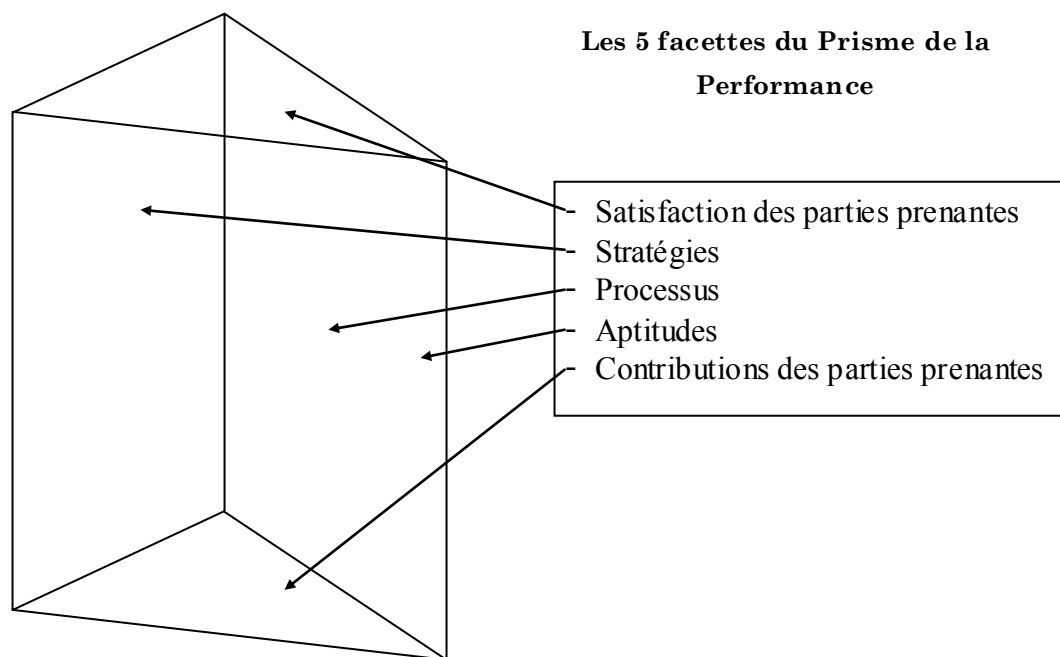
**Perspective apprentissage organisationnel : comment organiser notre capacité à progresser ?**

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois volets : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

## **II.7. Le prisme de la performance de Kenerley et Neely**

Selon ses auteurs [Kenerley et Neely, 2000], le prisme de la performance fait partie de la deuxième génération des systèmes de mesure de performance (comme pour le Balanced Scorecard). Le prisme de performance est conçu pour assister les entreprises dans leur sélection des mesures de performance.





**Figure 10 : Les cinq facettes du prisme de la performance [Kerneley et Neely, 2000]**

Ce système consiste en cinq facettes interconnectées (cf. fig. 10) :

**La facette 1 :** La satisfaction des partenaires. Les mesures de performance de cette facette doivent permettre d'avoir une réponse à la question « qui sont les partenaires et quels sont leurs attentes et leurs besoins ? ».

**La facette 2 :** Les stratégies. « Quelles sont les stratégies dont nous avons besoin pour s'assurer que les attentes et les besoins de nos partenaires soient satisfaits ? »

**La facette 3 :** Les processus. « Quels sont les processus que nous devons mettre en place afin d'accomplir nos stratégies ? » à titre d'exemple les processus peuvent être :

- le développement de produits et services nouveaux,
- la génération de la demande,
- la satisfaction de la demande,
- la planification des actions dans l'entreprise.

---

Pour chacun de ces processus, il devrait être possible d'identifier des mesures spécifiques pour permettre aux managers d'adresser des questions particulières associées à chacun des processus.

**La facette 4 :** Les aptitudes. Ce sont des combinaisons entre : le personnel, les pratiques, la technologie, les infrastructures, etc.

**La facette 5 :** La contribution des partenaires. Cette facette a été incluse comme un composant séparé. Elle traduit le fait que les entreprises doivent délivrer de la valeur à leurs partenaires et vice-versa. Cette relation doit prendre en considération la contribution des partenaires à l'organisation.

## **II.8. La méthode GIMSI**

Nous avons retenu cette méthode développée par Alain Fernandez [Fernandez, 2002] car elle est représentative de l'« école française » qui proclame la spécificité de chaque entreprise et, par conséquent, celle du système de mesure de la performance qui lui correspond. Il faut souligner que les auteurs de cette école revendiquent la paternité des tableaux de bord et renient souvent l'originalité, voire la pertinence, des travaux anglo-saxons [Lorino, 2002].

Selon Fernandez, pour piloter efficacement l'entreprise actuelle, il faut conserver en ligne de mire les 7 axes de mesure suivants :

- Client : la réussite de l'entreprise passe nécessairement par la satisfaction du client ;
- Actionnaires : l'entreprise a besoin de capitaux ;
- Partenaires : L'entreprise ne travaille plus toute seule, mais en coopération avec d'autres acteurs du monde économique ;
- Personnel : Si la réactivité et la qualité de services rendus sont les deux clés de l'entreprise moderne, ce sont les hommes qui les détiennent ;
- Public : Dans tous les cas, il faut prendre garde à conserver une éthique responsable en toutes situations.
- Processus internes et système qualité : Ne perdons pas de vue ce que nous sommes, ce que nous faisons et comment nous le faisons...

- 
- Système d'information : C'est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de la supply-chain.

Dans l'entreprise, le culte du décideur unique tend à disparaître. On ne placera pas les 7 axes sur un seul tableau de bord. La décision doit être envisagée comme un processus coopératif, où chacun agit dans son domaine de compétences et de prérogatives. Chaque responsable, sur son tableau de bord, suivra le ou les axes le concernant. C'est globalement au niveau de l'entreprise que la performance pour l'ensemble des axes sera appréciée.

---

### III. Critique des méthodes de la mesure de la performance

#### III.1 Limites des méthodes classiques

##### *a) La comptabilité analytique*

Le premier défaut de la comptabilité de gestion est sans doute de n'appréhender qu'un aspect partiel de la performance. Les coûts mesurent les consommations de ressources, non les éléments qui contribuent à créer positivement de la valeur du produit ou du service aux yeux des clients, des actionnaires, des salariés.

Dans certains cas de figures, et notamment lorsque l'entreprise opte pour une stratégie de volumes importants de ventes obtenus par des prix faibles, ainsi la marge globale repose sur la capacité de l'entreprise à maîtriser ses coûts. La comptabilité de gestion appréhende alors le vecteur essentiel de la performance. En revanche, lorsque la valeur du produit aux yeux des clients repose sur des critères différents comme la qualité du produit, son délai de mise sur le marché, ses spécificités fonctionnelles et techniques, le but de l'entreprise est alors d'essayer de satisfaire ces attentes. Et ce, en adaptant la conception de ses produits, en accélérant le processus de production et de commercialisation des produits, si bien que le coût devient un levier d'action secondaire.

En fait, parallèlement à la diversification des stratégies et des positionnements des entreprises, une intensification du jeu concurrentiel s'est également opérée sur les marchés, obligeant les entreprises à maintenir une pression importante sur leurs coûts afin de préserver leurs marges. Si bien que l'on considère aujourd'hui, comme nous l'avons vu dans la section précédente, plus opportun de gérer un couple coûts/valeur, et non seulement l'un ou l'autre de ces deux vecteurs. La performance est donc dans la plupart des cas multidimensionnelle.

La comptabilité de gestion s'avère alors un outil de pilotage très insuffisant : elle offre non seulement une représentation tronquée de la performance, puisque focalisée sur la seule dimension coûts, mais elle peut conduire à des décisions contraires à l'intérêt de l'entreprise, puisque la diminution du coût du produit peut s'opérer au détriment de vecteurs plus importants comme la qualité ou les délais.

---

Une seconde limite de la comptabilité de gestion réside dans le fait qu'elle ne constitue qu'un langage. Elle est au pilotage ce que les mots sont à la communication, un vecteur mais non une dynamique. En cherchant à représenter les consommations de ressources, la comptabilité de gestion est tournée vers le passé, elle appréhende les résultats des décisions déjà prises. Non que le passé ne soit riche d'enseignement, mais pour qu'une donnée devienne information, et donc source d'action, il faut lui imprimer une volonté, des objectifs, des références qui l'inséreront dans une démarche. C'est la raison pour laquelle le contrôle de gestion, à ses débuts, s'est rapidement enrichi d'un autre dispositif, la gestion budgétaire, dont l'un des mérites fut justement d'introduire une dynamique de contrôle.

*b) Les limites de l'outil budgétaire*

A la lecture de ces principes, beaucoup de nos managers risquent de ne pas reconnaître leur propre expérience de l'exercice budgétaire. Il serait trop long de développer ici toutes les raisons de ces décalages, qui renvoient souvent à des problèmes de jeux de pouvoir dans les modalités de fixation des objectifs. En effet, une véritable coordination verticale suppose que les objectifs budgétaires soient réellement négociés de part et d'autre, ce qui n'est pas toujours le cas.

Selon Mendoza [Mendoza et al., 2002], deux des principales critiques portées à l'outil budgétaire sont sa lourdeur et sa lenteur, tant dans sa phase d'élaboration que dans sa phase de suivi. Coordonner de nombreuses unités entre elles, parvenir à un véritable échange entre niveaux hiérarchiques, envisager différents scénarios exigent un nombre d'interactions, d'ajustements, d'itérations qui rendent la phase d'élaboration des budgets longue et complexe.

Les différences de priorités, le manque d'ouverture, voire les conflits plus ou moins explicites entre les différentes entités sont autant de freins à une bonne coordination. La consolidation même du budget peut s'avérer complexe et lourde, lorsque les informations à intégrer sont nombreuses, non standardisées dans le fond et la forme, peu fiabilisées. La réflexion budgétaire s'échelonne en général de septembre à décembre, et commence plus tôt encore si on intègre la phase

---

préalable de mise à jour du plan opérationnel. Dans la majorité des cas cet exercice est perçu comme extrêmement consommateur de temps et d'énergie, prélevés au détriment des décisions opérationnelles, d'où un sentiment fréquent de disproportion.

Cette lourdeur et cette lenteur se traduisent également dans la phase de suivi budgétaire. Nous ne présenterons pas ici les principes détaillés de ce suivi. Rappelons simplement qu'il consiste, lorsqu'un écart est constaté entre le résultat réel et le résultat budgété, à décomposer cet écart global en sous écarts de natures différentes (écart sur quantités, sur prix sur coût, etc.) afin d'en comprendre au mieux l'origine, d'identifier les besoins de réaction par rapport au plan initial et d'envoyer cette information aux responsables concernés. Ces analyses budgétaires sont lourdes tout d'abord par le volume d'informations auquel elles aboutissent : si le nombre de produits est important, si la comptabilité de gestion est très fine et prévoit de nombreuses affectations de charges indirectes, le nombre d'écarts calculés peut devenir très volumineux et complexe à interpréter.

Par ailleurs, le suivi budgétaire est également critiqué pour sa lenteur. Basé sur des données comptables, il suppose que soient connus les chiffres réels, ce qui ajoute un délai dans le traitement de l'information. Celle-ci arrive alors tardivement, diminuant la réactivité de la décision corrective.

Le budget et les analyses d'écart s'expriment dans un langage financier et comptable. Le chiffrage des plans d'action est traduit dans un compte de résultat prévisionnel, des plans de trésorerie et de financement, voire un bilan prévisionnel, le suivi budgétaire, on l'a vu, est focalisé sur l'analyse des écarts sur résultats.

L'utilisation de ce type de langage présente un certain nombre d'avantages. Il est en général cohérent avec les objectifs économiques poursuivis par l'entreprise. Il constitue un langage commun qui favorise les échanges et les comparaisons entre activités différentes. Il se prête facilement à une agrégation, facilitant la consolidation des budgets des différentes unités. Il est produit selon des règles déterminées qui permettent à chacun de comprendre la façon dont les chiffres ont été produits. S'appuyant essentiellement sur la comptabilité générale, il bénéficie des mesures de fiabilisation mises en œuvre à ce niveau

---

(contrôle interne, certification des comptes par des commissaires aux comptes) qui lui confèrent une image d'objectivité.

Mais le choix de ce langage comptable et financier présente aussi un certain nombre d'inconvénients. Tout d'abord, l'espace de temps qui s'écoule entre l'apparition d'un problème et sa transcription dans le résultat peut être très long.

Le signal envoyé au manager lui parvient souvent trop tardivement. Maskell indique que cette pratique est génératrice de non-flexibilité des processus opérationnels à travers toute l'organisation [Maskell, 1991].

Par ailleurs, en s'attachant essentiellement aux résultats des décisions, l'information issue du suivi budgétaire est vite limitée dans l'analyse des véritables causes des écarts qui sont souvent de nature opérationnelle, et s'expriment donc dans un langage différent. Ainsi, le suivi budgétaire est en général peu parlant pour responsables opérationnels dans une perspective de pilotage, car il ne « pointe » pas les variables sur lesquelles ils peuvent agir.

Par ailleurs, l'horizon budgétaire est annuel. Le budget s'inscrit dans la lignée du plan opérationnel et du plan stratégique, et s'inscrit donc dans une réflexion à plus long terme. Toutefois, c'est la référence budgétaire qui sert la plupart du temps de référentiel pour évaluer les performances des managers, et les systèmes d'incitation sont souvent liés à leur capacité à respecter le budget. L'avantage est de créer une pression stimulante sur les managers, en évaluant leur performance de façon rapprochée; mais ce système crée également des effets pervers: le manager peut être tenté de prendre des décisions dans le seul but de « jouer la mesure de fin d'année». L'outil budgétaire a donc été critiqué pour la « myopie » qu'il peut créer chez les managers.

Enfin, l'outil budgétaire conduit à une logique de responsabilités cloisonnées. Or, lorsque l'on remonte la chaîne des causes d'un problème, on s'aperçoit rapidement que les responsabilités réelles sont rarement aussi claires et exclusives, mais au contraire bien souvent partagées par de nombreux acteurs sans qu'on puisse distinguer la part spécifique de chacun. Certaines informations de suivi concernent

---

donc plusieurs acteurs, la performance ne se laisse pas décomposer en une somme de performances individuelles exclusives les unes des autres.

*c) Première dérive : le « tableau de bord financier »*

D'après Mendoza [Mendoza et al., 2002] ce premier type d'outils de pilotage se rencontre très fréquemment, en particulier dans les groupes d'une certaine taille. Il s'inscrit en général dans le cadre d'un « reporting de gestion » adossé à la structure opérationnelle du groupe (business units), contrairement au reporting statutaire qui structure les données selon l'organisation juridique du groupe à des fins de consolidation comptable.

Pour chaque entité du groupe, il produit des indicateurs financiers variés. Les résultats comptables du mois sont comparés à ceux du mois et de l'année précédents et des estimations sont proposées pour les mois à venir. Ces résultats sont en général décomposés selon la présentation comptable. Ces informations sont parfois complétées de quelques données opérationnelles mais celles-ci restent marginales.

Ces « tableaux de bord financiers » présentent un certain nombre de qualités : ils sont cohérents avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes.

Les indicateurs financiers permettent par ailleurs la circulation d'informations standardisées au sein du groupe, et donc une remontée d'indicateurs vers les niveaux supérieurs de la hiérarchie à la fois plus rapide et plus homogène.

Mais ce type de tableau de bord présente également de sérieuses faiblesses. En premier lieu, il traduit en général un surdimensionnement de l'une des deux dimensions du contrôle de gestion, le pilotage central au détriment de la dimension de pilotage opérationnel par les entités. Les indicateurs financiers qu'il contient ne sont en effet pas perçus comme des outils d'aide à la décision au niveau local.

Dans ce type de configuration, les outils de pilotage des différents niveaux hiérarchiques ne se distinguent les uns des autres que par le degré d'agrégation des données comptables et financières. Ainsi bien que chaque entité élabore concrètement son propre niveau de données, on a



---

affaire en réalité à un outil destiné à un acteur unique, la direction générale. Le « tableau de bord financier » sert les besoins d'informations d'une direction générale et néglige ceux des entités locales. Celles-ci sont productrices d'informations, et non destinataires de l'information.

Si cet état de fait n'est pas gênant dans une entreprise centralisée, il va en revanche à l'encontre des exigences d'une entreprise décentralisée.

Les tableaux d'informations financières seraient utiles à tous les niveaux de responsabilité. Notamment, certains soulignent la nécessité de pousser la responsabilité économique des résultats financiers le plus bas possible dans l'organisation.

Le « tableau de bord financier » serait ainsi un outil de gestion non seulement pour la Direction Générale mais également pour les entités décentralisées. Cette argumentation nous semble critiquable.

Selon [Maskell, 1991], nous pouvons reprocher à cet outil le manque de pertinence : les rapports comptables et financiers ne sont pas directement reliés à la stratégie de l'entreprise, ils ne sont pas également significatifs pour le contrôle de la production et de la distribution.

De plus, la notion de centre de profit n'a de sens que pour des activités relativement indépendantes les unes des autres et disposant d'un périmètre d'action assez large. Elle devrait donc être limitée à des niveaux de responsabilité assez élevée. En deçà de ce niveau, les objectifs financiers d'une entreprise doivent être déclinés au sens fort du terme, c'est à dire être traduits en indicateurs locaux spécifiques. Ainsi, Lorino signale que le ratio « valeur/coûts » n'a de sens qu'à un certain niveau d'organisation assez global. Plus on descend vers des unités opérationnelles de petite taille, plus ce rapprochement devient difficile voire impossible [Lorino, 2002]. Si les rôles de chacun sont bien ordonnancés, la nature de la responsabilité va progressivement se transformer le long de la ligne hiérarchique. La performance financière d'ensemble se décline en général «sur le terrain» par le pilotage de variables plus opérationnelles (qualité du produit, délais de production, etc.). Ce sont ces variables qui doivent alors figurer comme indicateurs de l'entité, et non les données financières.

Si les outils de pilotage des différents niveaux hiérarchiques doivent être cohérents les uns avec les autres, pour autant cette cohérence ne signifie pas redondance. La coordination des actions menées au sein d'une

---

entreprise et plus particulièrement la cohérence des choix stratégiques globaux et des actions individuelles ne signifie pas unicité des informations pour tous. Au contraire, la similitude parfaite des indicateurs suivis par deux managers de niveaux hiérarchiques différents traduirait une redondance des responsabilités ou une confusion dans le degré de délégation des décisions, donc un défaut d'organisation. Un bon système de pilotage ne peut faire l'économie d'une analyse des responsabilités et des contributions attendues de chacun dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise, car c'est sur cette base que l'on peut déterminer la nature des indicateurs à mettre en place pour chaque responsable.

Une troisième critique peut être adressée au « tableau de bord financier ». Si on se situe au niveau d'un centre de profit, les indicateurs financiers informent le responsable de l'entité du niveau d'atteinte de ses objectifs. Mais comme nous le soulignons précédemment, le seul langage financier est peu propice au pilotage, car il délivre l'information tardivement et offre une analyse limitée des causes de contre-performance.

« Le tableau de bord financier » présente donc plusieurs défauts. Dans certains cas, il traduit une vision monolithique du pilotage en ne répondant qu'aux besoins d'information des niveaux de responsabilité les plus élevés. Lorsque au contraire, il s'adresse aux différentes entités d'un groupe, il peut révéler une analyse insuffisante de la structure de l'entreprise, en projetant des objectifs de profit à des niveaux de responsabilité trop bas. Enfin le « tableau de bord financier » est plus un outil de suivi qu'un outil de pilotage.

---

*d) Seconde dérive : le « tableau de bord puzzle »*

Une seconde pratique, non moins dommageable que celle que nous venons de présenter, correspond à la situation exactement inverse, à savoir une multiplicité d'outils de pilotage au sein de l'entreprise, répartis dans les différents services, mais élaborés de façon dispersée et souvent sans souci de coordination. Cette situation se rencontre très fréquemment dans nos entreprises. Ces tableaux de bord sont élaborés par les services intéressés eux-mêmes à des fins de pilotage de leur activité, souvent d'ailleurs pour pallier les insuffisances des systèmes de reporting financier à cet égard.

L'avantage de ces « tableaux de bord » est leur caractère très opérationnel. N'y figurent que les indicateurs perçus comme directement utiles à la prise de décision et correspondant aux besoins spécifiques de l'entité concernée. Ainsi par exemple, un service commercial suivra les volumes de ventes par clients ou l'état du carnet de commandes, alors qu'un service « approvisionnement » s'intéressera à l'évolution des prix des matières premières et un service « développement » au niveau d'avancement des différents projets en cours. Ces informations sont en général élaborées directement au sein du service grâce à des logiciels conçus localement, souvent sur tableur, ce qui confère à ces « tableaux de bord » une plus grande souplesse et une meilleure acceptation par les opérationnels. La production des informations ne dépendant pas de l'intervention d'un service central de contrôle de gestion et ne nécessitant pas un formalisme excessif dans la présentation, le délai d'obtention des données est accéléré. La fréquence de suivi des indicateurs peut par ailleurs être plus courte et donc souvent mieux adaptée aux besoins spécifiques de l'entité. Certains indicateurs sont collectés sur une base quotidienne, d'autres sur une base hebdomadaire, etc.

Les informations sont plus fiables, car moins affectées par le jeu politique que tout processus de reporting imprime inévitablement à un système d'information (rétention d'information, présentation avantageuse des résultats, minimisation des risques, etc.). Enfin, ces « tableaux de bord » tiennent plus facilement compte des exigences individuelles des responsables concernés: mode de présentation des informations, degré de

---

détail adapté au besoin, etc. La principale vertu de ce type de « tableaux de bord » est donc qu'ils sont effectivement utilisés, car perçus comme utiles et adaptés aux besoins spécifiques de l'entité.

En revanche, le danger majeur qui leur est associé est bien évidemment un risque d'incohérence entre les actions menées et suivies localement et l'intérêt global de l'entreprise. Toutes les informations locales ne sont pas « bonnes en soi ». Elles ne prennent réellement de valeur que dans le cadre d'une stratégie d'ensemble qui les hiérarchise et leur donne sens. Imaginons, par exemple, une entité qui suit régulièrement son taux de marge : elle risque, pour le maximiser, de refuser des ventes ce qui peut être nuisible si elle évolue sur un marché en forte croissance qui exige de prendre rapidement des parts de marché. Cet exemple montre qu'un outil de pilotage conçu localement, en fonction du métier concerné (informatique, production, approvisionnement, etc.) peut orienter les comportements des managers concernés dans un sens contraire à l'intérêt global de l'entreprise.

Ainsi, alors que le « tableau de bord financier » pèche par un sous-dimensionnement du pilotage opérationnel au niveau des entités, le « tableau de bord puzzle » sous-estime quant à lui le besoin de coordination entre les différents tableaux de bord du système. Or, un bon système de tableau de bord doit assurer conjointement ces deux fonctions essentielles : il doit permettre à chaque responsable de piloter l'atteinte de ses propres objectifs, tout en assurant la remontée d'informations de synthèse vers les niveaux supérieurs. Un minimum d'indicateurs communs sera nécessaire, et une partie (mais une partie seulement) des indicateurs locaux devra « remonter » pour figurer dans l'outil de pilotage du niveau supérieur. Ceci traduit le fait que les responsabilités s'emboîtent les unes dans les autres, donc qu'elles sont cohérentes les unes avec les autres, en aucun cas qu'elles se dédoublent.

---

*e) Troisième dérive : le « tableau de bord de suivi des coûts »*

Souvent confondu avec le « tableau de bord financier », dans la mesure où il contient comme lui des données essentiellement financières, le « tableau de bord de suivi des coûts » s'en distingue toutefois par le fait qu'il ne s'adresse pas exclusivement aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie, mais également à des responsables de service, en valeur absolue et en comparaison à une ou plusieurs normes de références (passé, objectifs, etc.).

La limite principale de cet outil est alors sa focalisation exclusive sur les coûts. Comme nous l'avons souligné précédemment, la performance d'une activité s'appréhende de façon plus complète à travers la gestion d'un couple « coûts/valeur », c'est-à-dire en suivant non seulement les consommations de ressources, mais également les aspects positifs de la performance, la valeur créée aux yeux des clients. Si ceci est valable pour l'entreprise prise globalement, cela s'applique également à tout service, département, division, c'est-à-dire à tout centre de responsabilité particulier, qu'il s'agisse d'une entité opérationnelle ou d'un service de support.

D'après Maskell, L'utilisation de ce type d'outil introduit une distorsion par les coûts. En effet, il indique que le calcul du coût de la production sur la base des méthodes traditionnelles de la comptabilité analytique (coût complet, coût partiel) n'est plus fondé du fait de l'importance du développement de certaines activités dans l'entreprise, tels que le marketing, la logistique et la Recherche & Développement [Maskell, 1991].

La force d'un outil de pilotage est, en regroupant l'ensemble des indicateurs, d'offrir une vision synthétique et équilibrée des différentes variables de gestion, qui facilite l'équilibrage inévitable de ces multiples facteurs. Il met donc en valeur la fonction d'arbitrage du manager, et d'une certaine façon il la « dépersonnalise »: lorsque les coûts sont suivis par un service de « contrôle de gestion », la qualité par un service « qualité », les délais par des bureaux des méthodes, etc., l'arbitrage entre ces dimensions peut en effet rapidement apparaître comme un arbitrage entre fonctions, voire entre personnes, et induire des conflits importants.

---

En revanche, la démarche d'élaboration des outils de gestion prévoit que le choix des indicateurs résulte d'un processus de déclinaison des choix stratégiques, met en évidence la logique économique qui guide le choix des priorités, le rôle des contraintes de marché dans l'articulation et la pondération des indicateurs. Les arbitrages, perçus comme plus rationnels, sont alors mieux acceptés.

On comprend dès lors pourquoi cette dérive vers la seule fonction de suivi des coûts est particulièrement marquée pour les services dits «de support».

Pour réunir au sein d'un même outil non seulement des indicateurs de coût mais également des indicateurs de valeur, il faut pouvoir identifier facilement la contribution apportée par le service concerné à la performance de l'entreprise. Or, celle-ci est par nature délicate à apprécier pour les services de support car leur action ne s'apprécie souvent que de façon diffuse et à plus long terme : comment appréhender la valeur apportée par un service de formation, un service juridique, un service de contrôle de gestion ? Si la démarche de déclinaison des objectifs stratégiques dans les objectifs des unités opérationnelles est parfois délicate, la difficulté est encore plus grande pour les services de support, ce qui aboutit, sinon par facilité du moins par contournement de la difficulté, à gérer ces services par un seul suivi des coûts.

*f) Quatrième dérive : le «tableau de bord encyclopédique»*

Multiplier le nombre de tableaux de bord, ne pas se limiter à des informations sur les coûts et intégrer des indicateurs non financiers de la performance, toutes ces recommandations risquent de conduire à un excès inverse, à savoir une surcharge d'information pour les managers selon Mendoza [Mendoza et al., 2002].

Un premier cas de figure que l'on peut observer dans la pratique, qui tend cependant à disparaître progressivement avec l'informatisation croissante des systèmes de gestion, consiste en une série de tableaux de suivi, en général assez détaillé, mais surtout très nombreux. Il s'agit souvent de tableaux s'adressant à des managers de responsabilité assez élevée et regroupant des données de provenance multiple, que ce manager est censé superviser : données économiques, sociales,

---

industrielles, commerciales, etc., préparées par les services concernés. Il n'est ainsi pas rare de voir certains de ces «tableaux de bord» dépasser les 20 à 30 pages. Dans ce cas, le tableau de bord encyclopédique est assez proche du tableau de bord puzzle du fait de l'hétérogénéité des données qu'il contient. Mais surtout, l'information qu'il délivre n'est pas filtrée, sélectionnée, hiérarchisée, noyant ainsi le manager sous une masse de données très importante, qu'il n'utilise en général pas ou avec difficulté.

### **III.2. Une vue critique sur les Systèmes de Mesure de Performance existants**

Le système TOPP intègre plusieurs facteurs critiques de la performance globale d'une entreprise tel que : l'efficacité, l'efficience, l'habilité aux changements. Par contre, son plus grand handicap est le fait qu'il soit très lourd à implémenter. Il contient plus d'un soixantaine de pages, donc il nécessite un temps de réalisation et d'exploitation important.

Quant au système PMQ, son plus grand inconvénient à trait au fait qu'il ne peut pas être considéré comme étant un système de mesure de performance intégré. En effet, il ne permet pas de connaître les interactions entre les différents domaines évalués.

De plus, ce qui est commun aux deux systèmes TOPP et PMQ est le fait qu'ils sont établis sur la base de questionnaires qualitatifs. Ainsi, l'évaluation de la performance dans ces systèmes est basée sur les points de vue de différentes personnes et non pas sur des mesures quantitatives.

En ce qui concerne le système AMBITE, en dépit du fait qu'il donne une perception de l'entreprise en cinq macro-processus et qu'il définit l'environnement de l'entreprise, il reste un cadre de réflexion intéressant mais insuffisant. Notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer le progrès sur certains aspects tels que : les ressources humaines, le système d'information, l'apprentissage organisationnel et l'innovation, la satisfaction financière globale, etc.

---

Par ailleurs, il nous semble pertinent de souligner que dans l'esprit de sa conception, le système AMBITE s'adresse aux premiers dirigeants de l'entreprise. En ce sens, il peut s'avérer inadéquat pour les acteurs opérationnels.

La démarche du système SMART consiste à voir la performance de l'entreprise à travers deux axes : l'axe financier et l'axe marché (satisfaction du client).

Le système ENAPS présente un intérêt particulier dans la mesure où il intègre différents aspects de la performance. Il permet de développer le concept de l'amélioration continue. Toutefois, bien que ce système soit structuré du point de vue organisationnel à travers une approche processus, l'affectation des indicateurs au niveau des centres de décision peut sembler confuse. En pratique, l'évaluation de la performance nécessite une déclinaison des objectifs du plus haut niveau de décision jusqu'au plus bas possible.

Les critiques fondamentales concernant le Balanced Scorecard sont de deux natures [Lorino, 2002]. La première porte sur le principe des relations de causalités supposées dans ce système de mesure de la performance. En effet, pour mettre en œuvre le Balanced Scorecard, il est nécessaire d'établir un schéma explicatif de la performance de l'entreprise qui consiste en un réseau de relations de causes (action) à effets (résultat). Or, ces relations causales peuvent être complexes et mettre en jeu de nombreux facteurs conjoints.

La seconde critique est relative à l'horizon temporel qu'il faut retenir pour les indicateurs financiers. S'il on choisit un horizon plutôt court, il ne sera pas possible d'apprécier les effets à long terme des actions opérationnelles (améliorer la qualité par exemple). S'il on choisit un horizon temporel plutôt long, le contrôle interviendra trop tard pour rectifier la stratégie dans le cas où celle-ci n'était pas adaptée.

De plus, le manque de pertinence cognitif du Balanced Scorecard est souligné par Lorino.



---

La méthode GIMSI s'adresse à la direction et conjointement aux décideurs intermédiaires. Le décideur local candidat à la mise en place d'un tableau de bord personnalisé doit remplir deux conditions : premièrement, il doit disposer d'un vrai pouvoir de décision et deuxièmement, son domaine de responsabilité doit couvrir au moins un point d'intervention important parmi les processus critiques de l'entreprise.

Vu que les processus critiques et les points d'intervention sont établis lors du déroulement du projet, la méthode GIMSI a un potentiel non négligeable de création de conflits au niveau de la quête de pouvoir. Car il peut s'avérer qu'un décideur existant ayant une grande latitude décisionnelle n'intervient dans aucun processus critique ou qu'une personne non dirigeante devrait l'être grâce à son implication cruciale dans des décisions clés.

De plus, la méthode GIMSI pose le problème de son déploiement qui s'avèrera coûteux voire irréalisable si l'architecture du système d'information de l'entreprise n'a pas été conçue conformément aux caractéristiques de la concurrence à l'ère de l'information [Lohri, 2000].

#### **IV. Approche méthodique pour la sélection d'un Système de Mesure de la Performance**

Après avoir vu les principaux systèmes de mesures de performance connues dans la littérature, il nous paraît fondé de finalement nous poser la question suivante : d'un point de vue opératoire, quelle démarche et quelles sont les précautions que nous devrions prendre afin de sélectionner un système de mesures de performance ? Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous nous sommes intéressés aux travaux ayant porté sur les aspects suivants :

- Quels types de mesures devrions-nous considérer ?
- Quelles sont les conditions qu'un système doit satisfaire ?
- Quelle est la mission du système ?
- Comment surveiller la pertinence du système ?

---

Dans ses travaux, Bittitci [Bittitci 1997] a retenu principalement deux critères permettant d'évaluer un système d'indicateurs de performance.

Ces critères sont les suivants :

- **L'intégrité du système.** Ce critère traduit la capacité du système à promouvoir l'intégration entre les différents domaines de l'activité de l'entreprise.
- **Le déploiement.** Ce critère fait référence au déploiement des objectifs et politiques de l'entreprise à travers la structure hiérarchique de l'organisation.

Ainsi, les objectifs du déploiement sont :

- d'assurer que les mesures de performances utilisées aux différents niveaux de l'organisation reflètent réellement les objectifs.
- le déploiement est cohérent à travers la hiérarchie de l'organisation.
- Le déploiement est approprié et correct en ce qui concerne l'impact et l'influence de différents secteurs d'activité.

Par ailleurs, et dans cette même optique, [Beer, 1979] et [Blenkinsop 1993] ont mené des travaux qui ont abouti à un cadre pour l'évaluation de l'intégrité des systèmes.

Ces travaux ont établi qu'un système de mesure de la performance viable doit intégrer cinq systèmes à savoir :

- **le système 1** concerne les unités opérationnelles qui produisent les biens et les services. En d'autres termes, il s'agit du système de production. Par ailleurs, le système 1 peut interpréter les différents processus de l'entreprise. Du point de vue de la performance, la mesure se fait sur chaque processus d'une manière individuelle.
- **Le système 2** supervise et coordonne les activités opérationnelles du système 1.
- **le système 3** représente le management au niveau tactique, qui a comme mission de gérer les tâches du système 1 et du système 2, et ceci en déclinant les objectifs et les priorités stratégiques.
- **le système 4** permet d'assurer un développement et une amélioration de l'entreprise en considérant ses interactions avec

---

son environnement externe. En d'autres termes, ce système identifie les changements nécessaires pour les systèmes des niveaux plus bas (système 1, 2, 3)

- **le système 5** correspond au top management, et c'est à ce niveau que la stratégie d'une entreprise et ses priorités sont fixées.

Par ailleurs, il est important que les systèmes d'indicateurs de performance soient dynamiques, de sorte que la mesure de performance reste toujours appropriée et continue de refléter les préoccupations de l'entreprise [Lynch et Cross, 1989].

Dans le souci de maintenir l'appropriation des systèmes de mesure de performance, il est impératif de mettre en place dans l'organisation un processus de révision systématique. Ce processus permettra d'assurer la révision et l'éventuelle modification des mesures et des interconnexions en fonction des changements que l'organisation connaît [Bittitci et al. 2000], [Meyer et Gupta, 1994], [Ghalayini et Noble 1996], [Dixon et al. 1990].

D'autres chercheurs, se sont intéressés dans leurs travaux aux critères et aux conditions nécessaires pour la construction d'un système d'indicateurs de performance, nous citons principalement les travaux de [Wisner et Fawcett 1991].

Pour ce faire, Wisner et Fawcett ont proposé un processus à neuf étapes permettant de développer un système de mesure de performance, à savoir :

- définir clairement le statut de mission de l'entreprise,
- identifier les objectifs stratégiques de l'entreprise en utilisant le statut de mission de l'entreprise comme guide (les parts de marché, la qualité, le coût, la flexibilité, la dépendance et l'innovation),
- développer une compréhension du rôle de chaque domaine fonctionnel dans la réalisation des différents objectifs stratégiques,
- développer, pour chaque domaine fonctionnel, des mesures de performance globales capables d'indiquer aux top-managers la position concurrentielle globale,

- 
- communiquer les objectifs stratégiques et les attentes en termes de performance pour d'autres niveaux dans l'organisation,
  - établir des indicateurs de performance plus spécifiques à chaque niveau,
  - s'assurer de la cohérence des indicateurs de performance de chaque niveau avec les objectifs stratégiques,
  - s'assurer de la compatibilité des mesures de performance utilisées dans chaque niveau,
  - utiliser le système de mesure de performance pour localiser les problèmes, assister dans la mise à jour de sa stratégie, mettre en œuvre des actions tactiques pour réaliser les objectifs de l'entreprise et capitaliser les flux du feedback,
  - réévaluer périodiquement l'appropriation du système de mesure de performance selon l'environnement compétitif.

Bien qu'aucune indication n'ait été faite pour rendre ce processus opérationnel, il offre un cadre pertinent pour apprécier la démarche de mise en œuvre d'un système d'indicateur de performance donné. Il permet de vérifier la méthodologie de conception et d'implémentation du système à mettre en place respecte bien des critères adéquats.

Nous allons à présent passer en revue les méthodologies de conception et de mise en œuvre des systèmes de mesure de la performance :

**La méthode ECOGRAI [Bitton, 1990]**

ECOGRAI est une méthode pour concevoir et implémenter les Systèmes d'Indicateurs de Performance (SIP) pour les entreprises industrielles ou de service.

Cette méthode est une démarche basée sur le triptyque : {Objectif, Variable de décision, Indicateur de Performance}. Elle tente d'identifier un nombre limité et cohérent d'indicateurs de performance à partir d'une analyse à trois niveaux suivant un enchaînement logique. Pour chaque objectif identifié sont associés les variables de décisions qui sont à leur tour déclinés en Indicateurs de Performance.

---

La méthode propose une démarche générale de conception et d'implémentation en six phases et elle est basée sur l'implication des futurs utilisateurs du système. Elle profite des outils de la méthode GRAI (Groupe de Recherche en Automatisation Intégrée) qui a été développée par le Laboratoire d'Automatique et de Productique (LAP) de l'Université Bordeaux. Ces outils comprennent notamment des diagrammes de décomposition, des tableaux de cohérence, des fiches de spécification et deux approches (respectivement descendante et ascendante) pour la définition des objectifs et des Indicateurs de Performance (IP). Elle peut être appliquée à l'ensemble des fonctions de l'entreprise ou à l'une d'entre elles.

Dans la pratique, suite à la détermination des domaines d'application, trois groupes sont créés pour réaliser le projet :

- le groupe de synthèse regroupe les principaux responsables de l'entreprise. Il oriente et coordonne les travaux et valide les résultats,
- un groupe dédié par domaine est impliqué dans la modélisation et la définition des Indicateurs de Performance et,
- un spécialiste GRAI est chargé d'assurer le support opérationnel de l'étude. C'est le moniteur de l'exercice.

Les travaux passent par les six phases suivantes :

- (0) la phase "0" a pour objet la modélisation de la structure de pilotage du système de production en utilisant la grille GRAI. Elle aboutit à l'identification des centres de décision.
- (1) On identifie ensuite les objectifs de chaque centre de décision en s'assurant de leur cohérence.
- (2) On identifie ensuite les variables de décision de chaque centre de décision en analysant les conflits entre variables.
- (3) Dans la phase 3, on identifie les Indicateurs de Performance des Centres de Décision.
- (4) La cartographie des trois composants du système étant complétée, peut alors commencer la phase de conception du système d'information des IPs (Fiches de spécification pour chaque IP :

---

informations & traitements nécessaires à la mise à jour des indicateurs, mode de représentation,...).

(5) la cinquième phase est dédiée à l'implantation du SIP dans le système d'information de l'entreprise.

Dans le même souci de concevoir un système de mesures de performance satisfaisants, d'autres travaux de recherche ont consisté à établir des guides contenant les principes de base à respecter pour concevoir un système d'indicateur de performance.

Parmi ces travaux, nous citons ceux de [Globerson, 1985] qui a proposé un guide permettant de sélectionner un ensemble d'indicateurs de performance, ainsi que les travaux de [Maskell, 1989] qui consistent à présenter les principes de la conception d'un système d'indicateur de performance :

- les mesures doivent être reliées à la stratégie de l'entreprise,
- les mesures non financières doivent être prises en compte,
- il devrait être reconnu que les mesures de performance varient selon les activités et les départements,
- il devrait être établi que les mesures changent avec les circonstances,
- les mesures doivent être simples et faciles d'utilisation,
- les mesures doivent retourner un feedback rapide,
- les mesures doivent être conçues de manière à stimuler l'amélioration continue plutôt qu'être un simple monitoring.

Concernant ce dernier point, ces auteurs recommandent au décideur d'exploiter le système de mesures de performance comme un levier pour la mise en oeuvre d'une démarche d'amélioration continue.

---

## V. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons décrit les systèmes de mesures de la performance les plus connus des chercheurs et des praticiens. De plus, nous avons indiqué les principales critiques opposables aux outils de gestion couramment utilisés comme système de mesure de la performance, d'une part, et aux systèmes de mesure de la performance qui ont été présentés d'autre part. Cela nous a permis, à l'aide des recommandations des travaux de recherche portant sur les systèmes de mesure de la performance, de proposer une base méthodologique pour la sélection d'un système de mesure de la performance. La synthèse des travaux de recherche que nous avons établie sur les approches de la performance et sur les systèmes de mesure de la performance nous permet de conclure par deux résultats fondamentaux, à notre sens :

- la question de la pertinence ou de la supériorité d'une approche de la performance par rapport à une autre n'a pas de sens dans l'absolu. Les critères de performance d'une entreprise ne peuvent se définir qu'au regard de sa stratégie globale.
- par conséquent, un système de mesure de la performance ne joue son rôle que lorsqu'il s'intègre dans un processus de déclinaison de la stratégie et de contrôle de sa mise en œuvre. Plus encore, dans un environnement hostile ou perturbé, il doit permettre d'enrichir le processus de formulation de la stratégie.

Cette réflexion nous a conduit à considérer l'importance des interrelations entre le système de mesure de la performance d'une part et la stratégie et l'organisation de l'entreprise d'autre part.

Nous allons donc nous intéresser à ces deux aspects dans le chapitre suivant.

---

## Chapitre 3 : Stratégie, Organisation et Performance

### I. Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que la performance globale de l'entreprise était tributaire de sa cohérence globale : à savoir sa stratégie et l'organisation qui permet de la déployer. A présent, il est temps de développer ces notions en précisant quelle approche se prête au mieux à la mise en place d'un système de mesure de la performance conforme aux exigences des managers. Dans un premier temps, nous allons expliciter le concept de stratégie ; puis nous allons décrire comment se structurent les organisations et enfin nous allons présenter l'approche processus qui, au-delà d'une approche organisationnelle, correspond à un système managérial dédié à la gestion de la performance.

### II. Stratégie d'entreprise : une quête vers la performance globale

#### II.1. Le concept de stratégie

Bien qu'il soit dans la nature humaine de chercher une définition pour chaque concept, nous ne disposons pas d'une définition simple et unique de la stratégie. La définition de la stratégie par Wright et al. « les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise » [Wright et al, 1992], doit être complétée par les éclairages suivants [Mintzberg et al., 1998]:

- **Stratégie en avant et en arrière :** Il s'agit de compléter la définition de « la stratégie projetée » celle qui consiste à concevoir la stratégie comme un plan orienté vers le futur, par celle de « stratégie réalisée » qui consiste à partir de l'expérience, du passé, à appliquer un modèle de réalisation. Par exemple, l'entreprise reproduit un modèle en lançant régulièrement sur le marché des produits haut de gamme. Les entreprises mettent au point des projets pour leur avenir et tirent des modèles de leur passé.



- 
- **Stratégie délibérée et émergente :** la bonne stratégie trouve son équilibre entre une stratégie projetée, délibérée ou le détail est planifié et une stratégie émergente, dans laquelle ce qui est réalisé n'était pas prévu. La « stratégie parapluie » prédit les grandes lignes (privilégier le haut de gamme) et se laisse la possibilité d'ajuster son plan en cours de route ou de réagir à des événements inattendus. Il s'agit de concilier l'apprentissage et le contrôle.
  - **Stratégie au-dessus et au-dessous :** La stratégie se définit à la fois par son contenu stratégique, par le regard que porte le stratège. Dans un cas, il a le regard à l'intérieur et au dessus de son entreprise en s'attachant à son savoir faire, à son style, à une vision plus vaste. Dans l'autre cas, il conçoit la stratégie comme une position unique et précieuse sur son marché impliquant un ensemble d'activités pour son entreprise [Porter, 1996]. Il est plus facile de changer de position à l'intérieur de sa perspective que l'inverse.
  - **Stratégie en tant que stratagème :** C'est à dire en tant que manœuvre destinée à tromper son concurrent ou adversaire.

Pour Mintzberg et al., « les stratégies sont aux entreprises ce que les œillères sont aux chevaux : elles leur permettent d'avancer en droite ligne, mais elles ne favorisent guère les visions périphériques » [Mintzberg et al., 1998]. Le processus de management stratégique joue un rôle fondamental dans l'entreprise aussi bien par sa présence que par son absence.

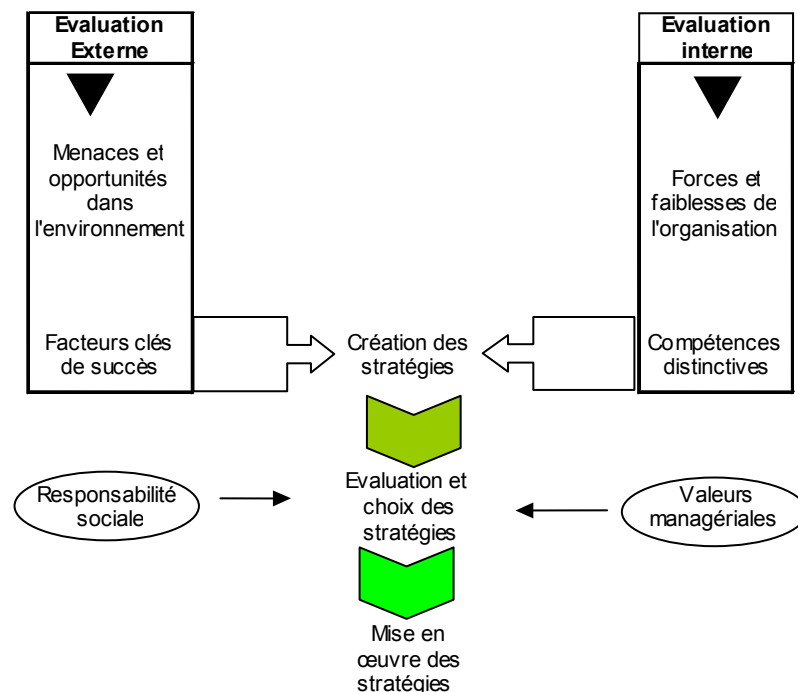
## **II.2. L'évolution de la pensée stratégique**

Nous présentons les dix conceptions différentes du processus stratégique qui ont été identifiées dans la littérature par plusieurs chercheurs dont Munive-Hernandez et al. [Munive-Hernandez et al., 2004] et Mintzberg et al. [Mintzberg et al, 1998]. Elles ont connu, les unes et les autres, un certain succès au fil des ans, et restent profondément ancrées dans notre réflexion actuelle. Les dix écoles se répartissent en trois groupes. Le premier comprend les écoles essentiellement normatives tels que les écoles de la conception, de la planification et du positionnement. Elles insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que sur la façon dont elles se constituent effectivement. Le deuxième groupe

s'intéresse plus à la description des véritables processus d'élaboration de la stratégie (école entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle). Enfin, le troisième groupe est constitué par l'école de la configuration qui essaie de combiner en fait toutes les autres.

*a) L'école de la conception : l'élaboration de la stratégie comme processus de conception*

Les origines de l'école de la conception remontent aux deux ouvrages suivants : leadership in administration de Selznick (1957) et Stratégies et structures de l'entreprise de Chandler (1962). Mais son véritable élan est dû à la Harvard Business School. Sa contribution essentielle est son apport contenu dans le traité de politique générale qui suggère que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes. L'analyse SWOT (acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) propose un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique.



**Figure 11: Analyse SWOT**

---

Dans le modèle SWOT, il est indispensable de déterminer quels sont les facteurs clés de succès d'une activité (FCS). L'entreprise doit connaître les facteurs clés de succès de son marché, les hiérarchiser, repérer les plus importants et ceux qui sont le moins bien contrôlés par les concurrents. Pour chaque FCS, l'entreprise doit posséder des compétences spécifiques et effectuer des investissements. Il est parfois nécessaires de concilier des FCS qui apparaissent contradictoires et qui évoluent avec le temps. A partir de ce modèle, les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en oeuvre par tous. La formulation stratégique arrive à son terme lorsque la stratégie est formulée comme une perspective. Cette approche a dominé le processus stratégique au moins dans les années 70, et certains prétendent que c'est encore le cas aujourd'hui, à cause de son influence implicite sur la plupart des méthodes d'apprentissage et de pratique.

L'une des critiques de cette école repose sur le fait que la pensée consciente joue un rôle moteur et sépare la phase de l'élaboration de la stratégie à celle de sa mise en oeuvre. De ce fait, elle nie certains aspects fondamentaux de l'élaboration de la stratégie notamment le développement incrémental, la stratégie émergente, l'influence de la structure existante sur la stratégie et la pleine participation des acteurs. Comment peut-on être sûr qu'une compétence donnée s'avérera être une force ou une faiblesse sans les confronter au terrain ? En laissant le chef définir entièrement le contenu stratégique, comment peut-on laisser la place à l'apprentissage à caractère collectif ? L'école de la conception adhère pleinement à la thèse de Chandler (1962) qui consiste à déterminer la structure à partir de la stratégie, autrement dit la structure suit la stratégie. Et pourtant, quelle entreprise peut faire table rase de sa structure en changeant de stratégie ? Le travail stratégique est un système intégré entre la stratégie et la structure qui soutiennent toutes deux l'entreprise.

---

*b) L'école de la planification : l'élaboration de la stratégie comme processus formel*

L'école de la planification est née au même moment que l'école de la conception. Son livre le plus influent, *Corporate Strategy* d'Igor Ansoff, fut publié en 1965. Cette approche a eu une influence considérable dans la pratique du management stratégique dans les années 70. Depuis, elle a essuyé des revers importants et a pratiquement disparue. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école de conception en décomposant son élaboration en étapes distinctes et en lui donnant, sous forme de check-lists, une formalisation plus rigoureuse. Reprenant l'évaluation des possibilités externes et internes de l'entreprise, elle quantifie les orientations stratégiques de l'entreprise par des plans stratégiques à long terme, moyen terme et court terme. Parallèlement, les objectifs, budgets et programmes d'action sont suivis aux niveaux de l'entreprise, par domaine d'activité et fonctions. Le maître mot qui domine cette école est le souci de la planification dans le détail avec comme corollaire le contrôle. Cependant, cette école se démarque de l'école de la conception, en introduisant dans l'élaboration stratégique, des planificateurs. En clair, l'équipe de « *planning stratégique* » remplace, de fait, les dirigeants dans la phase de conception.

La planification stratégique a commencé à chanceler dans les années 80 dans une sorte de bataille entre les planificateurs « *bureaucrates* » et la direction qui se trouvait parfois court-circuitée ainsi que les cadres intermédiaires soumis à des contrôles centralisés. Pour Mintzberg et al., la critique de cette école ne porte pas sur le processus de planification mais sur l'illusion que prétendait entretenir cette école en voulant « *recréer l'entrepreneur de génie* » dans son élaboration stratégique. Des procédures formelles, si complexes soient-elles, ne permettront jamais de prédire des discontinuités, d'informer une hiérarchie sur les signes avant coureur, ou de créer des nouvelles stratégies. Il ne faut pas pour autant rejeter l'intérêt que peuvent présenter les planificateurs dans l'analyse des données en vue de préparer la réflexion stratégique ou l'examen des stratégies produites en aval. Ils peuvent servir également de catalyseurs à la promotion de la planification formelle. Il faudrait à la fois des planificateurs qui encourageraient la réflexion créative, les stratégies

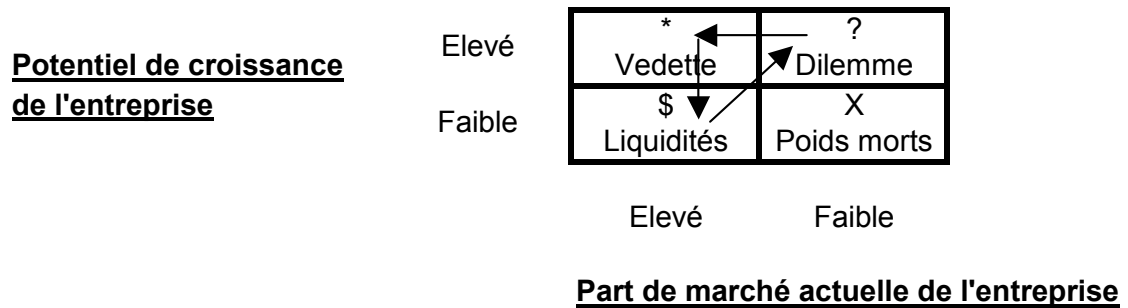
---

émergentes et d'autres qui se préoccuperaient de la programmation formelle.

*c) L'école du positionnement : l'élaboration de la stratégie comme processus analytique*

La troisième école normative, connue sous le nom d'école du positionnement, a dominé la création stratégique dans les années 80. C'est Michael Porter, le célèbre professeur de Harvard, qui lui a donné son élan en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (relayé notamment par la matrice du Boston Consulting Group et le projet « Profit Impact of Market Strategies » de General Electric). Contrairement aux écoles précédentes qui admettaient que le nombre de stratégies pouvait être illimité, l'école du positionnement prétend qu'il n'existe que quelques stratégies clés assimilables à des positions de marché. L'école conserve l'idée que la stratégie précède la structure, en admettant que la structure du secteur d'activité oriente la position stratégique, qui à son tour dicte la structure de l'entreprise. L'école du positionnement a été façonnée par trois vagues successives. La première vague correspond aux préceptes militaires dont les plus anciens ont été écrits par Sun-Tzu, 400 avant J.-C., l'auteur de « L'Art de la guerre ».

Dans la deuxième vague, avec l'arrivée des consultants, la recherche de la part du marché devint une sorte de quête sacrée. Ainsi, la matrice d'analyse croissance - part de marché du Boston Consulting Group (BCG) reprend les deux catégories principales du modèle classique de l'école de la conception (environnement extérieur et capacités internes) et choisit une dimension clé pour chacune d'elles (croissance et part de marché relative). La nécessité d'un portefeuille d'activités équilibré devient évidente pour capitaliser sur ses opportunités de croissance. Les produits « vache à lait » à forte marge permettent de dégager les liquidités nécessaires au financement des produits « vedette » qui deviendront à leur tour des produits « vache à lait ». Les « poids morts » doivent être supprimés et les « dilemmes » transformés en produits « vedette » à l'aide de fonds supplémentaires (cf. Figure 12).



**Figure 12 : Matrice BCG**

Le BCG préconise de mettre à profit l'expérience à partir de certaines recherches menées sur la courbe d'expérience montrant que, dans le même temps que double la production cumulée d'un produit, son coût de production semble diminuer d'un pourcentage constant (en général de 10% à 30%). Dès lors, une firme qui s'implante la première sur un nouveau marché peut augmenter rapidement son volume et acquérir un avantage de coût sur ses concurrents.

Le résultat final de tout cela, fût le dépôt de bilan de certaines entreprises qui appliquèrent à la lettre les préconisations : une vedette peut être rapidement dépassée alors qu'un point mort peut se révéler une source insoupçonnée de vitalité.

La troisième vague a démarrée dans les années 80 avec l'ouvrage de Michael Porter « Choix stratégiques et concurrence » [Porter, 1982] qui a repris l'analyse de l'environnement en considérant que les conditions de la concurrence sont influencées par cinq forces :

- Pression des fournisseurs,
- Pressions des clients,
- Produits de substitution,
- Barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants,
- Rivalité entre concurrents.

Les entreprises doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. Cette approche repose sur les travaux en économie industrielle selon lesquels les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances. Au sein d'un

---

secteur, les groupes stratégiques permettent d'analyser la concurrence et d'expliquer les différences de rentabilité et de performance. Un groupe stratégique rassemble les entreprises de même profil qui proposent la même offre.

Cependant, le modèle de Porter néglige le rôle de l'Etat, la coopération et les alliances entre concurrents, la capacité des entreprises à se soustraire du déterminisme sectoriel en fondant leur avantage concurrentiel sur la possession de compétences clés.

La stratégie consiste à rechercher un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable. Pour Porter, une firme ne peut posséder que deux grands types d'avantages concurrentiels : la domination par les coûts ou la différenciation.

Porter introduit la chaîne de valeur pour analyser les coûts et la contribution de chaque fonction au produit ou au service créé pour le client. Il distingue les fonctions opérationnelles des fonctions de support tels que les achats, la recherche et développement, la gestion des ressources humaines, la finance et le contrôle de gestion, l'infrastructure et les systèmes. L'objectif consiste à repérer les activités source d'économies ou de différenciation sachant qu'elle peut s'étendre aux liens avec les partenaires en amont et en aval.

La critique de l'école du positionnement reprend les critiques précédentes :

- celle de l'école de conception, la séparation de la pensée et de l'action,
- l'illusion que l'analyse des données quantitatives permettrait d'aboutir à la synthèse

Il faut compléter la critique par les points suivants :

- en mettant l'accent sur l'économique, elle néglige le politique ;
- sa conception du contexte est plutôt en faveur de grosses entreprises parvenues à maturité. Elle ne dit pas un mot des stratégies ayant pour objet de fragmenter un secteur déjà consolidé ;
- L'analyse, le calcul pour déterminer des positions génériques ne laissent pas de place à l'apprentissage, à la créativité mais aussi à l'engagement personnel ;

- 
- La détermination de position ne permet pas de considérer la stratégie comme une perspective singulière.

*d) L'école entrepreneuriale : l'élaboration de la stratégie comme processus visionnaire*

Parallèlement, sur d'autres fronts, des conceptions radicalement différentes faisaient leur apparition. A l'instar des écoles normatives, l'objectif est de comprendre comment se déroule une stratégie. Le concept fondamental axe le processus stratégique sur la vision du dirigeant de l'entreprise qui sait ce qu'il faut faire. La démarche stratégique est enfouie dans les mystères de son intuition. Les stratégies ne sont plus des plans ou des positionnements précis, mais des visions, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores.

L'élaboration de la stratégie entrepreneuriale est à la fois délibérée et émergente : délibéré d'un point de vue de la vision globale et émergente par la façon dont les détails de la vision se déploient. Cette école s'applique en fait à des start-up oeuvrant dans un contexte bien particulier, à des acteurs positionnés sur des marchés de niche, ou à des sociétés en cours de redressement. L'inconvénient de cette école, c'est que l'élaboration stratégique est indissociable de la personnalité de l'entrepreneur.

*e) L'école cognitive : l'élaboration de la stratégie comme processus mental*

Avec l'école cognitive, les chercheurs se sont intéressés à ce qui se passe dans la tête du stratège. Ils se sont inspirés des travaux de Herbert Simon et de March (1947, 1957,1958) qui ont vulgarisé l'idée que le décideur avait une rationalité limitée. Tversky et Khaneman en 1974 et Makridakis en 1990 ont emboîté le pas en menant des recherches sur « les partis pris » ou les tendances : à préférer l'information récente à l'information plus ancienne, à voir des relations de cause à effet entre des variables qui n'ont pas forcément de correspondance, la force des illusions, les convictions sans fondement ou les idées toutes faites... Duhaime et Schwenk (1985) ont étudié l'impact des mécanismes



---

d'analogie, de métaphore ou d'autres distorsions sur les prises de décision. La connaissance des processus mentaux alerte sur le risque que les plans stratégiques ne soient pas toujours optimum, d'une rationalité parfaite car le stratège risque de s'enfermer à tort sur :

- « l'analogie » qui reproduit des situations qui ont fonctionnées et qui ne sont plus adaptées,
- « l'illusion de la maîtrise » en sous estimant par exemple les difficultés du rachat d'une firme avec une culture d'entreprise différente,
- « l'escalade dans l'engagement » comme la guerre au Vietnam,
- « postuler sur un seul résultat » comme liquider ou céder une firme défailante.

*f) L'école de l'apprentissage: l'élaboration de la stratégie comme processus émergent*

Parmi toutes les écoles descriptives, celle de l'apprentissage a été une sévère critique de la sacro-sainte séparation entre la formulation et la réalisation défiant ainsi les écoles normatives omniprésentes. Cette école remonte à l'article provoquant de Charles Lindblom (1959) « la science de la débrouillardise » et aux premiers travaux sur l'incrémentation de Brian Quinn, 1980, « Strategies for change : logical incrementalism ». Les stratégies se dégagent au fur et à mesure que les gens agissant parfois individuellement mais le plus souvent collectivement, assimilent progressivement les données de la situation, en même temps que les moyens dont dispose leur entreprise pour les traiter. Finalement, ils tombent d'accord sur un plan d'action qui fonctionne.

Les initiatives stratégiques apparaissent souvent au cœur de la hiérarchie. Elles sont alors soutenues et impulsées par des cadres moyens qui demandent l'autorisation de leurs supérieurs hiérarchiques. La détermination du contexte stratégique apparaît principalement comme un processus politique entre les cadres de base, qui impulsent dans l'entreprise des initiatives stratégiques de part leur expertise de la technologie et du marché et la hiérarchie qui négocie, rationalise et structure. On voit bien là une nette séparation entre les écoles normatives et l'école de l'apprentissage. Les premières sont dans une

---

stratégie délibérée en mettant l'accent sur le contrôle afin de vérifier que les actions mises en œuvre soient conformes au plan alors que la dernière prône la stratégie émergente par l'apprentissage et l'intégration dans un modèle stratégique de l'initiative individuelle.

La stratégie consiste à développer les capacités organisationnelles en vue d'acquérir, d'accumuler et d'exploiter le savoir. Mais, dès lors, que le savoir n'est créé que par des individus, l'entreprise doit faciliter cet apprentissage en stimulant l'apprentissage individuel, en le cristallisant et en veillant à ce qu'il se transmette au niveau du groupe.

L'apprentissage individuel favorise l'apprentissage collectif en passant du niveau du groupe et à celui de l'entreprise. Dès lors, le management stratégique est un processus « d'apprentissage collectif » visant à développer et à exploiter les compétences clés. Prahalad et Hamel ont développé l'approche par les capacités dynamiques au travers de leurs ouvrages « the Core competence of the organization –1990, Strategy as Stretch and Leverage – 1993, La conquête du futur –1995 ».

*g) L'école du pouvoir: l'élaboration de la stratégie comme processus de négociation*

Il s'agit d'un courant de pensée peu développé dans la littérature. Ainsi, on a vu quelques publications dans les années 70 telles que le texte de Mac-Millan (1978) intitulé « Strategy Formation : Political concepts », l'étude de Sarrazin (1978) sur l'aspect politique de la planification et enfin les travaux de Pettigrew (1997) et de Bower et Doz (1979) sur la formulation de la stratégie comme processus politique. A côté de l'influence « légitime » de l'économique, le « pouvoir » doit être analysé comme un processus d'influence en vue de négocier des stratégies favorables à des intérêts particuliers. Cette école axe l'élaboration de la stratégie en fonction du pouvoir dans deux sens différents. Le micro-pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. Le macro-pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux

---

(joint-ventures, alliances,..) pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt.

Ainsi, l'on voit que l'école du pouvoir a contribué pour sa part au vocabulaire du management stratégique avec des notions comme « coalition », « jeux politiques » et « stratégies collectives ». Il ne serait guère raisonnable de décrire l'élaboration stratégique comme un processus où le pouvoir serait absent. Elle a également mis en lumière qu'au sein de l'entreprise, il existe des coalitions avec des forces, des pouvoirs établis qu'il s'agit d'affronter pour promouvoir le changement. La politique est aussi un facteur de résistance au changement.

*h) L'école culturelle : l'élaboration de la stratégie comme processus collectif*

En fait, la culture est devenue une grande préoccupation de la littérature américaine après que l'on ait réalisé l'impact du management japonais dans les années 80. Avant, ce sont les leaders de l'école suédoise comme Eric Rhenman, auteur de « Organizational Theory for Long Range Planning (1973) et Richard Normann, auteur de Management for Growth (1977) qui ont lancé le cadre conceptuel de cette école. Ils ont cherché à comprendre l'influence de la culture sur le développement économique des entreprises. Pour l'essentiel, la culture est une interprétation du monde, avec les activités et les rites qui la reflètent. Les interprétations sont partagées collectivement dans un processus social. Il n'existe pas de culture privée, certaines activités peuvent être individuelles mais leur signification est collective. La culture d'entreprise est une connaissance collective de croyances partagées, d'habitudes, de traditions.

Avec cette école, l'élaboration stratégique devient la gestion d'un savoir collectif. Le risque, c'est qu'en prônant la gestion par la constance, elle favorise la stagnation. Elle décourage le changement car les ressources sont enracinées dans la culture, dans la tradition. L'école culturelle semble s'adapter à certaines périodes de la vie de l'entreprise : période de renforcement dans laquelle une perspective stratégique riche est poursuivie avec vigueur, période de recadrement ou période de révolution culturelle accompagnant un redressement stratégique.

---

*i) L'école environnementale : l'élaboration de la stratégie comme processus de réaction*

Alors que les autres écoles considèrent l'environnement comme un facteur à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie, l'école environnementale, le considère comme le véritable acteur. L'entreprise doit réagir à l'environnement. Ce courant englobe ce que l'on appelle la « théorie de la contingence », l'« écologie des populations » et les « théoriciens des institutions ».

La théorie de la contingence décrit les rapports entre les spécificités de l'environnement et certaines dimensions de l'entreprise. Autrement dit, contrairement aux théories du management classique, il n'existerait pas qu'une seule façon de gérer une entreprise « one best way » mais plusieurs, en fonction de la taille de l'entreprise, de son métier et de ses techniques, de l'environnement, etc. Mintzberg a classé quatre états principaux de l'environnement : La stabilité (celui ci peut être dynamique), la complexité (exigeant de l'entreprise beaucoup de savoir), la diversité du marché (intégré ou diversifié), l'hostilité (dont la férocité de la concurrence). La théorie de la contingence a dressé un ensemble de réponses à ces divers aspects.

La théorie de l'écologie considère que les adaptations progressives des entreprises restent des changements superficiels car la structure de base et le caractère de l'entreprise sont fixés peu de temps après leur naissance. Ils utilisent le modèle écologiste bien connu : variation, sélection, conservation. Une nouvelle entreprise introduit une variation au sein de la population des entreprises. L'innovation, lui confère un avantage mais sa survie dépend de sa capacité à se procurer les ressources adéquates dans un environnement où elles sont limitées. Les entreprises les plus fortes survivent, mais contrairement à l'idée défendue par Porter, non pas parce qu'elles ont su développer un avantage concurrentiel mais parce qu'elles ont acquis les compétences exigées par l'environnement. C'est l'environnement qui décide de leur niveau d'aptitude et de leur sélection.

La théorie institutionnelle considère l'environnement comme recelant deux types de ressources : les ressources de nature économique (l'argent, la terre, les équipements) et les ressources symboliques (la notoriété, le

---

prestige,..). La stratégie consiste à trouver le moyen de convertir les unes vers les autres.

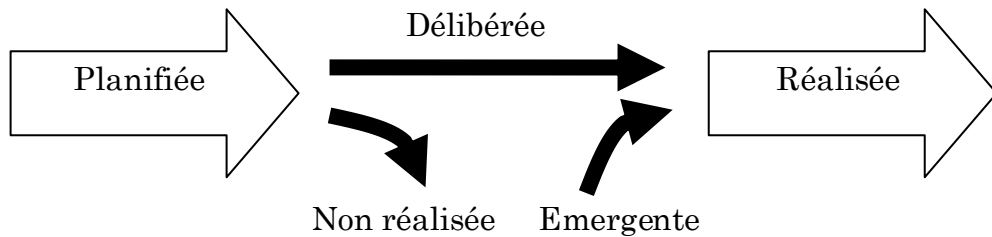
*j) L'école de la configuration : l'élaboration de la stratégie comme processus de transformation*

Cette école nous amène à une littérature et une pratique plus étendues avec une plus forte valeur d'intégration. Elle comporte deux courants. Le premier, plus universitaire et descriptif, perçoit l'entreprise comme une configuration (les différentes dimensions d'une entreprise constituent des « états ») et est un moyen d'intégrer les concepts des autres écoles, ceux-ci ayant une place dans chaque type de configuration en fonction du cycle de vie de l'entreprise : l'école entrepreneuriale dans des configurations plus dynamiques de start-up, et la planification, par exemple, en phase de maturité connaissant des conditions de stabilité relative. Toutefois, s'il est possible de décrire les entreprises par de tels états, alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre. Ceci explique que l'on ait vu se développer une littérature et une pratique de transformation plus normatives, s'adressant à des praticiens et promues par les consultants. Ces deux types de littérature et de pratique pourtant différents n'en sont pas moins complémentaires et appartiennent à la même école.

---

*k) Conclusion*

Nous pouvons penser que la stratégie de l'entreprise se construit à travers une diversité de moyens et l'on peut considérer que les deux philosophies extrêmes (stratégie délibérée et stratégie émergente) peuvent être regroupées telle que la figure 13 l'indique :



**Figure 13: Stratégie délibérée ou stratégie émergente ?**

### **II.3. Une cohérence globale pour une performance globale**

Partant d'un pragmatisme et d'une recherche de l'efficacité, Gaddis [Gaddis, 1997] propose de centrer l'action des managers sur deux tâches : concevoir un futur réalisable et conduire l'évolution et le progrès de leurs organisations. Dans un monde très actif et changeant, l'entreprise ne prospère que si elle est capable de tirer parti de ses expériences vécues et de se montrer extrêmement agile et vivace.

Il faut, pour qu'une entreprise se développe de manière profitable, qu'elle dispose durablement d'avantages stratégiques réels sur ses concurrents. Ces différences, ces éléments qui permettent au client de reconnaître l'intérêt de choisir ses produits et ses services, de préférence à ceux des autres, constituent des avantages concurrentiels pour la firme. Le but de la stratégie est de développer inlassablement ces avantages. L'entreprise doit constamment chercher à garder une avance sur ses concurrents, par ses manœuvres stratégiques et opérationnelles, en prenant l'initiative dans des domaines décisifs (techniques et produits innovants, écoute du client, enrichissement des ressources humaines).

Les actes opérationnels de l'entreprise doivent donc s'inscrire dans la vision stratégique qu'elle s'est donnée. Ils n'en sont absolument pas

---

indépendants ; ils en sont l'expression même. Comme l'indique Tayeb Hafsi, [Hafsi,1999], la stratégie est un « pattern » et il faut être prêt « à adapter sa route, voire sa destination en fonction des problèmes réels que l'on va rencontrer ». C'est pour cette raison qu'une double conciliation s'impose : entre le stratégique et l'opérationnel, d'une part ; entre les choix stratégiques et ceux ayant trait à l'organisation, de l'autre. L'un des liens essentiels entre ces différents domaines est le type de management mis en oeuvre par l'entreprise, basé sur les finalités de la firme, la vision conceptuelle de son mode de commandement et les modes d'exécution de ses processus. Le schéma managérial retenu engendre des pratiques réelles, et il faut tenir compte des écarts entre cette réalité et le discours des dirigeants, avec leurs conséquences psychologiques individuelles et collectives. Si une bonne intégration n'est pas réalisée, si le management, dans sa mise en application, n'est pas cohérent et adapté à la situation, l'entreprise est privée d'une partie de ses moyens et perd en efficacité à court et à long terme. Au contraire, la cohérence donne à l'entreprise des chances de se battre efficacement et de prendre des initiatives fructueuses, augmentant - du même coup - ses chances de succès.

Le management stratégique est une approche qui propose une réponse globale à ses besoins globaux. Elle est née avec l'objectif de fournir aux entreprises des moyens de faire face à la pression du changement. Ce courant de pensée est apparu sous l'impulsion du praticien et théoricien Igor Ansoff, qui a axé ses travaux sur « le changement stratégique » [Ansoff, 1984] a donné naissance à un large courant de pensée. Visant à combiner efficacement la réflexion et l'action, le management stratégique se propose d'intégrer l'exécution des actes opérationnels dans les visées stratégiques de l'entreprise. Ce mode de gestion est global et orienté vers l'action. Prenant en compte la personnalité de l'organisation et la diversité des jeux de ses acteurs, il détermine un vaste champ d'action, tant fonctionnel que temporel. Par-là, il débouche sur une véritable gestion du changement dans les organisations, qui ne se limite pas - et de loin - aux seules variables technico-économiques. Martinet [Martinet, 1984] enrichit cette approche par sa « triade » structures - représentations - comportements, dont l'interaction des trois éléments conditionne l'efficacité et les performances de l'entreprise.

---

Slack et al. ont identifié deux domaines du management stratégique [Slack et al., 1998]:

- **Le contenu stratégique** : quelles doivent être les activités de l'entreprise et comment y arriver ?
- **Le processus stratégique** : quelles sont les procédures à suivre pour formuler le contenu stratégique ?

Le management stratégique s'attache donc à opérer sur deux axes :

- lier l'acte stratégique à sa mise en oeuvre opérationnelle par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ;
- mettre en lumière les éléments qui doivent être maîtrisés dans l'action et dans la recherche de la compétitivité.

S'il on accepte la définition de Lorino relative à la performance « Est performance tout ce qui contribue à l'amélioration du couple coût-valeur » [Lorino,1997], il faut alors savoir concrètement ce qui, dans les activités opérationnelles quotidiennes de l'entreprise, contribuera à l'amélioration de ce couple clé ? Le couple coût-valeur n'apparaît qu' « en fin de course », lorsque des produits et des services portant une part connue des coûts (leur « coût de revient ») sont mis en vente et trouvent des acquéreurs ou pas sur le marché à un certain prix. Le couple coût-valeur apparaît donc trop tard, lorsque les jeux sont faits. Pour piloter ses activités, l'entreprise est contrainte d'anticiper et de porter un jugement aussi pertinent que possible sur les actions concrètes susceptibles de maximiser durablement la création nette de valeur.

Ce jugement est complexe, il met en jeu de multiples considérations et de multiples acteurs. Il est d'autant plus complexe qu'il est généralement impossible de mettre en relation directe les caractéristiques des activités opérationnelles réalisées actuellement dans l'entreprise et le couple coût-valeur sanctionné demain par le marché. Le plus souvent, la distance est longue entre l'appréciation de la valeur (prix, qualité et compétitivité des produits et services offerts) et la gestion opérationnelle des activités internes (« ici et maintenant »). Pour maîtriser le couple coût-valeur, abstraction inaccessible dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise,



il faut le traduire en éléments d'appréciation plus tangibles. Le premier stade de traduction du couple coût-valeur en éléments concrets « pilotables » consiste à décrire en termes globaux comment l'entreprise (complétée par ses fournisseurs, ses distributeurs, ses sous-traitants) crée de la valeur.

Il s'agit donc, dans un premier temps, de définir la chaîne de valeur (la combinaison d'activités, réparties sur plusieurs entreprises, qui permet de fournir la valeur aux clients) et en concevoir les évolutions futures. Concevoir la chaîne de valeur de demain, c'est en fait définir une stratégie. La première étape consiste donc à traduire le couple coût-valeur en objectifs stratégiques.

Il faut souligner que les caractéristiques des décisions et des objectifs stratégiques changent au long de la structure de l'organisation (cf. Tableau 3).

La responsabilité, l'autorité et le décideur sont en général clairement identifiables pour les différents types de prise de décision au long du processus stratégique et ils sont déterminés par (cf. section suivante : III. Structure et dynamique des organisations):

- la taille de l'organisation,
- le style de management,
- la complexité de l'environnement,
- le système technique,
- les problèmes au sein de la firme.

Objectifs (Performance cible)	Type de stratégie	Décideurs Stratégiques			
		Conseil d'Administration	Directeurs Centraux	Directeur BU*	Directeur fonctionn
Missions et Vision de l'organisation	Préalables à la stratégie	✓ ✓	✓ ✓	✓	
Objectifs Long Terme	Stratégie globale	✓	✓ ✓	✓ ✓	

---

Objectifs Court Terme	Stratégies opérationnelles et politiques	✓	✓	✓	✓	✓
-----------------------	------------------------------------------	---	---	---	---	---

---

\*BU : Business Unit

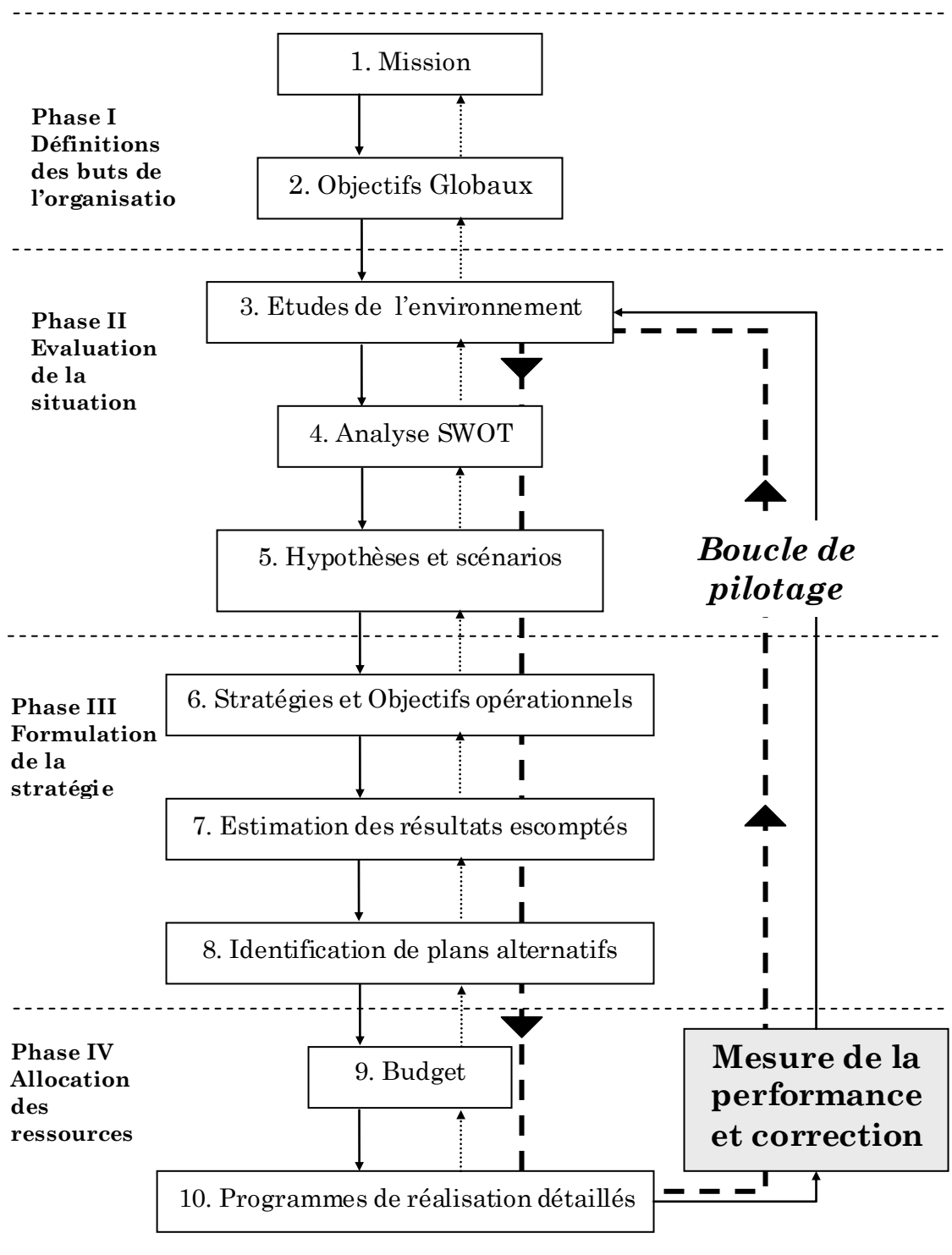
Note : ✓ ✓ indique une responsabilité majeure ✓ indique une responsabilité secondaire

**Tableau 3 : Hiérarchie des objectifs et des stratégies** (adapté de [Munive-Hernandez et al., 2004])

#### **II.4. De la stratégie à la mesure de la performance : le pilotage stratégique**

Nous venons de voir, en partant d'«en bas», que la performance de l'entreprise nécessitait une cohérence globale qui se traduisait par la formulation d'une stratégie globale. A présent, nous allons voir comment, en partant d'«en haut», l'entreprise assurera sa performance de manière durable.

Le processus de déclinaison de la stratégie et de contrôle, que l'on pourra désormais désigner par processus de « pilotage stratégique », peut être représenté comme sur la figure 14 :



**Figure 14 : Processus de planification stratégique et de contrôle : le pilotage stratégique**

---

On peut remarquer qu'il existe des flèches en pointillés entre chaque étape de la figure : elles soulignent la caractère itératif du processus de planification stratégique et de contrôle.

La phase I définit les buts et les objectifs globaux de l'entreprise tels que les missions et la vision.

La phase II est une étude de l'environnement de l'entreprise tant interne (employés, ressources, activités, etc.) qu'externe (marchés, concurrents, technologie, réglementation, etc.).

La formulation de la stratégie est établie lors de la phase III. Elle utilise les éléments de la phase II pour décliner les objectifs globaux en stratégies opérationnelles et fonctionnelles.

En phase IV, les plans qui ont été identifiés en phase III sont traduits en budgets détaillés et en programmes. Ceux-ci seront déclinés à travers les niveaux opérationnels de l'entreprise. Ces plans devront être pilotés à l'aide d'un système de mesure de la performance. Les éléments résultants de ces mesures viendront alimenter la phase II pour la future formulation de la stratégie. C'est la boucle de pilotage stratégique que l'on peut voir en pointillé sur la figure 14.

Le pilotage c'est donc le déploiement de la stratégie en règles d'actions opérationnelles. Mais là ne s'arrête pas la mission de pilotage. Car, comme tout jugement humain, l'analyse stratégique et le déploiement de la stratégie dans les opérations sont faillibles. L'action opérationnelle et ses résultats apportent un flux permanent d'enseignements de nature à enrichir la réflexion stratégique et à en infléchir, voire parfois à en bouleverser, les conclusions. Il y a obligation de vigilance, de réactivité et surtout nécessité impérative de capitaliser l'expérience acquise dans l'action. Au déploiement de la stratégie (stratégies vers opérations) répond donc une liaison symétrique (opérations vers stratégie), celle du retour d'expérience.

La définition de la performance devient « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » [Lorino, 1997]. Cette définition a une implication évidente : les systèmes de pilotage ne peuvent en aucun cas être

---

déconnectés de la stratégie, mais doivent au contraire être reliés à elle par des liens forts, explicites et systématiques [Bouquin, 1991].

## **II.5. Stratégie, Organisation et Performance**

Les changements et turbulences sont devenus des paramètres incontournables de l'environnement organisationnel et exigent une amélioration significative des capacités d'adaptation en la matière. Les besoins en matière de transformations organisationnelles sont désormais continus, dans un monde des affaires en perpétuelle mutation.

Les travaux récents reflètent tous l'idée que le développement de stratégies deviendra forcément un processus actif et itératif impliquant une organisation toute entière et nécessitant, par conséquent, le recours à l'apprentissage organisationnel.

La réussite organisationnelle dépend des capacités de l'organisation à voir les choses sous un jour nouveau, à approfondir sa compréhension des phénomènes observés et à produire de nouveaux schémas comportementaux, principes de base permanents devant impliquer l'organisation dans son ensemble.

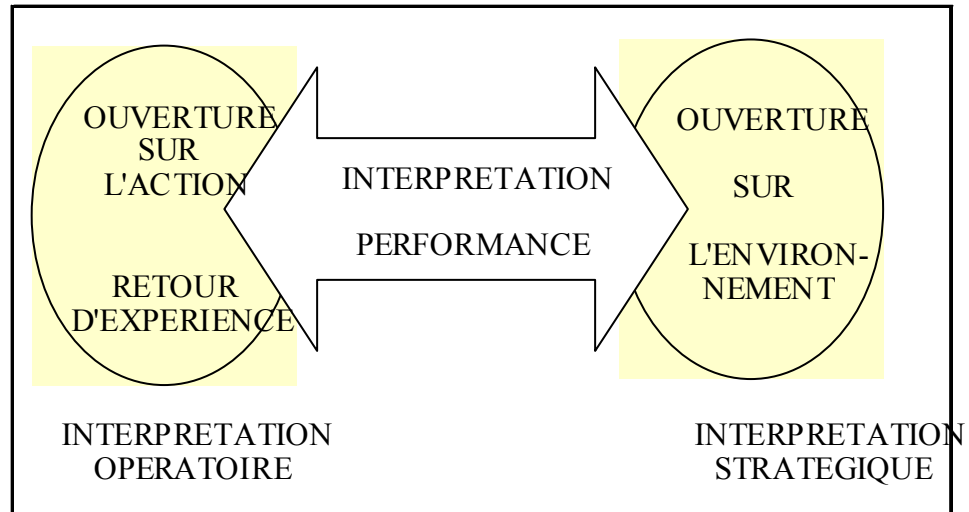
L'interprétation stratégique est une « médiation entre l'organisation et son environnement » [Lorino, 1995]. L'interprétation stratégique est une interprétation des contraintes fluctuantes de l'environnement, actuelles et futures. C'est en quelque sorte, un choix de réponse après intégration de l'environnement et projection temporelle. Elle porte sur les chaînes de valeur, qu'elle redéfinit constamment. Selon Prahalad, « les plans ne vont guère au-delà d'une extrapolation du présent dans le futur. L'intention stratégique doit projeter le futur dans le présent »

Cette dynamique stratégique (stratégie émergente) s'appuie notamment sur les retours d'expérience, les interprétations/ ré-interprétations, l'apprentissage collectif. L'interprétation stratégique est définie soit par un pouvoir central autoritaire, soit par un collectif d'où se dégage une interprétation partagée, soit enfin par une coalition dominante. Cela varie d'une entreprise à l'autre.

L'interprétation opératoire se traduit par la mise en œuvre des routines d'action. L'interprétation opératoire assure un va et vient cognitif incrémental entre les signes de performance et les activités créatrices de valeur. De par ces allers-retours entre règles théoriques et pratiques

---

quotidiennes, des dissonances cognitives émergent et alimentent une source constante d'amélioration des compétences et de la structure réglementaire de l'organisation.



**Figure 15 : Les deux ouvertures de l'interprétation-performance**  
[Lorino, 1995]

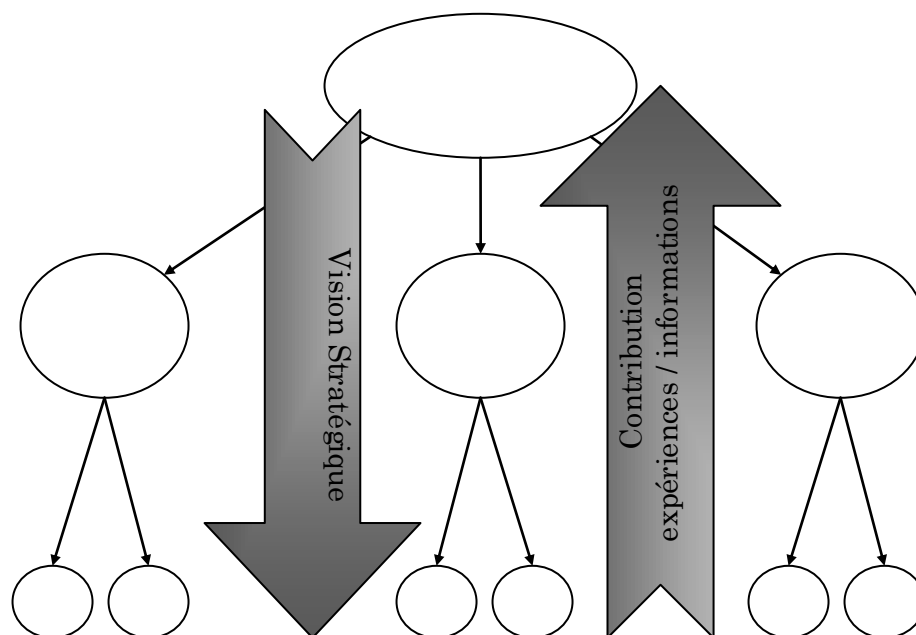
L'organisation orchestre le réseau d'interprétations de manière collective. Elle dynamise les échanges cognitifs réciproques entre le niveau global (interprétation stratégique) et local (interprétation opératoire). Elle se situe entre un modèle hiérarchique, qui bannit les transversalités et un modèle connexionniste qui réfute la vision centrale.

L'organisation se juge par la densité de la circulation de signes : pauvre (souvent procédurale et hiérarchique) ou riche (marqué par la complexité et le changement). Le principal écueil provient alors de l'écoulement du temps entre les multiples activités regroupées en processus et l'aboutissement à la fonctionnalité désirée.

L'évaluation de la performance passe donc par l'étude approfondie des activités combinées en processus (« flux matériel ou informationnel ») générant des outputs. Contrairement aux autres ordonnancements d'activités (classification par métiers, par champs de responsabilités), le processus est le seul à se focaliser sur les résultats, sur la production de valeur. Il n'est pas mode de structuration interne, mais a une portée externe.

---

En rappelant la définition de Lorino « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques », il vient la définition du pilotage « c'est une boucle entre stratégie et opérations ; piloter c'est déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser l'expérience acquise dans l'action » [Lorino, 1997].



**Figure 16 : Système de mesure de la performance et Processus de construction de la stratégie**

En considérant les deux groupes d'écoles de pensée de la stratégie (cf. II.4), nous pensons que le système de mesure de la performance doit alors s'insérer dans un système de pilotage stratégique qui a pour une vocation double (cf. Figure 16):

- stimuler la vigilance collective de l'entreprise et
- d'assurer l'adéquation de ses processus avec ses objectifs stratégiques.

Le système de pilotage place l'activité opérationnelle dans une perspective stratégique et doit mettre en évidence les chaînes de satisfaction du client (interne ou externe) auxquelles elle contribue. Ainsi,

---

le système de pilotage et la stratégie sont bien reliés par des liens forts, explicites et systématiques.

### **III. La structure et la dynamique des Organisations selon Mintzberg**

Les théories des organisations se sont considérablement enrichies avec la publication, depuis le milieu des années soixante-dix, des travaux d'Henry Mintzberg en particulier avec ses deux ouvrages : Structure et dynamique des organisations [Mintzberg, 1996] et Le Pouvoir dans les organisations [Mintzberg, 1983]. L'intérêt majeur de ces ouvrages est d'intégrer les contributions de bon nombre d'auteurs et de construire à partir d'elles un ensemble de types théoriques de configurations. Celles-ci permettent d'éclairer de manière pertinente des questions comme celle du changement organisationnel.

#### **III.1. La structure**

La structure organisationnelle concède deux variables clés et ceci à deux niveaux différents : celui de l'opérateur et celui de l'unité organisationnelle. Ce découpage ne laisse pas les variables sans rapport, puisque l'une va déterminer l'autre. Division et coordination sont bien deux notions comprises l'une dans l'autre, on parle également de différenciation et de liaison.



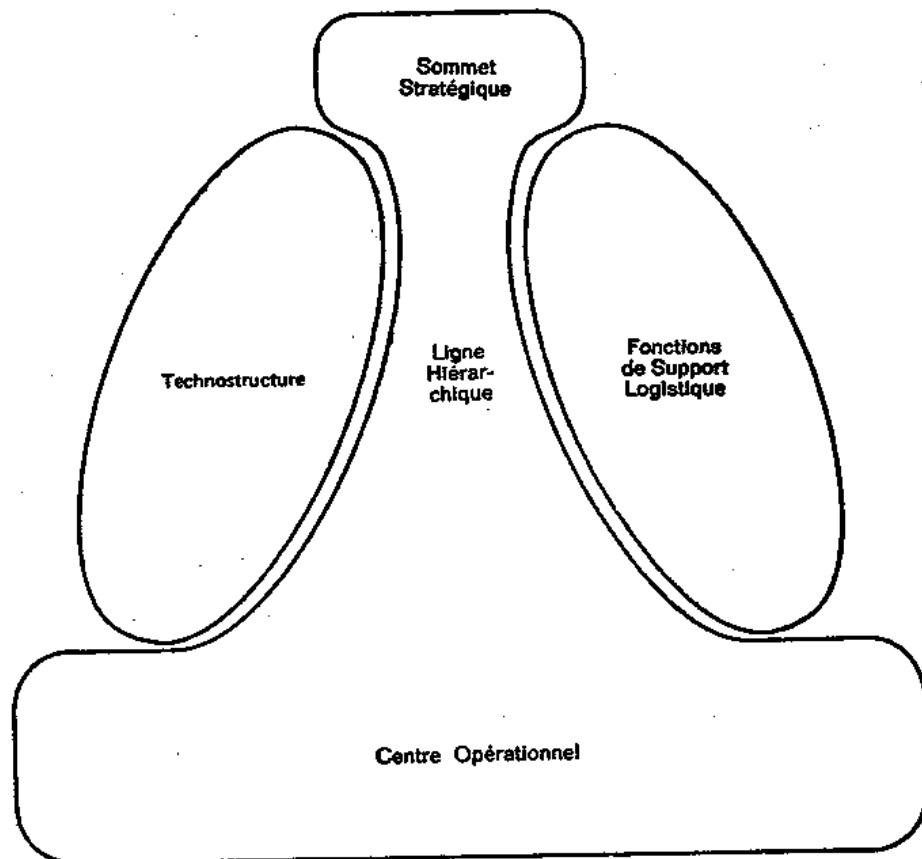


Figure 17: Les 5 parties de bases des Organisations selon Mintzberg [Mintzberg, 1996]

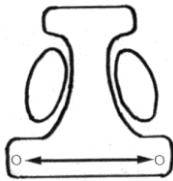
Comme le montre la figure précédente, Mintzberg décrit l'organisation suivant cinq composantes fondamentales :

- **Le centre opérationnel** : il inclut les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent directement la production – les opérationnelles. C'est le cœur de l'organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre.
- **Le sommet stratégique** : Il est composé des cadres dirigeants de l'organisation et de leurs conseillers. Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou ont du pouvoir sur elle.
- **La ligne hiérarchique** : Elle regroupe tous les cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel.

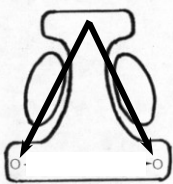
- **La technostructure** : Elle est composée des analystes. Situés en dehors de la structure d'autorité formelle, ces analystes sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation.
- **Les fonctionnels du support logistique** : Il est composé de tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation. Ces unités fonctionnelles ont connu une croissance importante.

### III.2. Les mécanismes de liaisons

Mintzberg considère 5 mécanismes de liaison :

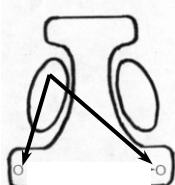


**l'ajustement mutuel** : il s'agit de la communication informelle des individus.

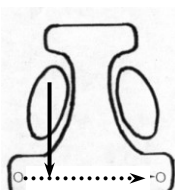


**la supervision directe** : consiste en l'émission d'ordre et de l'exécution par l'opérateur, puis par le contrôle du résultat de l'opération par une instance hiérarchique.

Les trois derniers mécanismes de coordination relèvent de la standardisation. Il est à noter que ces différents mécanismes peuvent coexister au sein d'une même organisation mais le plus souvent l'un d'eux est dominant sur les activités des opérateurs. Ainsi :



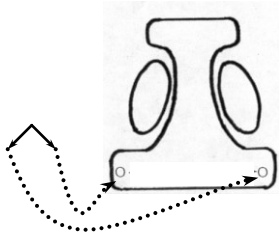
- **la standardisation des procédés de travail** : les tâches des opérateurs sont programmées. Cela suppose que des analystes de la technostructure conçoivent et réalisent la programmation.



- **la standardisation des résultats** : les résultats seuls sont programmés et non les tâches, à la suite de fixation

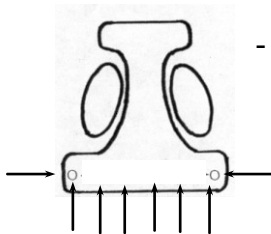
---

d'objectifs (exemple : Management par les objectifs) mais font l'objet d'une redéfinition permanente du fait de leur caractère parfois non mesurable.



**la standardisation des qualifications :** recouvre les formations que doivent avoir les opérateurs par rapport au poste de travail (exemple : un professeur de l'enseignement supérieur). De fait, ces opérateurs sont dotés d'autonomie et de compétences propres.

Il semble exister une organisation susceptible d'être cette sixième configuration. Sa coordination repose sur la socialisation, soit la standardisation des normes, elle utilise l'endoctrinement comme élément structurel principal et sa composante dominante est l'idéologie, sixième composante de toute organisation, qui indique dans ce cas une volonté missionnaire :



- la standardisation des normes (ou idéologie organisationnelle) : renvoie à la notion de système de croyance et de valeurs à propos de l'organisation.

### III.3. Les paramètres de conception

Pour assurer la division du travail et la coordination, il est possible de faire ressortir ces mécanismes :

- **La spécialisation des tâches :** C'est le paramètre principal afin de déterminer la division du travail. Une tâche à une ampleur définie (spécialisation horizontale du travail), un contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche (spécialisation verticale du travail).

- 
- **La formalisation du comportement** : C'est le moyen structurel permettant la standardisation des processus de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de description d'emplois, de fiches d'instructions... Ce sont généralement les travaux non spécialisés qui sont le plus fortement formalisés. Les structures comptant sur la standardisation pour réaliser la coordination sont généralement qualifiées de bureaucratiques, alors que celles qui comptent sur la supervision directe ou l'adaptation mutuelle sont dites organiques.
  - **La formation et l'éducation** : C'est le moyen de standardiser les connaissances et les qualifications par des programmes de formation. Ceux-ci sont en général dispensés en dehors de l'organisation avant que la personne ne commence à travailler. Cet élément constitue le point clé de la structure qualifiée de professionnelle.
  - **Les systèmes de planification et de contrôle** : C'est l'élément structurel permettant la standardisation de la production, elle peut avoir 2 variantes : le contrôle de la performance, qui sont des mesures d'évaluation des actions et décisions faites par l'organisation. La planification des actions tend à déterminer le résultat des actions ou des décisions avant même leur réalisation.
  - **Les mécanismes de liaison** : C'est le moyen selon lequel l'adaptation mutuelle est encouragée comme mode de liaison à l'intérieur comme entre les unités. Il existe des niveaux de gradation quant à l'utilisation de concepts qui vont des postes de liaison, aux gestionnaires intégrateurs ayant une autorité formelle limitée, jusqu'aux structures matricielles.
  - **Le regroupement en unités** : C'est ce qui permet le mieux la supervision directe. Il renvoie aux critères à partir desquels on regroupe les postes en unités, les unités en unités plus importantes et ainsi de suite jusqu'à ce que tout soit regroupé sous un même sommet stratégique. Le risque de tel regroupement est de ne retenir que 2 critères : la fonction, qui est le moyen mis en œuvre pour produire le bien ou service et les caractéristiques propres des marchés que l'organisation dessert.

- 
- **La taille des unités** : C'est le nombre de postes pouvant être regroupés pour former l'unité élémentaire, c'est à dire le nombre maximum de personnes pouvant être supervisées directement par une seule et même personne. La littérature affirme que plus les tâches sont standardisées plus la taille des unités est grande. Elle affirme aussi que les personnes qui ont une grande confiance dans l'adaptation mutuelle ont tendance à maintenir la taille des unités petites, en effet la communication informelle exige de petits groupes de travail.
  - **La décentralisation verticale** : C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir formel est "délégué" en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique.
  - **La décentralisation horizontale** : C'est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir circule informellement hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique, c'est à dire au niveau de la technostucture ou des fonctions de support logistique

Ceux deux types de décentralisation peuvent être associés, ceux-ci de manière complète ou limitée pour l'une, l'autre ou les deux types de décentralisation. Ce qui provoque des déformations de la structure présentée précédemment (les cinq composantes fondamentales de l'organisation).

#### **III.4. Les facteurs de contingence**

Les mécanismes de coordination et de division du travail présentés plus haut sont le *design* de la structure, ou paramètres de conception chez Mintzberg. Ces choix de structure sont l'œuvre des managers et s'inscrivent dans une cohérence d'ensemble. Toutefois, selon Mintzberg, ils sont également le fruit d'une adaptation à un contexte, dont la perspective est proche de l'école de la contingence structurelle.

Dans la littérature relative à la période des années 1950 à 1970 la recherche dans le domaine de la structure organisationnelle a mis l'accent sur les divers effets de facteurs contextuels des éléments structuraux mentionnés précédemment. Ces recherches sont fondées sur une hypothèse de congruence selon laquelle une structuration efficace implique que le facteur contextuel et l'élément structurel concordent.

---

Quatre ensembles de facteurs contextuels ont particulièrement été considérés :

- **L'âge et la taille :** Dans la littérature, il a été mis en évidence que ces 2 facteurs ont d'importants effets sur la structure. En premier lieu, plus une organisation est ancienne ou imposante et plus son comportement est formalisé. Il a aussi été observé que plus l'organisation est grande et plus la taille de son unité moyenne est importante et plus sa structure est élaborée. Enfin, il a également été montré que la structure d'une organisation reflète souvent l'époque à laquelle a été fondée cette industrie.
  
- **Le système technique :** Certains chercheurs ont trouvé que le système technique modifiait certains éléments structuraux de façon significative. Plus il joue un rôle régulateur plus le travail se formalise et plus la structure du centre opérationnel se bureaucratise. Il a également été montré que plus un système technique est sophistiqué et plus la structure administrative est élaborée, plus la décentralisation sélective est grande et plus l'emploi de mécanismes de liaison devient important. Pour terminer, il a été montré comment l'automatisation du travail du centre opérationnel tend à transformer une structure bureaucratique en structure organique.
  
- **L'environnement :** C'est un autre facteur étudié dans la littérature. Les chercheurs ont été identifiés des corrélations entre les environnements dynamiques avec les structures organiques et les environnements complexes avec les structures décentralisées. Il est à noter que certaines données de la recherche suggèrent que des environnements hostiles puissent conduire certaines organisations à centraliser temporairement leurs structures. Des différences marquées dans l'environnement semblent également encourager la décentralisation sélective jusqu'à conduire à des constellations de travail différenciées. Il existe un grand nombre d'informations selon lesquelles la diversification des marchés d'une organisation encourage l'utilisation d'une structure segmentée par

marché que l'on retrouve aux échelons supérieurs pour réaliser des économies d'échelle.

- **Le pouvoir** : Ce dernier facteur n'est pas non plus sans effet sur la structure. Le contrôle extérieur semble accroître la formalisation et la centralisation. L'aspiration au pouvoir des membres de l'organisation, en particulier si le chef d'entreprise a un profond besoin de pouvoir, tend à accroître la centralisation. Mais la mode exerce également une influence sur la structure, poussant même parfois une organisation au choix d'une structure totalement inappropriée.

Après la structure et le contexte, les buts constituent la troisième variable intervenant dans la typologie de Mintzberg. En se démarquant de certains sociologues et économistes, Mintzberg considère d'abord que les organisations poursuivent habituellement plusieurs buts. Et donc, il n'y a pas un seul agent décideur mais des acteurs internes et externes ; se pose alors la question de leur coexistence au sein d'une même organisation.

Selon Mintzberg, les mécanismes de coordination ont un impact sur la localisation du pouvoir et sur la nature du système d'influence auquel on a affaire. Si le pouvoir dans le groupe est localisé au centre de l'organisation (sommet stratégique, ligne hiérarchique ou analystes de la technostructure) le système d'influence est concentré ou centripète. S'il appartient à la périphérie et en présence d'opérateurs qualifiés, il est dispersé ou centrifuge. Le tableau ci-dessous résume ces aspects :

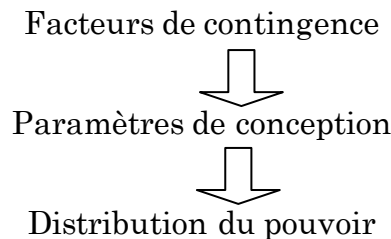
<b>Mécanismes de coordination</b>	<b>Localisation du pouvoir</b>	<b>Système d'influence</b>	<b>Buts prédominants</b>
<b>Supervision directe</b>	Sommet stratégique	Contrôle personnel	Centralisation, survie
<b>Standardisation des procédés / résultats</b>	Analystes alliés au sommet stratégique, associations d'employés	Contrôle bureaucratique	Centralisation, croissance, efficacité, contrôle de l'environnement

	(éventuellement propriétaires)		
<b>Standardisation des normes</b>	Analystes alliés	Contrôle idéologique	Mission
<b>Standardisation des qualifications</b>	Opérateurs qualifiés	Compétences spécialisées	Excellence professionnelle
<b>Ajustement mutuel</b>	Opérateurs qualifiés	Compétences spécialisées	Excellence professionnelle

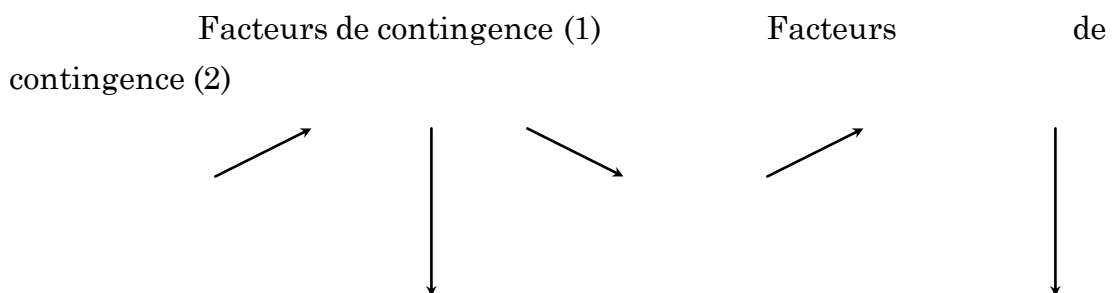
**Tableau 4: Mécanismes de coordination et pouvoir selon Mintzberg.**

Dans ce schéma, les quatre premiers mécanismes favorisent un contrôle plus étroit et une concentration du pouvoir. Par ailleurs, ce caractère plus ou moins concentré n'interdit pas la présence de jeux politiques. Les facteurs de contingence exercent également une influence importante sur les variables politiques.

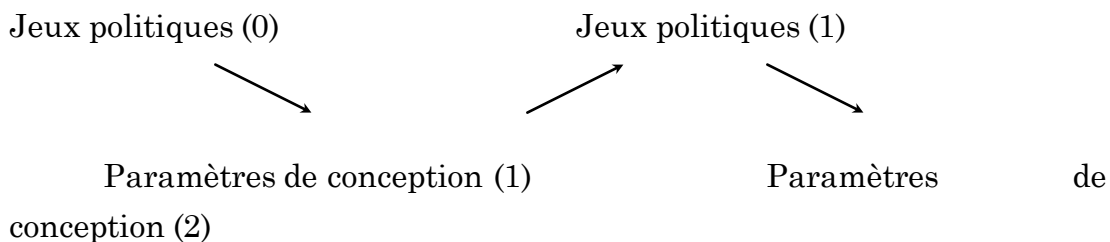
Pour Mintzberg, les variables contextuelles, structurelles et politiques sont à l'œuvre de la manière suivante :



Ainsi, dans la figure ci-dessous, on voit que les jeux politiques au temps 0 contribuent à façonner les facteurs de contingence et les paramètres de conception, qui sont façonnés à leur tour par ces derniers en temps 1, puis à nouveau les refaçonnent en temps 2, et ainsi de suite.







### III.5. Les configurations

Les variables présentées depuis le début sont issues de deux perspectives : celle de la contingence et de la rationalité, et celle politique. Il s'agit d'utiliser cette approche pour déterminer le niveau d'analyse de l'organisation. Ainsi, on utilisera une dimension plus grande que la contingence si la contingence théorique examine l'impact des contraintes de l'environnement sur la vie de l'organisation. Quant au contexte, il se construit grâce au va-et-vient des contraintes de l'environnement de l'organisation et de l'organisation elle-même.

A partir de là, il est possible de dégager brièvement plusieurs configurations théoriques représentant les organisations.

#### *a) La configuration entrepreneuriale*

Elle est une organisation jeune et de petite taille, qui occupe un personnel non qualifié. La coordination s'opère par supervision directe ce qui conduit à une centralisation du pouvoir dans les mains du sommet stratégique. Le marché est instable, simple et hostile.

#### *b) La configuration missionnaire*

La configuration missionnaire se caractérise par la prédominance d'une ou de plusieurs missions, constituant un système de buts très intégrés. La coordination se réalise par la standardisation de normes. Dans la mesure où les acteurs sont loyaux par rapport à ces missions et à ces normes, ils sont en mesure d'exercer un certain pouvoir, au moins sur des décisions managériales ou opératoires. Mais la prise de décision stratégique y reste centralisée.

---

*c) La configuration bureaucratique*

La configuration bureaucratique est une organisation où le travail des opérateurs est fortement divisé, tant sur la dimension verticale qu'horizontale. La coordination est assurée par des mécanismes formalisés: au niveau des opérateurs, la standardisation des procédés ou des résultats ; au niveau des unités, la planification des activités ou le contrôle des performances. L'organisation est vieille et de grande taille. Les buts de système prédominent sur les buts de mission.

*d) La configuration adhocratique*

Dans la configuration adhocratique, qui rassemble des opérateurs qualifiés, la coordination est assurée par des mécanismes faisant appel aux relations interpersonnelles : au niveau des opérateurs, l'ajustement mutuel ; au niveau des unités, les postes de liaison, groupes de projet... La configuration adhocratique est départementalisée par output et elle est confrontée à un environnement complexe et instable. Les décisions stratégiques sont centralisées mais elles se greffent sur des décisions managériales et opératoires qui sont, elles, décentralisées dans des équipes réunissant opérateurs, ligne hiérarchique, technostructure et logistique.

*e) La configuration professionnelle*

La configuration professionnelle comporte des opérateurs très qualifiés qui se coordonnent par standardisation des qualifications. Ils poursuivent leurs buts professionnels spécifiques, ce qui se traduit au niveau de l'organisation par des buts peu opérationnels. Ils exercent une influence importante sur la prise de décision. L'environnement de la configuration professionnelle est stable, complexe ; il peut également être hétérogène.

*f) les hybrides*

Les organisations concrètes correspondent rarement à un seul type idéal. Le plus souvent, elles renvoient à deux ou trois configurations : dans cette éventualité, les auteurs précisent qu'elles constituent des hybrides. Les

---

hybrides sont les organisations où les jeux de pouvoir sont les plus intenses, dans la mesure où l'imbrication de plusieurs configurations mêle plusieurs systèmes de distribution de pouvoir. L'hybridation spécifique s'explique fréquemment par la transition que l'organisation est occupée à opérer d'une configuration à une autre.

#### **IV. Approche processus**

Les entreprises sont contraintes à maîtriser au mieux leurs activités de sorte que leur efficacité et leur efficience offrent les résultats prévus tout en augmentant la qualité et la flexibilité afin de satisfaire les attentes de leurs clients.

Ces pressions, ainsi qu'une récession globale, ont conduit à la popularité croissante du "Total Quality Management" (TQM). Les concepts et les principes du TQM ont encouragé les entreprises à se focaliser et à examiner de manière critique leur processus en vue de réaliser des améliorations par petites étapes et ce, par l'application de techniques et d'outils rigoureux.

Bien que le TQM ait créé une certaine conscience pour se focaliser sur les processus de gestion, l'importance et la valeur de l'orientation processus n'ont pas été appréciées jusqu'à la publication de l'article de Michael Hammer en 1990 [Hammer, 1990] sur le Business Process Reengineering (BPR). Hammer, contrairement à l'approche organique du TQM, suggèrent une approche beaucoup plus radicale de type Top - Down pour le re-engineering des processus.

Lee et Dale indiquent que l'orientation « processus » est incarnée par la Fondation Européenne pour le management de qualité (EFQM) et le Prix National de la Qualité Malcolm Baldrige pour les Modèles d'excellence et de la performance (MBNQA) [Lee et Dale, 1998]. Ils signalent que de nombreux termes ont été utilisés pour cette approche processus, tel que " simplification de processus ", " amélioration des processus", " re-engineering des processus " et " re-conception de processus ". Ils soulignent que de nombreuses compagnies sont préoccupées par la manière d'évaluer les manières dont leur productivité, la qualité de leur produit, et les opérations peuvent être améliorés. Un domaine

---

relativement nouveau concernant de telles améliorations est celui du Business Process Management (BPM). Le Centre Américain pour la Productivité et la Qualité (APQC) reconnaît que le BPM est une approche managériale qui s'intéresse au pilotage des flux de travail dans une organisation. Au lieu de focaliser sur une activité à l'intérieur d'une fonction donnée (par exemple, la fonction Finance et Comptabilité), le BPM dirige l'attention de l'organisation sur un processus de gestion particulier (par exemple, la livraison d'une commande).

Cette nouvelle approche influe sur l'organisation des unités de production mais surtout sur celle de l'entreprise : l'objectif est de tendre vers une organisation de plus en plus transversale en impliquant l'ensemble du personnel. Il n'est donc plus question de se préoccuper de la seule conformité du produit, ni de limiter la certification à une partie de l'entreprise.

Nous allons présenter l'approche processus, notamment à travers la norme ISO 9000, et ses apports sur l'organisation, d'une part, et sur le management de la qualité, d'autre part.

#### **IV.1. La norme ISO 9000**

La norme ISO 9001 version 2000 a amené une nouvelle vision de la qualité, surtout par l'intermédiaire de l'approche processus, en plaçant le client au centre de ses préoccupations. La première version de la norme du système qualité (série ISO 9000) été publiée en 1987. Ces normes sont alors très largement utilisées par les entreprises. L'essor de la certification bouleverse l'utilisation de celles-ci. Puis, en 1994, un rapport servant de base à la révision dite "phase 1" est établi. Cette nouvelle publication ne remet en cause ni la structure, ni le contenu de la première édition. Elle améliore la cohérence et la clarté du texte. L'orientation client commence à se déterminer et des exigences sont ajoutées concernant la revue de contrat, la validation de la conception. De plus, les actions préventives sont distinguées clairement des actions correctives [Tessier, 2001].

---

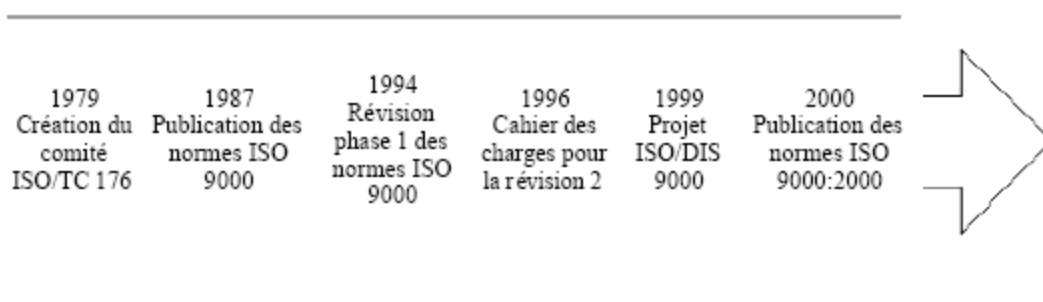
Malgré ces modifications, dès 1990, une évolution à long terme des normes ISO 9000 semble nécessaire. Le rapport "Vision 2000" présente les propositions pour la révision phase 2 qui aboutira à la publication des normes ISO 9000:2000 en décembre 2000.

Ces nouvelles normes sont la transition entre :

- l'assurance de la qualité qui vise à donner confiance à la direction de l'entreprise et aux clients externes (version 1994),
- et le management de la qualité, l'ensemble des "activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité". [AFNOR, 2000]

D'autre part, avec les normes version 1994, on pouvait observer une adaptation des entreprises à la norme, dans la nouvelle version, c'est la norme qui s'adapte à chaque entreprise.

Autre axe-clé des normes version 2000, "une seule norme d'exigence, la norme ISO 9001, remplace les trois modèles d'assurance de la qualité. La norme ISO 9004 est conçue comme une véritable passerelle vers le management total de la qualité (TQM) et le modèle qu'en proposent les prix qualité. C'est un référentiel permettant de pratiquer l'auto-évaluation » [AFNOR, 2000].



**Figure 18 : historique des normes ISO [Tessier, 2001]**

---

## IV.2. L'approche processus

### a) *Présentation*

L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité identifiés dans la norme ISO 9000:2000 : "un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus". Un processus est défini, dans la même norme, comme "l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie".

Zairi indique que tout processus admet quatre caractéristiques clés [Zairi, 1997], à savoir :

- des inputs prédéfinis et prévisibles,
- un flux ou une séquence linéaire et logique,
- un ensemble clairement défini de tâches ou d'activités,
- un résultat ou un output désiré et prévisible.

Lorino définit l'activité comme étant « tout ce que l'on peut décrire par des verbes dans la vie de l'entreprise : tourner, fraiser, assembler, négocier un contrat, qualifier un fournisseur, monter une campagne promotionnelle, préparer un budget, émettre des factures, visiter un client, traiter des commandes, préparer la feuille de route d'un camion... » [Lorino, 1997]

Ainsi, une activité est un ensemble de tâches élémentaires [Lorino, 1997]:

- réalisées par un individu ou un groupe,
- faisant appel à un savoir-faire spécifique,
- homogène du point de vue de leur comportement de performance (les mêmes facteurs influent positivement ou négativement sur leur performance),
- permettant de fournir un output bien précis, qu'il soit matériel ou immatériel (une pièce tournée, un contrat avec un fournisseur, un plan, un test de qualité),
- à un ou plusieurs clients identifiables, internes ou externes,
- à partir d'un panier de ressources (temps de main d'œuvre, temps d'équipements, mètres carrés, énergie, données, ...).

La norme ISO 9001:2000 précise que "pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités

---

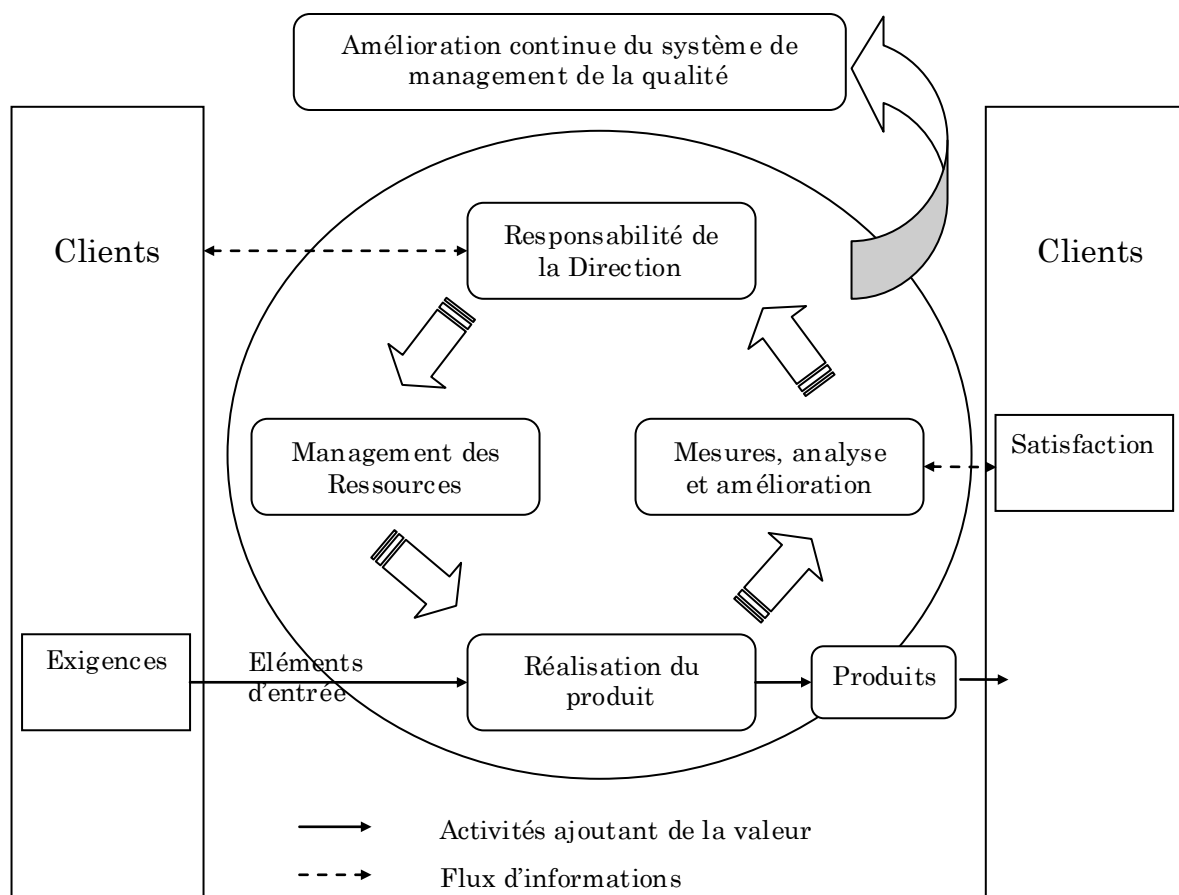
corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus".

Le management est défini par "les activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme".

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus au sein du système processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions. Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance :

- de comprendre et de satisfaire les exigences ;
- de considérer les processus en terme de valeur ajoutée ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives.

La figure 19 illustre le modèle de l'approche processus, ainsi que les relations entre les processus décrits dans les articles 4 à 8 de la norme ISO 9001:2000.



**Figure 19: Modèle de l'approche processus**

La version 2000 de la norme ISO 9000 n'est plus centrée sur les procédures mais sur les processus. Toutefois Henri Mitonneau, cité par Tessier [Tessier, 2001], n'oppose pas procédures et processus, mais les définit comme "deux moyens d'approcher la qualité, celles-la s'effaçant lorsque ceux-ci apparaissent dans la version 2000 de la norme, mais aussi deux éléments complémentaires et indispensables d'un même système. [...] La procédure trouve sa place dans le processus lorsque cela s'avère nécessaire". Il nous précise par ailleurs que "l'approche par les processus met l'accent sur les résultats à atteindre et les moyens à utiliser", alors que "l'approche par les procédures met l'accent sur la façon d'accomplir les activités". Cette approche vise donc la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle est liée à la notion d'efficacité.

Pour assurer le bon fonctionnement du processus "entreprise", il faut alors:



- 
- maîtriser les demandes clients,
  - maîtriser les ressources,
  - mettre en place un ensemble de processus,
  - assurer le pilotage des processus.

## *b) Démarche*

### *i) Maîtriser les demandes clients et les ressources*

La norme ISO 9001:2000 remet les clients au centre de l'entreprise. Le modèle de l'approche par les processus met en évidence le rôle significatif rempli par les clients dans la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée, mais aussi dans le suivi de la satisfaction des clients pour évaluer et valider que leurs exigences ont été satisfaites. Les nouvelles normes ont pour objectif la satisfaction de l'acheteur final.

L'entreprise doit alors s'interroger pour connaître ses clients. Pour répondre à cette question, il ne faut pas oublier que le terme client ne désigne pas que les seuls clients finals, les consommateurs, mais aussi les partenaires financiers, c'est-à-dire les actionnaires et les salariés de l'entreprise. Les intérêts de ces trois acteurs sont souvent contradictoires : chacun d'entre eux souhaitant rentabiliser au maximum son apport à l'entreprise.

L'approche processus impose, en particulier sous la norme ISO 9001:2000, impose à l'entreprise de "surveiller les informations relatives à la satisfaction et/ou mécontentement du client puisqu'elles constituent une des mesures de la performance du système de management de la qualité".

### *ii) Mise en place d'un ensemble de processus*

Selon Lorino [Lorino, 1995], Les processus se subdivisent en deux catégories : processus dits primaires qui génèrent directement des fonctionnalités (processus de vente, de fabrication...) et ceux dits secondaires qui interviennent comme support du premier. Mais ils peuvent aussi être répertoriés selon qu'ils sont récurrents ou par projets.

Le processus a deux vocations primordiales dans le pilotage :

- 
- celle d'intégration : il fédère et recentre les activités sur la création de valeur, finalité absente de la division du travail. « Le processus participe à une tentative de reconstituer un langage de la valeur perdue depuis le passage de l'artisanat à l'industrie ».
  - celle d'anticipation : le processus sert en quelque sorte de lien temporel entre la situation actuelle, les changements et transformations à venir et l'aboutissement final.

Le processus est certes de nature opérationnelle (production d'output) mais également cognitive. Il permet d'extraire la connaissance organisationnelle des processus opératoires. La pertinence des processus est sans cesse remise en cause. Son évolution découle des choix de gestion.

La méthodologie à adopter afin d'identifier les processus est la suivante [Tessier, 2001], [Lorino, 1997]:

- Lister les processus: il faut analyser "la succession des activités qui se déroulent logiquement, de l'identification des exigences du client jusqu'à la satisfaction des exigences convenues". Cette phase d'identification des processus de l'entreprise est sans doute la plus longue. "Pour rester concret et efficace, il convient de commencer par les processus de réalisation du produit ou processus métier, les autres processus étant davantage des choix effectués par le management".
- Représenter les liens entre les processus : "la cartographie des processus est un moyen visuel simple qui permet de représenter l'ensemble des processus identifiés et leurs interactions". Afin de déterminer les liens entre les processus, il faut identifier les processus en amont et en aval et les représenter sous forme de cartographie.

Toutefois Henri Mitonneau, cité dans [Tessier, 2001], nous indique qu'il "s'avère souvent nécessaire de réaliser une cartographie générale et différents zooms pour apporter les précisions nécessaires pour chaque processus"

---

### *iii) Pilotage des processus*

Le processus est soumis à deux contraintes : le changement pour répondre aux contraintes jusque là méconnues et non anticipables (pertinence des processus) et la continuité (faisabilité des processus). Par ailleurs, le processus intègre une dimension humaine sociale, dépendante des acteurs locaux libres et autonomes dans leurs interprétations, qu'il faut réussir à canaliser, à coordonner.

Ainsi, Lorino a montré que la coordination et l'équilibrage étaient les deux fonctions du pilotage au sein de l'entreprise : « Les deux fonctions du pilotage sont d'assurer un équilibre acceptable entre continuité et changement : l'Équilibrage et d'assurer un équilibre acceptable entre initiatives individuelles et règles collectives : la Coordination » [Lorino, 1995].

Cette dernière est nécessaire dans la maîtrise des zones d'incertitude, d'imprévisibilité de chaque acteur, évitant les comportements de « découplage naturel ».

Ses composantes sont de deux ordres : la cohésion des savoirs et activités sous-jacentes (outils communs) et le déploiement de savoirs liés à la coordination (procédures communes).

Les modes de coordination se déterminent par les canaux de circulation de signes, centraux hiérarchisés ou en réseau (transversalité), par les règles, les procédures ou par les pratiques implicites. La coordination nécessite un ensemble de règles communes et un partage des représentations clairement explicitées et rendues publiques. Elle renforce l'adhésion des acteurs et la cohérence globale. En effet, les ajustements mutuels locaux entre acteurs, ne peuvent suffire à coordonner l'ensemble. En s'appuyant sur des représentations auxquelles l'individu peut se référer, elle assure la continuité organisationnelle.

Le pilotage des processus et leur optimisation se décompose en plusieurs phases [Tessier, 2001]:

- le choix du processus à traiter en priorité ;
- l'analyse du processus choisi ;
- l'optimisation du processus en appliquant des méthodes et des outils adaptés au cas à traiter;
- la validation du processus.

---

La première phase est de déterminer le processus à traiter en priorité. Pour cela, il est nécessaire de déterminer celui dont l'amélioration présente le plus d'intérêt pour l'entreprise. Il faut alors se donner les moyens d'évaluer les processus de l'entreprise et procéder à une évaluation objective du processus par rapport à certains critères jugés stratégiques pour l'entreprise.

Une fois les processus évalués, il convient de se fixer des priorités en hiérarchisant les processus selon les évaluations réalisées. Le choix des processus prioritaires dépendra des objectifs de l'entreprise et du diagnostic effectué. Il pourra toutefois être intéressant pour l'entreprise d'intégrer dans la hiérarchisation un autre critère : celui de la motivation du personnel d'un service ou d'une équipe pour cette démarche. Il ne faut cependant pas perdre de vue qu'à terme tous les processus devront être analysés et améliorés si besoin.

La seconde étape, l'analyse du processus choisi, a pour objectifs :

- l'identification du processus ;
- l'évaluation de ses performances ;
- l'identification des activités à optimiser et des dysfonctionnements internes de ces activités afin d'améliorer la performance globale du processus analysé.

Le premier point, l'identification des processus, a été développé dans le paragraphe précédent.

Concernant l'évaluation des performances du processus, c'est une étape indispensable car, elle va permettre de décrire de façon objective les irrégularités constatées dans le déroulement du processus et les dysfonctionnements des activités qui le composent.

Cette évaluation se décline selon quatre niveaux :

- la mesure des performances actuelles au regard des performances attendues ;
- la détermination des indicateurs pertinents de mesure de la performance de chaque activité;

- 
- l'évaluation des performances actuelles de chaque activité au regard de celles attendues ;
  - l'identification des activités critiques.

Pour réaliser la mesure des performances actuelles d'un processus au regard des performances attendues, il faut, à partir de l'identification du processus et de sa finalité, déterminer les critères d'appréciation de sa performance. Il est également nécessaire de les hiérarchiser en fonction de l'intérêt qu'ils représentent pour l'entreprise. Il est alors possible de définir des indicateurs de mesure pertinents de cette performance (cf. Chapitre I). Ils doivent être établis en concertation avec les personnes concernées par le résultat de la mesure. Nous sommes alors en situation de mesurer la performance actuelle du processus et de la comparer à la performance attendue. Il faut rechercher dans le déroulement du processus quelles sont, parmi les activités qui composent le processus, celles qui présentent des défaillances.

Pour déterminer des indicateurs de mesure de la performance de chaque activité, il faut :

- déterminer les critères d'appréciation de la performance de chaque activité ;
- en déduire les indicateurs de mesure pertinents en fonction du poids stratégique ou économique que l'on donne aux différents critères. Ces indicateurs vont permettre de mesurer la performance actuelle de chaque activité.

Un indicateur sans objectif est dénué de sens. Il est donc impératif de comparer la mesure de la performance des activités à un objectif. Pour chaque activité, il est alors possible de calculer un écart entre l'objectif et la réalisation. Nous disposons ainsi d'un ensemble d'informations objectives qui nous permettront de décider des actions prioritaires à mener.

Une fois l'évaluation des performances actuelles réalisée, nous sommes en mesure d'identifier les activités critiques. Il est alors possible d'analyser le fonctionnement des activités et de rechercher les dysfonctionnements. C'est d'abord au niveau des activités repérées comme étant critiques qu'il faut concentrer ses efforts car c'est là que l'on a de fortes chances de

---

déceler des dysfonctionnements. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que l'enchaînement de deux activités non critiques peut présenter un dysfonctionnement. Il est donc important de ne pas se limiter aux seules activités critiques mais de recenser l'ensemble des dysfonctionnements d'organisation ou d'animation. Ce recensement s'effectue en définissant et en mettant en oeuvre des indicateurs. La quantification du dysfonctionnement grâce à l'indicateur, va permettre de hiérarchiser ces dysfonctionnements pour analyser et faire disparaître en priorité ceux dont l'impact sur la performance de l'activité est important. Cette démarche peut se faire avec le diagramme de Pareto (Outil pour classer les phénomènes par ordre d'importance). Une fois les dysfonctionnements les plus significatifs sélectionnés, il faut alors en analyser les causes, en s'appuyant, par exemple, sur l'utilisation du diagramme d'Ishikawa (Représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent ou pourraient produire l'effet observé).

L'optimisation du processus, s'appuyant sur les résultats obtenus lors des deux étapes précédentes, consiste à :

- rechercher des solutions aux dysfonctionnements ;
- mettre en oeuvre les améliorations retenues.

La recherche de solutions aux dysfonctionnements peut se faire selon plusieurs méthodes. Michel Cattan nous indique que le choix d'une méthode par rapport à une autre dépend du problème à traiter. Les méthodes proposées sont [Cattan, 2001] :

- **la méthode de résolution de problème** : cet outil s'applique lorsque le dysfonctionnement concerne une activité ;
- **la relation client/fournisseur interne (RFCI)** : elle est la mieux adaptée à la recherche de solution dans le cas de dysfonctionnement au niveau d'une interface entre deux unités ou entre le processus analysé et un autre processus ;
- **l'analyse fonctionnelle** : elle permet de traiter les dysfonctionnements d'une portion de processus.

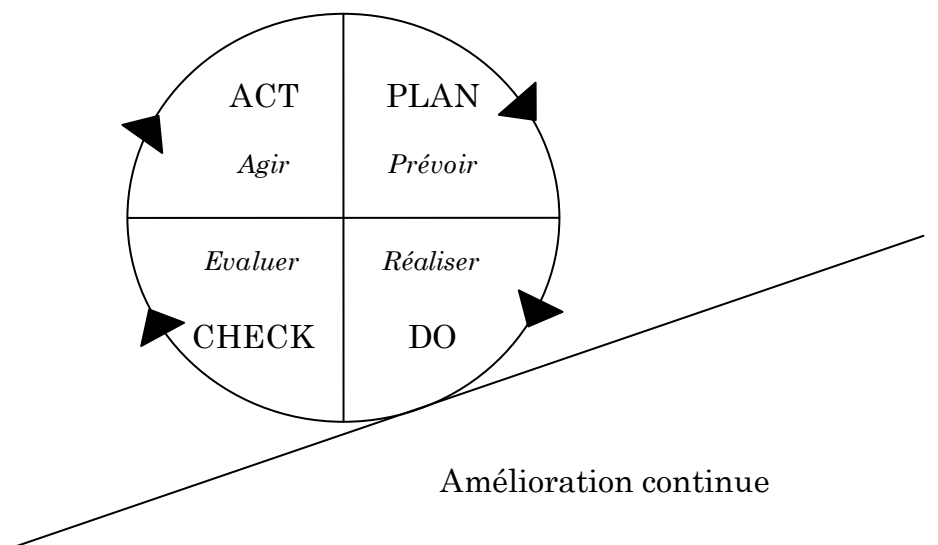
Afin de valider le processus, il faut réaliser la mise sous surveillance permanente du fonctionnement du processus et des conséquences qu'il peut induire sur le fonctionnement des processus adjacents. Cette surveillance doit avoir pour objet :

- 
- d'identifier a priori les points critiques du processus ;
  - de vérifier que les performances en "service" sont conformes à celles qui étaient attendues;
  - de vérifier que les performances des processus adjacents n'ont pas été diminuées.

Cette surveillance, souvent exercée au travers d'audits qualité, nécessite la définition d'objectifs de performance et la mise au point des critères de mesure de ces performances. Ces mesures de performance ainsi que les objectifs fixés sont représentés à l'aide d'indicateurs qualité et de tableaux de bord définis pour le processus observé. Ainsi il est aisé de suivre la conformité des résultats par rapport à l'objectif, mais également les éventuelles dérives et les points à améliorer. Ces différents problèmes doivent être traités dans la logique de l'amélioration permanente des processus, selon la méthode d'amélioration des processus décrite ci-après.

#### *iv) Amélioration des processus*

Henri Mitonneau nous rappelle que "qualité et amélioration sont devenues indissociables. [...] La version 2000 des normes 9000 [...] consacre le concept en l'intégrant comme principe de management et comme exigence essentielle dans le référentiel ISO 9001" [Tessier, 2001]. Il apparaît clairement que l'efficacité d'un système qualité repose sur une attention permanente à son amélioration continue. Le principe d'amélioration continue est souvent illustré par la roue de Deming (cf. figure 20). Cette figure nous montre que l'amélioration continue correspond à un phénomène cyclique et que chaque cycle apporte un progrès supplémentaire se cumulant avec les précédents.



**Figure 20 : Roue de Deming**

Une démarche d'amélioration continue peut concrètement se décomposer en deux phases :

- identifier les cibles ;
- atteindre les cibles et déployer les objectifs d'amélioration.

Pour l'identification des cibles, il appartient à chaque entreprise de définir sa propre politique, ses objectifs et la façon de les déployer.

Une fois les cibles identifiées, il faut mettre en oeuvre les moyens qui vont nous permettre de les atteindre. Il est nécessaire de définir comment l'on se propose d'obtenir le résultat visé.

La mise en oeuvre peut se décomposer en cinq phases :

- **la définition et la planification de la mise en oeuvre** : il est important à ce stade de désigner un pilote du processus ;
- **la description du processus à mettre en oeuvre** : elle pourra se faire, si besoin, à l'aide d'une procédure ;
- **la définition des fonctions et des postes** ;
- **la validation du processus**: il s'agit de vérifier la validité et l'efficacité du processus en évaluant sa performance à l'aide d'indicateurs existants ou à définir ;



- 
- **la veille pour prendre en compte les évolutions de l'environnement:** elle doit se pratiquer au niveau interne, mais aussi externe. En interne, il s'agit de surveiller, à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord, l'évolution positive des facteurs qui nous ont amenés à modifier ou à créer le processus. En externe, il faut suivre l'évolution de processus analogues fonctionnant correctement dans d'autres entreprises afin, éventuellement, de s'en inspirer et de le transposer dans notre entreprise.

### **IV.3. Apports de l'approche processus**

#### *a) Intérêt économique*

Cattan indique que le coût de production d'un produit ou d'un service ne dépend pas uniquement du coût de processus de production. Il dépend du coût de tous les processus de l'entreprise (Qualité Totale). Il est donc nécessaire de s'intéresser à tous les processus, au risque d'améliorer l'un d'entre eux au détriment des autres.

Cela met en évidence la nécessité :

- d'avoir un raisonnement systémique,
- d'adopter une structure adaptée dans l'entreprise afin d'agir sur les coûts en impliquant tous les domaines et tous les niveaux de l'entreprise.

Dans la course économique actuelle et la recherche de profit, l'approche processus associe la qualité à la recherche de l'efficacité et donc de la rentabilité. L'approche processus devient incontournable puisqu'elle devient une question de survie pour les entreprises qui, confrontées au durcissement du marché, à une accélération des changements et à l'accroissement des complexités, se doivent d'être agiles et réactives [Tessier, 2001]. D'autre part, les clients mais aussi les autres parties intéressées sont de plus en plus exigeants sur la performance des produits et des services fournis par l'entreprise mais aussi sur sa capacité à réagir et à s'améliorer avec l'évolution des besoins. Ils définissent l'approche processus comme "un puissant outil d'écoute et d'anticipation".

---

*b) Management et organisation*

L'approche par les processus est une approche managériale. Les outputs du processus peuvent comprendre à la fois des produits tangibles et des résultats relatifs aux objectifs visés. Les objectifs visés par le processus se déduisent des objectifs généraux de l'entreprise, ce qui permet d'aligner les processus avec les données de sortie de la planification. Les processus sont, à ce titre, les outils du management et de la planification stratégique. Il apparaît clairement que l'approche processus conduira les entreprises à adapter leur style de management. Le manager devra instaurer une relation avec ses collaborateurs basée sur la confiance. Cette relation ne pourra s'établir que par le développement de ses qualités d'écoute et de communication. En effet, selon Cattan [Cattan, 2001], l'approche processus présente un avantage supplémentaire, et non des moindres, celui de favoriser plus que tout autre approche la communication entre les différents intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval.

Par ailleurs, l'approche processus est une approche transversale qui ne se déroule pas dans le cadre d'un seul centre de responsabilité mais qui traverse plusieurs centres de responsabilité. On obtient ainsi un effet de levier important d'une équipe sur l'autre compte tenu de leur interdépendance. Des changements devront donc être effectués au niveau de l'organisation de l'entreprise : l'organisation hiérarchique seule n'est pas adaptée à l'approche processus.

L'entreprise doit s'organiser autour de trois axes :

- l'axe processus qui est l'axe opérationnel de l'entreprise dans la mesure où c'est selon cette voie que l'entreprise produit ;
- l'axe métier ou spécialité qui est la garantie du savoir-faire et qui assure la pérennité de ce savoir-faire. Il met des compétences à la disposition du pilote du processus.
- l'axe affaire ou projet qui assure la cohérence des interfaces avec le client.

---

L'entreprise devra donc repenser l'organisation de la ligne hiérarchique pour la recentrer sur les axes métier et affaire. L'approche processus est avant tout une démarche globale de management qui vise à placer le client au coeur de l'entreprise pour mieux le comprendre, cerner ses besoins et le satisfaire durablement. Elle peut donc constituer un fort vecteur de décloisonnement pour les entreprises où les processus sont organisés par fonction ou par service.

### *c) Management de la qualité*

La norme ISO 9000:2000 rappelle que "diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de le gérer méthodiquement et en transparence. Le succès peut dépendre de la mise en oeuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour s'améliorer de façon continue en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management".

Afin de faciliter la réalisation des objectifs qualité, huit principes de management de la qualité ont été identifiés :

- l'écoute client ;
- le leadership ;
- l'implication du personnel ;
- l'approche processus ;
- le management par approche système ;
- l'amélioration continue ;
- l'approche factuelle pour la prise de décision ;
- les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

L'approche processus, un des huit principes énoncés ci-dessus, s'inscrit dans le respect des sept autres :

- **écoute client** : la démarche est basée sur le recentrage autour du client, de la prise en compte de ses exigences à la mesure de sa satisfaction.
- **leadership** : il apparaît nettement un engagement plus fort de la direction et des responsables de processus.
- **implication du personnel** : associer tous les salariés à la démarche qualité est l'une des clés incontestables du passage aux

---

nouvelles normes. Il ne faut toutefois pas oublier que l'implication des salariés à un coût : celui de la formation et de la communication interne. Ce coût s'avérera à terme négligeable par rapport aux gains escomptés grâce à leur implication dans la démarche de l'amélioration continue, par l'intermédiaire par exemple d'un système de suggestion.

- **management par approche système** : l'approche processus l'impose de part sa démarche ;
- **amélioration continue** : principe même de l'approche processus ;
- **approche factuelle pour la prise de décision** : toutes les décisions s'appuient sur l'analyse des indicateurs et autres sources d'informations ;
- **relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs** : le développement de la relation client/fournisseur interne permet de clarifier les processus et d'établir de nouvelles relations dans le même but : satisfaire le client externe.

---

#### **IV.4. L'approche processus au service de la performance globale**

Après cet exposé, il devient clair que l'approche processus se prête idéalement à la logique de la boucle de pilotage stratégique. Elle présente l'avantage précieux de remettre l'entreprise « à l'endroit ». En effet, quelle que soit l'activité de l'organisation, il existe nécessairement au moins un client à l'extrémité de sa chaîne de création de valeur. Le remplacement de la traditionnelle pyramide par une vision transversale facilite l'amélioration de la performance globale, en gardant en ligne de mire la finalité réelle. La mise en place d'une démarche de progrès passe nécessairement par cette étape [Fernandez, 2003].

D'ailleurs, l'approche processus s'inscrit dans une démarche de qualité totale. Elle met la qualité au service de l'entreprise et de sa recherche de rentabilité. Les normes, à travers l'approche processus, sont de véritables outils de management, avec notamment un recentrage autour du client. Elles permettent également une adaptation à chaque entreprise, quel que soit son secteur d'activité. Enfin, elles s'appuient sur l'implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

---

## V. Conclusion

La problématique de la performance maintes fois formulée se résume, dans le contexte de cette étude, à déterminer un système de mesure de la performance qui assure une cohérence décisionnelle globale à travers la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et une aptitude à exploiter la connaissance collective.

Dans cette optique, ce chapitre avait pour objet :

- la mise en exergue des débats qui existent autour du processus de construction de la stratégie (notamment planifiée / émergente et positionnement / transformation) afin de concevoir l'importance du rôle du système de pilotage dans la boucle déploiement de la stratégie – retour d'expérience notamment sur le volet cognitif de la performance et sur l'apprentissage organisationnel ;
- la présentation de la façon avec laquelle les entreprises se structurent afin de comprendre les relations entre la stratégie de l'entreprise, son environnement et les facteurs de contingences, d'une part, et de soutenir, d'autre part, que l'entreprise est performante lorsque ces trois aspects sont en cohérence;
- la mise en avant de l'approche processus en tant que système managérial qui facilite l'organisation et la mise en œuvre du pilotage de la performance.

A l'issue de ce chapitre, la performance aura été étudiée dans son concept, et à travers les systèmes de mesure. Passons à présent à une application de ces réflexions à une problématique industrielle concrète.

---

## **Chapitre 4 : Le système de pilotage stratégique de Sonatrach**

### **I. Introduction**

Dans ce chapitre, nous allons appliquer à un cas pratique, le Groupe pétrolier et gazier Sonatrach, les recommandations des parties précédentes en matière de stratégie, d'organisation et de système de mesure de la performance. Pour ce faire, nous allons commencer par présenter le Groupe Sonatrach et l'environnement dans lequel il évolue. Puis nous analyserons le système de planification et de contrôle stratégique à la lumière des connaissances théoriques présentées et développées précédemment. Enfin, nous sélectionnerons un système de mesure de la performance et nous jetterons les bases de sa conception afin qu'il puisse servir de pierre d'achoppement pour le système de pilotage stratégique de Sonatrach.

### **II. Présentation de Sonatrach et de son environnement**

#### **II.1. Le Groupe Sonatrach**

Sonatrach est un Groupe pétrolier et gazier intégré sur toute la chaîne des hydrocarbures. Il détient, en totalité ou en majorité absolue, plus de vingt entreprises importantes sur tous les métiers connexes à l'industrie pétrolière notamment dans: la géophysique (ENAGEO), le forage (ENAFOR, ENTP), le service au puits (ENSP), l'engineering et la construction (GTP, GCB, ENAC), le raffinage (NAFTEC), la pétrochimie (ENIP), la distribution de produits pétroliers (NAFTAL) et le shipping (SNTM HYPROC). Il possède aussi des participations significatives (entre 10 et 49% du capital) dans près de 50 entreprises implantées tant en Algérie qu'à l'international.

---

En 2004, le Groupe Sonatrach s'est classé 12ème mondial parmi les compagnies pétrolières selon la revue internationale PIW qui prend en considération des critères physiques (réserves d'hydrocarbures, production) et des critères financiers (chiffres d'affaires, résultats) [Sonatrach, 2005].

Cette même revue indique que le Groupe Sonatrach est un fournisseur d'énergie majeur au niveau mondial au regard de son positionnement sur les autres énergies fossiles : 2ème pour le gaz naturel liquéfié, les condensats et le gaz de pétrole liquéfié et 3ème pour le gaz naturel.

En 2004, Sonatrach, sans ses filiales, a réalisé un chiffre d'affaires à l'exportation de 31,5 milliards US\$ avec un prix moyen du baril de brut de 38,4 USD. En matière de commercialisation, 157,6 millions de Tonnes Equivalent Pétrole (TEP) ont été vendues, soit un niveau équivalent par rapport à l'exercice 2003, dont plus de 130 millions de TEP pour les exportations et 24,4 millions de TEP pour le marché national.

Pendant cette même année, Sonatrach a réalisé neuf découvertes d'hydrocarbures dont cinq en effort propre. En matière de production primaire d'hydrocarbures, un niveau global de 222,2 Millions de TEP, en augmentation de 5% par rapport à 2003. Sonatrach a produit 40 millions de m<sup>3</sup> de GNL, séparé 8,6 millions de tonnes de GPL et produit 20,6 millions de tonnes de produits raffinés. Le niveau des investissements effectués s'est établi à 3,9 Milliards de USD.

Enfin, Sonatrach possède et gère un réseau de transport par canalisation de 15 000 Kms comprenant 11 gazoducs et 14 oléoducs.

### **Ses missions**

Les missions confiées à Sonatrach par l'Etat, unique actionnaire, sont les suivantes :

- Contribuer au développement national par la maximisation de la valeur long terme des ressources hydrocarbures en Algérie.
- Satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers.
- Contribuer au développement national notamment en lui procurant les devises étrangères nécessaires.



---

## **Sa vision**

Pour la Direction Générale, et conformément aux orientations de son actionnaire, Sonatrach deviendra un groupe pétrolier et gazier :

- avec une vocation internationale ;
- leader du gaz sur le marché méditerranéen ;
- et un niveau élevé de performance par la focalisation sur les projets à haute rentabilité et la maîtrise des coûts.

## **Les objectifs stratégiques de Sonatrach**

La Direction Générale de Sonatrach s'est assignée les objectifs stratégiques suivants :

- Préservation de ses niveaux de réserves d'hydrocarbures
- Production de 2 Millions de barils par jour de pétrole en Algérie en 2010
- Exportation de 85 Milliards de mètres cubes par an de gaz naturel en 2010
- Valorisation du GPL et du condensat
- Exploitation optimale des actifs de raffinage, distribution et pétrochimie
- Favorisation et développement du partenariat

## **Ses métiers**

Les métiers de base de Sonatrach portent sur toute la chaîne des hydrocarbures en commençant par la recherche et l'exploration jusqu'à la transformation des hydrocarbures et leur commercialisation aux consommateurs finaux. Il est possible de regrouper ces métiers en quatre activités globales : l'amont pétrolier, l'aval pétrolier, le transport par canalisation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits pétroliers. Nous allons les présenter succinctement.

### **a) l'amont pétrolier**

- L'exploration ;
- Le forage ;
- Les services au puits ;
- Le développement des gisements ;

- 
- L'exploitation des gisements.

**b) l'aval pétrolier**

- La liquéfaction du Gaz Naturel ;
- La séparation des GPL ;
- Le raffinage ;
- La pétrochimie.

**c) Le transport par canalisation**

- Le développement et la réalisation des canalisations de transport des hydrocarbures produits à partir des gisement : pétrole brut, condensat, gaz naturel et GPL ;
- L'exploitation du système de transport par canalisation ;
- La maintenance du système de transport par canalisation.

**d) Commercialisation**

- La commercialisation des hydrocarbures et des produits pétroliers tant sur le marché international que sur le marché national ;
- Le trading et le shipping des hydrocarbures (Sonatrach dispose d'une flotte importante de méthaniers, de GPLiers et de pétroliers) ;
- Le business développement à l'international.

**II.2. L'environnement de Sonatrach**

Nous allons présenter un aperçu de l'environnement international de Sonatrach pour chacun de ses produits majeurs [Sonatrach, 2004]. Nous avons structuré la présentation en 4 volets pour chaque produit : la demande, l'offre, les autres facteurs déterminants (en général, ce volet correspond aux aspects réglementaires) et les implications générales pour Sonatrach.

a) Pétrole

A1 – Demande :

- Demande mondiale en croissance (2,2% de 1999 à 2020)

- 
- Forte croissance de la demande des Pays en Voie de Développement (>3%)
  - Faible croissance des pays matures mais leur part absolue demeure importante (>40% de la demande totale)

#### A2 – Offre :

- Production suffisante pour satisfaire la demande
- Réserves dominées par la part des pays OPEP (>80%)
- Part de l'OPEP prépondérante dans la production (~50%), potentiel du croissance de pays non OPEP stabilisé après 2015

#### A3 – Autres éléments :

- Environnement très compétitif et incertain (Situation confuse en Irak)
- Incertitude sur le comportement des pays de l'ex URSS
- Maintien du rôle stabilisateur de l'OPEP (*swing producer*) au moins jusqu'en 2010
- Substitution partielle par gaz naturel pour la génération électrique
- Évolution progressive de la réglementation, ouverture de certains pays
- Investissements massifs nécessaires au développement de la production

#### A4 – Implications :

- Le pétrole reste la 1ère source d'énergie avec un taux de croissance > 2% malgré une substitution partielle par le gaz
- Sonatrach peut continuer sa collaboration avec l'OPEP pour la stabilisation du marché tout en augmentant son quota
- Il existe des opportunités de développement dans les pays non OPEP qui restent à évaluer

#### b) Gaz Naturel

##### B1 – Demande :

- En général, croissance robuste de la demande

- 
- Les marchés de référence pour Sonatrach sont en croissance moyenne (~3%), l'Espagne devant connaître la plus grande progression (> 8%, à valider en fonction de la demande électrique)

#### B2 – Offre :

- Apparemment, l'offre est équilibrée avec demande sur le bassin Européen avec un risque d'over-supply pour l'Espagne et l'Italie
- Une croissance relative des réserves de l'Afrique et du Moyen Orient
- Une croissance très importante de la production de l'Afrique et du Moyen Orient
- Les marchés Méditerranéen/Européen sont de plus en plus compétitif
- L'essentiel de la compétition sur les marchés de référence pour Sonatrach:
  - Moyen Orient
  - Trinidad
  - Nigeria

#### B3 – Autres éléments :

- Les marchés italien et espagnol en phase de libéralisation rapide
- Le marché français en phase de libéralisation lente
- Il existe des opportunités sur d'autres marchés notamment le Royaume Uni et les USA.

#### B4 – Implications

- Sur le marchés de référence, l'Espagne et l'Italie sont les plus attractifs (avantage de coût, croissance liée à la génération électrique)
- Sonatrach doit réfléchir à la possibilité de préempter les efforts de pénétration (GNL des pays du Moyen Orient et de l'Afrique)
- Il est probablement possible d'exploiter des opportunités dans d'autres marchés (UK, USA)

#### c) Produits raffinés

---

C1 – Demande :

- Le marché est en faible croissance dans l'ensemble (~1%) avec des contributions nuancées :
  - Gasoil et jet fuel en forte croissance (2-3%)
  - Fuel BTS en déclin

C2 – Offre :

- Il est prévue une faible croissance annuelle globale (~1,3%)
- Au contraire, on prévoit une forte croissance de la part du Moyen Orient et de l'Asie Émergente
- Les Majors sont fortement présent dans ce secteur et se concentrent progressivement
- La maturité du marché force une politique de réduction des coûts, de recentrage et rationalisation de l'appareil productif

C3 – Autres éléments :

- Nouvelle spécification de la qualité des produits dans l'Union Européenne applicable en 2005
- Nouvelles spécifications dans certains états des USA.

C4 – Implications :

- Les marchés de référence sont en faible croissance et subissent l'impact de la pénétration des pays du Moyen Orient
- Sonatrach devra adapter son système de raffinage aux nouvelles spécifications de ces marchés naturels.

### **II.3. La stratégie de Sonatrach**

Les activités de Sonatrach concernent principalement le pétrole, le gaz et les produits pétroliers. Elles ont la particularité d'être stable en terme de produits puisqu'il s'agit de ressources naturelles. Il ne s'agit pas de proposer perpétuellement des produits différents et toujours meilleurs. La stratégie de différenciation préconisée par Porter (cf. Chapitre III.) est de peu d'utilité. De même, nous verrons que la stratégie de domination

---

par les coûts n'est pas adaptée dans ce contexte. Nous ne commenterons pas la stratégie de niche.

En réalité, à notre sens, l'enjeu stratégique des compagnies pétrolières et gazières porte simplement sur deux points :

- l'accès aux ressources,
- l'accès aux marchés.

Pour assurer sa pérennité, une compagnie pétrolière doit, d'une part, sans cesse s'assurer des réserves d'hydrocarbures suffisantes et exploitables à des conditions commerciales, et, d'autre part, avoir un accès stable aux marchés de consommation.

Ce dernier point est crucial pour le gaz naturel dont les points d'entrée aux marchés sont contrôlés par des propriétaires et/ou les locataires des usines de regazéification et les pipelines d'importation.

Nous ajoutons que l'accès au marché devient aussi important pour le pétrole dans la mesure où la plus forte croissance provient du marché asiatique (principalement la Chine et l'Inde) [AIE, 2005]. L'éloignement progressif des zones de consommation nécessite l'acquisition d'un système de transport compétitif ou le positionnement sur des zones de productions proche des marchés. La maîtrise des coûts est un donc un facteur clé nécessaire mais insuffisant pour prétendre dominer un marché. Autrement dit, une compagnie qui dispose de coûts élevés ne pourra pas s'introduire sur les marchés porteurs. Une compagnie qui maîtrise ses coûts de production et d'acheminement ne garantira pas pour autant des parts de marché importantes sur le long terme.

Enfin, nous pouvons reproduire ce raisonnement pour les produits raffinés avec la constatation suivante : les marchés nationaux ou supranationaux sont contrôlés par des régulateurs qui instituent des spécifications des produits comme autant de barrières techniques à l'entrée. De plus en plus, l'accès aux marchés de consommation des produits raffinés sera réservé aux producteurs ayant un système de raffinage suffisamment flexible pour s'adapter aux différentes normes.

---

De manière très précoce, Preure a montré que l'enjeu pour les compagnies pétrolières nationales et internationales portait sur le contrôle de l'intégration de la chaîne des hydrocarbures [Preure, 1992] :

- remontée vers l'amont des compagnies pétrolières internationales,
- élargissement vers l'aval des compagnies nationales des pays producteurs.

Il a mis en évidence la problématique de la performance des groupes pétroliers issus des pays producteurs et l'importance de leur développement technologique.

Dans ce contexte, Sonatrach a défini ses facteurs clés de succès comme suit (adapté de [Sonatrach, 2005 b]):

- Une importante base de réserves d'hydrocarbures,
- Un bassin sédimentaire algérien au potentiel élevé et encore sous – exploré,
- La capitalisation d'une expérience de plus de 30 années dans les activités pétrolières et gazières intégrées d'amont en aval,
- Un leadership dans la chaîne gazière notamment dans l'industrie de liquéfaction du gaz naturel,
- Des produits de haute qualité,
- La proximité des marchés les plus importants,
- Une expérience partenariale couronnée de succès.

Ainsi, les objectifs stratégiques de Sonatrach s'expriment de la sorte :

- L'expansion des réserves d'hydrocarbures en Algérie à travers :
  - ✓ l'intensification de l'exploration ;
  - ✓ la mise en oeuvre de projet de récupération améliorée des hydrocarbures ;
- L'augmentation de la production d'hydrocarbures principalement à travers le développement de gisement de pétrole brut et de gaz avec:
  - ✓ un objectif de production de pétrole brut de 2 Millions de barils par jour en 2010 ;
  - ✓ un objectif d'exportation de 85 Milliard de mètres cubes de gaz naturel en 2010 ;

- 
- La maximisation de la valeur des produits de Sonatrach par le développement:
    - ✓ de projets pétrochimiques;
    - ✓ de trading international;
    - ✓ d'une intégration plus forte dans l'aval notamment dans la production d'énergie électrique et dans l'aval gazier européen.

### **III. Analyse du système existant à Sonatrach**

#### **III.1. Organisation de Sonatrach**

##### *a) Présentation de l'existant*

Selon ses concepteurs, les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement qui sont à la base de ce schéma organisent le Groupe Sonatrach autour de ses métiers, avec un renforcement des capacités de la Direction Générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement [Sonatrach, 2005].

Le schéma d'organisation et de fonctionnement de la macrostructure de Sonatrach vise à :

- Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception et de coordination, de pilotage et de management du Groupe.
- Limiter le nombre des centres de décisions et réduire l'éventail de subordination du Président Directeur Général.
- Permettre une décentralisation poussée des pouvoirs et des responsabilités.
- Assurer un reporting permanent et fiable sur l'ensemble des activités du Groupe, de son fonctionnement et de l'évolution de ses centres de coûts.
- Renforcer de manière significative la fonction Ressources Humaines Groupe.
- Donner la priorité aux activités opérationnelles, assurer l'appui des unités fonctionnelles aux opérations et développer le partage des ressources.



- 
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaires à l'efficacité globale du Groupe.

Le schéma de la macrostructure (cf. figure 21) s'articule en conséquence, autour :

- de la Direction Générale
- des Activités Opérationnelles
- des Directions Fonctionnelles

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président Directeur Général assisté du Comité Exécutif. Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du Groupe.

Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.

Les Activités Opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international. Il s'agit de l'Activité Amont (AMT), de l'Activité Aval (AVL), de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) et de l'Activité Commercialisation (COM).

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, Sonatrach International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion en International.

Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe.

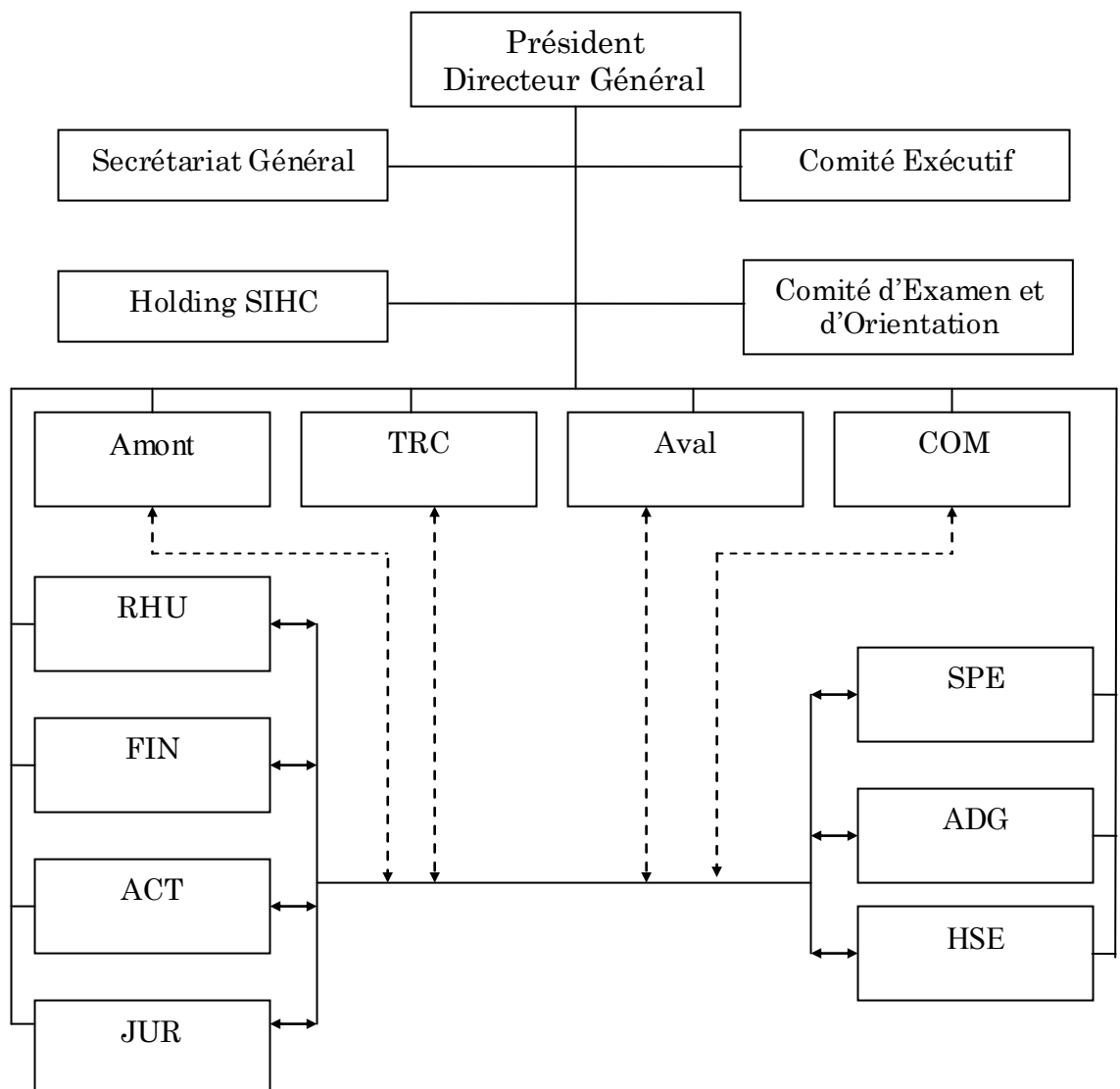
Elles sont organisées en quatre Directions Coordination Groupe (acronyme DCG):

- Ressources Humaines (RHU),

- Stratégie, Planification et Economie (SPE),
- Finances (FIN),
- Activités Centrales (ACT), ...

... et trois Directions Centrales :

- Audit Groupe (ADG),
- Juridique (JUR) et
- Santé, Sécurité et Environnement (HSE).



**Figure 21: Organigramme de Sonatrach [Sonatrach, 2005]**

---

*b) Commentaires et recommandations*

La configuration structurelle de Sonatrach présente des intérêts certains en terme de définitions des prérogatives et des responsabilités. Toutefois, à l'encontre des objectifs exprimés par la Direction Générale, la logique « métier » qui prévaut est source de cloisonnement entre les structures. Les acteurs de ces structures développent une culture et des réflexes propres à leur métier. On constate que la solidarité à l'intérieur des structures est beaucoup plus forte que celle qui prévaut entre les structures. Par conséquent, ce schéma organisationnel ne favorise pas la transparence et la fluidité des informations d'une part, et le pilotage de l'entreprise, d'autre part.

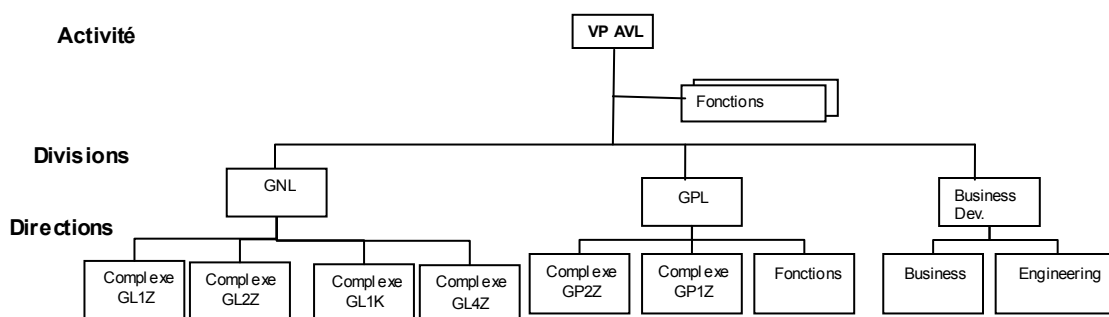
Autre conséquence, cette organisation conduit les responsables intermédiaires à avoir une vision très locale des objectifs de l'entreprise, et partant de la performance. Elle entraîne alors des frictions internes sur des objectifs non compris et non partagés. C'est de ce fait un frein à la réactivité.

Nous pensons que le schéma d'organisation qui permettrait d'atteindre les objectifs de performance globale de la Direction Générale doit s'inspirer de l'approche processus (cf. Chapitre III).

Nous ne recommandons pas de basculer brusquement sur une organisation par processus telle que préconisée par la norme ISO 9000 par exemple. La résistance au changement serait naturellement très forte. De plus, en considérant les projets organisationnels précédents (notamment relatif au système d'information), la gestion d'un projet de réorganisation de cette ampleur est fort probablement hors de portée des capacités de Sonatrach.

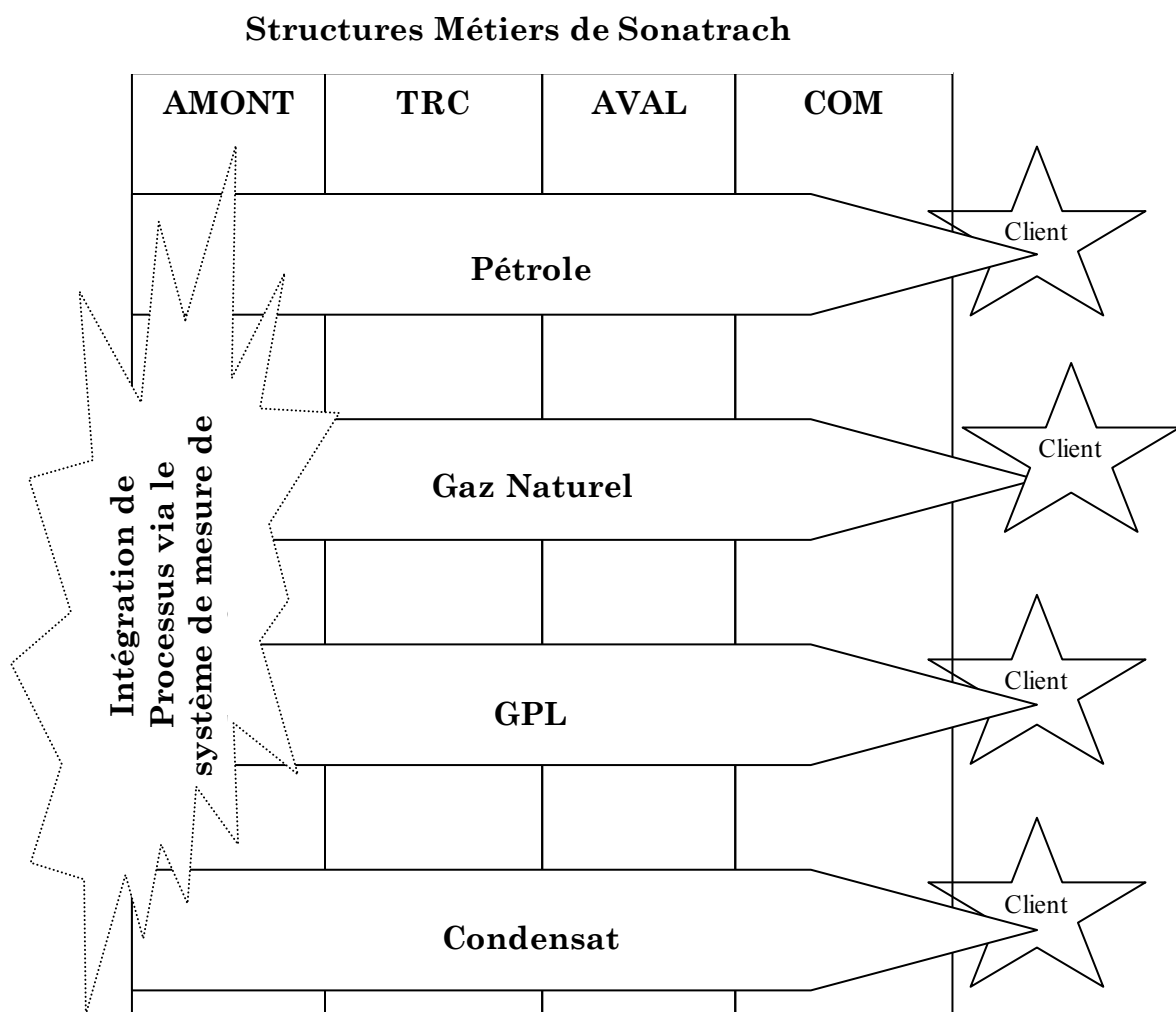
Toutefois, nous pensons que la logique processus peut être introduite en instaurant une conception de l'organisation par produit plutôt que par métier. En effet, il existe déjà à l'intérieur de chaque structure « métier » des sous - structures par produits. Ainsi, bien que la structure de l'activité Aval ait été pensé conformément à ses principaux métiers – la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL, elle est néanmoins organisée, de fait, à travers ses deux principaux produits à savoir le gaz naturel liquéfié (GNL) et le GPL (cf. figure 22).

De même, La branche d'activité Transport par Canalisation exploite distinctement les pipelines transportant le pétrole, le condensat, le GPL et le Gaz naturel. Il existe, au sein de l'activité commercialisation, une division pour l'exportation du gaz naturel et une division pour les hydrocarbures liquides. Au niveau de l'Amont, les gisements de pétrole et de gaz naturel sont gérés par des structures spécifiques.



**Figure 22 : Organigramme simplifié de l'activité Aval.**

Le principe de la réorganisation que nous proposons est basé sur la mise en place d'un système de mesure de la performance basé sur des processus transversaux « produits » (cf. figure 23). Ainsi, les responsables et les acteurs au niveau des structures seront évalués tant sur leurs résultats locaux que sur leur contribution au niveau du processus « produit » auquel ils appartiennent. Compte tenu de l'existant organisationnel, cette transition pourra s'effectuer naturellement et les mécanismes de gestion ne seront pas perturbés outre mesure. De plus, elle permettra de conserver l'intégrité des responsabilités opérationnelles.



**Figure 23 : les processus « produits » traversent les activités « métiers »**

Cette proposition de réorganisation permet de jeter les bases d'une vision orientée qualité totale dans la mesure où les processus « produits » aboutissent aux clients externes de Sonatrach. Il faut souligner que ces derniers sont, aujourd'hui, absolument ignorés de la quasi-totalité des employés de Sonatrach.

Nous allons développer par la suite les autres éléments qui définiront le système de mesure de la performance.

---

## III.2. La planification stratégique

### *a) Présentation de l'existant*

Dans un passé encore très récent, la planification à moyen terme de Sonatrach était déconnectée de sa stratégie. En effet, le processus de planification était du type « bottom-up ». Les activités opérationnelles établissaient leur plan à moyen terme et le transmettait à la Direction de Coordination Groupe SPE qui avait pour principale mission de vérifier la cohérence des flux physiques entre les différentes activités (production – transport – commercialisation). La DCG Finance effectuait un arbitrage sur les budgets à allouer. De la sorte, il est clair que les activités se fixaient leurs propres objectifs.

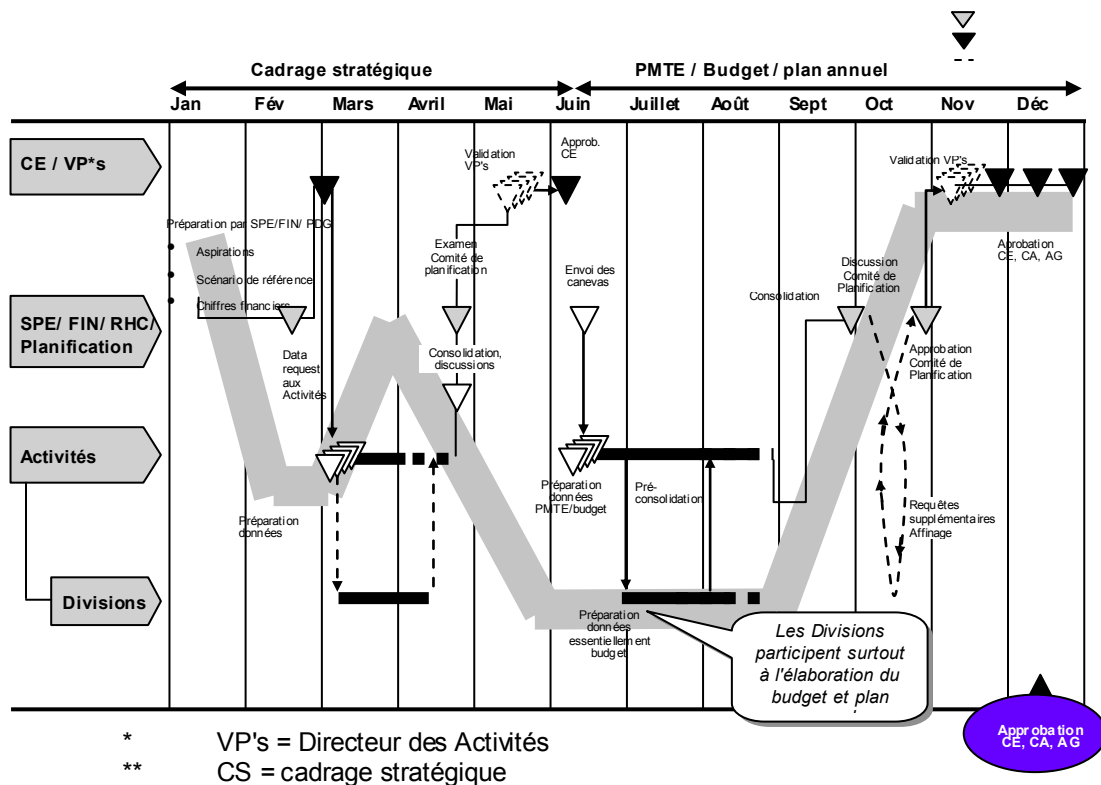
La stratégie n'était pratiquement pas formalisé et les objectifs stratégiques étaient flous et non quantifiés. On pouvait lire sur la circulaire d'orientation, rare document *formulant* la stratégie, des indications aussi précise que : « augmenter la production », « diminuer les coûts ».

Aujourd'hui, le processus a connu une évolution intéressante dans la mesure où il commence par une définition plus précise des objectifs stratégiques et de la stratégie. On peut citer par exemple [Sonatrach, 2005 b] :

- « exporter 85 BCM de gaz naturel en 2010 »,
- « assurer le renouvellement des ressources d'hydrocarbures à travers la découverte de nouveaux gisements (à hauteur de 30% des objectifs de renouvellement) et l'amélioration de la récupération des gisement déjà découvert (à hauteur de 70%) » .

Ainsi, le processus de planification stratégique est actuellement articulé en 2 phases :

Le cadrage stratégique et le plan moyen terme (cf. figure 24).



**Figure 24 : Processus de Planification Stratégique de Sonatrach**

Le Cadrage Stratégique (CS) révisé et approfondit les objectifs et stratégie en fonction de l'environnement externe et interne, trace les grandes lignes des initiatives et investissements nécessaires, fixe le niveau des principaux indicateurs de performance.

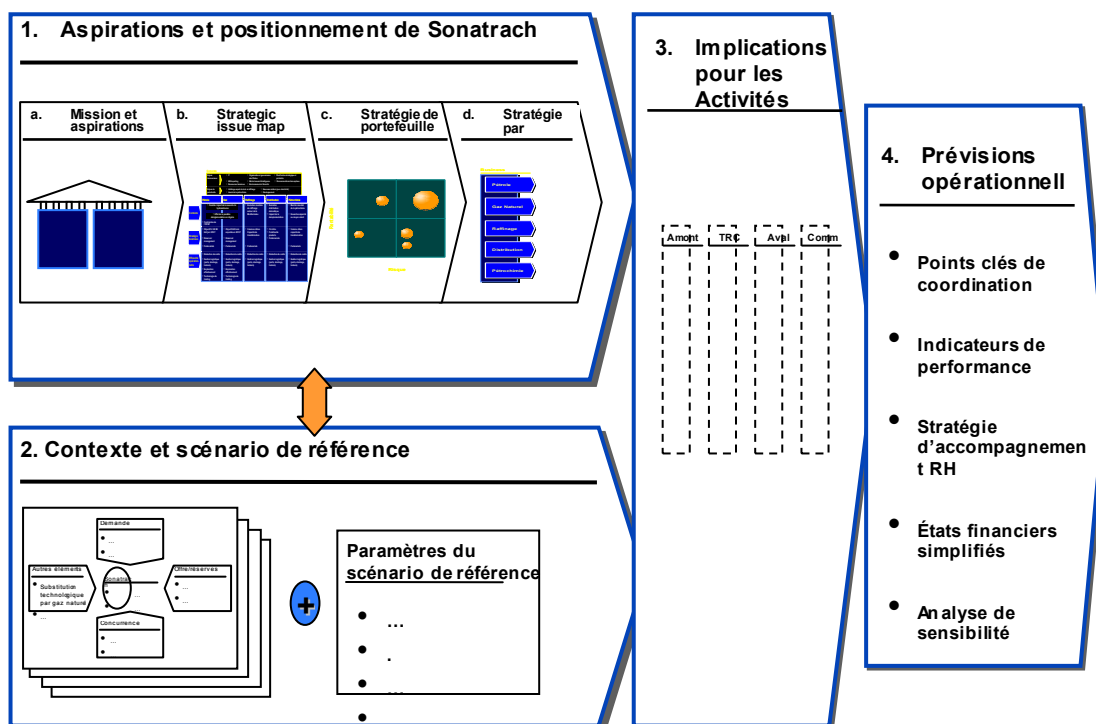
Le cadrage est un exercice annuel de réflexion et de formalisation de la stratégie de l'entreprise tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe (cf. figure 25).

Le document résultant intitulé « cadrage stratégique », répond à plusieurs objectifs :

- Aligner les Activités autour d'une stratégie d'entreprise formulée de façon collégiale.
- Soutenir l'intégration des stratégies des Activités et la vérification de cohérence.
- Faciliter l'élaboration du Plan Moyen Terme et du budget, documents quantitatifs et opérationnels pour lesquels le cadrage stratégique sert de référence.

Pour réaliser ces objectifs, le Cadrage comprend ces éléments principaux :

- Formalisation de la stratégie d'ensemble en amont de la stratégie opérationnelle des Activités.
- Analyse du contexte et définition du scénario de référence, en guise de support de l'exercice stratégique.
- Anticipation de points de coordination critiques à l'élaboration du Plan Moyen Terme et du budget.



**Figure 25 : L'architecture du cadrage stratégique de Sonatrach [Sonatrach, 2004]**

Le Plan Moyen Terme (PMT), en cohérence avec les objectifs de haut niveau et la stratégie du cadrage, trace avec précision le chemin adopté pour y parvenir, et sert de base au suivi et contrôle financier et opérationnel aux différents niveaux de l'entreprise.

Le document résultant intitulé « Plan Moyen Terme », définira, sur 5 années, les projections de l'entreprise sur les volets suivants :

- Investissements,



- 
- Exploitation,
  - Financement,
  - Ressources humaines,
  - HSE.

On soulignera ici que les plans relatifs aux 3 trois derniers volets sont établis « en interne » par leur structure respective (DCG FIN, DCG RHU et Direction Centrale HSE).

*b) Limites et recommandations :*

L'objectif du cadrage stratégique est partiellement atteint puisqu'il définit le contexte concurrentiel actuel et futur et évalue les forces et les faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et des menaces de l'environnement de Sonatrach.

Pourtant, il reste muet sur ce qui concerne les indicateurs de performance cible. Plus exactement, il existe une batterie d'indicateurs clés de performance relatifs aux différentes activités opérationnelles. Ceux-ci sont présentés sous la forme d'un tableau de bord très complexe et extrêmement lourd à renseigner (cf. exemple de la figure 26).

TABLEAU DE BORD - DIRECTION GENERALE		Réal		Prévisionnel				COUNTING			
Amont	Unité de mesure	2001R	2002R	2003P	2004P	2005P	2006P	2007P	R	B	P
<b>Investissement</b>											
- Plan d'investissements (y compris les associations)	M \$	3 216	3 585	3 333	3 333	3 753	3 750		1	1	1
- Coût d'exploration (1)	\$/bep (1)	nd	0,75	0,50	nd	nd	nd	nd	1	1	1
- Coût développement (2)	\$/bep (2)	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3	3	3
- SH seule		nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3	3	3
- En Association		nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3	3	3
<b>Opérationnel</b>											
- Production Totale (SH seule + Ass.)	MTEP	203	207	212	231	240	260	273	1	1	1
- Production pétrole brut (SH seule + Ass.)	\$	361	371	401	401	401	401	401	1	1	1
- Production pétrole brut (SH seule + Ass.)	Mbbl	320	360	440	514	532	551	549	1	1	1
- Production gaz naturel (SH seule + Ass.)	BCM	141	140	136	144	151	166	177	1	1	1
- Production GPL (SH seule + Ass.)	M Tonnes	9	9	9	9	9	10	12	1	1	1
- Production Condensat (SH seule + Ass.)	M Tonnes	17	16	15	16	16	17	18	1	1	1
- Réserves prouvées :	Mbep	136 241	131 364	nd	nd	nd	nd	nd	1	2	2
- Pétrole	Mbbl	77 366	77 713	nd	nd	nd	nd	nd	1	2	2
- Gaz	Bcm	5 956	6 104	nd	nd	nd	nd	nd	1	2	2

**Figure 26 : Extrait du tableau de bord des indicateurs Amont pour la Direction Générale**

Chaque Activité Opérationnelle fait l'objet d'un tableau de bord de ce type. La principale difficulté pour définir les objectifs cibles, hormis la quantité astronomique des indicateurs, est liée à l'absence de méthodologie mettant en relation les objectifs stratégiques, les stratégies opérationnelles et les indicateurs de performances.

Nous pouvons constater que le processus de formulation de la stratégie de Sonatrach est exclusivement tourné vers la planification stratégique. Il s'inscrit entièrement dans la logique des écoles de pensée du type « stratégie délibérée ». De ce fait, les initiatives stratégiques, porteuses de la stratégie émergente (cf. Chapitre III), ne peuvent pas, et ne sont pas, exploitées dans des conditions adéquates. L'apprentissage organisationnel est négligé voire bridé.

Pourtant la forte incertitude et les mutations perpétuelles de l'environnement concurrentiel dans lequel Sonatrach est insérée sont les facteurs typiques qui ont générés les réflexions des écoles revendiquant la

---

supériorité de la stratégie émergente (école de l'apprentissage organisationnelle, école environnementale notamment).

En effet, pour ne citer qu'un exemple, nous avons montré dans le paragraphe relatif au contexte de Sonatrach (cf. environnement de Sonatrach b) gaz), qu'ils existent des projections très contradictoires sur l'évolution de la satisfaction de la demande des marchés gaziers européens (soit 95% des exportations de Sonatrach). Au final, est-ce que l'offre de gaz naturel en Italie dépassera la demande en 2010 ou sera-t-elle insuffisante ? Il faut le savoir en 2005 pour lancer (ou ne pas lancer) les projets d'infrastructures à temps.

Bien que les tendances globales soient bien maîtrisées (croissance soutenue de la demande par la génération électrique), au niveau de l'entreprise, les éléments de décision sont bien plus complexes et liés principalement aux jeux des acteurs :

- Décision de réalisation et dimensionnement des projets d'infrastructures tant pour l'importation (coté consommateur) que pour l'exportation (coté producteur),
- Régulateurs nationaux et supranationaux (Commission Européenne),
- Consommateurs finaux,
- etc.

Ce raisonnement peut aisément être repris pour la plupart des facteurs clés de succès de l'entreprise : la maîtrise de la technologie sur toute la chaîne des hydrocarbures (recherche et développement, formation ou partenariat ?), le partenariat stratégique (avec qui, sous quelles conditions, sur quelles activités et quels projets ?), le maintien et le développement des compétences, etc. . Les réponses à de telles questions sont difficilement planifiables et sont, en réalité, déterminées « au fil de l'eau ». Il n'existe pas de cadre structuré et méthodique qui pourrait servir de référentiel aux intentions stratégiques des décideurs locaux auxquels la Direction Générale souhaite « confier une délégation de pouvoirs de plus en plus importante » [Sonatrach, 2005].

Compte tenu de son importance vitale pour Sonatrach, il nous semble donc nécessaire de mettre en place un système de management qui

---

prenne en charge ce volet de la formulation stratégique : le système de pilotage stratégique basé sur le système de mesure de la performance (cf. Chapitre III paragraphe II.4 pilotage stratégique).

De plus, le développement d'un tel outil permettrait d'intégrer les stratégies fonctionnelles aux stratégies opérationnelles. En effet, les stratégies fonctionnelles (notamment Finances, Ressources Humaines, HSE) sont actuellement établies de manière totalement indépendante par les Directions Fonctionnelles comme s'il n'y avait aucun lien avec les processus opérationnels. Ce fait exprime bien le manque de cohérence stratégique qu'il faut corriger et plaide aussi pour la mise en place d'un système de pilotage stratégique tel que nous l'avons décrit.

### **III.3. Le contrôle**

#### *a) Présentation de l'existant*

La remontée des informations se fait à travers 3 canaux : la Direction « consolidation comptable », la Direction « contrôle de gestion » (toutes les deux sont des structures de la DCG FIN) et le Département « suivi et évaluation des performances » (dépendant de la DCG SPE).

La Direction « consolidation comptable » est destinatrice des données comptables et a pour vocation d'établir les documents comptables classiques : le bilan, le compte de résultats, etc. Elle souffre notamment de la diversité des systèmes comptables existant dans l'entreprise. En particulier, l'activité Amont met en œuvre un système comptable spécifique se rapportant aux puits. Un projet de normalisation, de centralisation et de consolidation des données comptables est actuellement en cours de finalisation au sein de la DCG Finances.

La Direction « contrôle de gestion » et le Département « suivi et évaluation des performances » s'intéressent aux informations de gestion en terme de réalisation physique et de coûts. La Direction contrôle de gestion est principalement alimentée par le retraitement des données comptables provenant de la comptabilité ainsi que des rapports de gestion établis par les activités. Cette direction produit un outil du type « tableau

---

de bord suivi des coûts » dont nous avons montré les défaillances lors du chapitre II (cf. II.II.3 paragraphe c.). Nous soulignerons simplement que cet outil est déconnecté de la stratégie. De ce fait, il ne permet pas d'apprécier la performance puisqu'il n'existe pas de lien entre les coûts présentés et la valeur créée.

Le Département « suivi et évaluation des performances » est théoriquement chargé d'alimenter les tableaux de bord cités au paragraphe précédent. Le Tableau de bord de la Direction Générale concernant l'activité Amont comprend plus de 4 000 données chiffrées ! La quantité de travail nécessaire pour alimenter régulièrement chaque tableau de bord est hors de portée pour une structure dont la mission essentielle devrait être l'analyse des écarts...

S'il est évident qu'un tel outil ne peut pas aider un décideur central à avoir une vue synthétique de l'activité, il est aussi clair qu'il ne peut pas lui permettre de savoir si la stratégie choisie est correcte ni de savoir, le cas échéant, comment la corriger. Plus encore, il est permis de douter de la fiabilité d'un ensemble de données aussi complexe sachant que chacune des quatre activités a droit à son propre « tableau de bord ».

En réalité, le Département « suivi et évaluation des performances » se contente, et il s'agit d'une charge de travail très volumineuse, de réaliser du reporting à la Direction Générale à partir des rapports hebdomadaires, mensuels, etc., établis par les activités. Cette activité est porteuse d'une très faible valeur ajoutée - lorsqu'elle n'en détruit pas (en « synthétisant » les informations reçues).

*b) Limites et recommandations :*

Il est clair qu'il y a une redondance de structures pour une même mission. Pour autant, la fonction de suivi des performances au sens du pilotage stratégique tel que nous l'avons défini au chapitre III n'est pas assurée – loin s'en faut. En effet, nous constatons bien que les tableaux de bord ne sont utilisables ni pour le pilotage, ni même pour le reporting. De même, la multiplication des structures et des rapports de suivi ne simplifie pas la tâche des décideurs.

---

A notre sens, il serait plus judicieux de fusionner les structures de contrôle de gestion et de suivi des performances sous l'égide de la DCG SPE puisqu'elle est chargée de la définition des objectifs stratégiques, de la formulation de la stratégie et de la définition des indicateurs clés de performances.

De plus, celle-ci est chargée de la planification stratégique. Elle est tenue de suivre les réalisations, d'analyser les écarts et de proposer les corrections nécessaires.

En plus du développement de méthodologie de formulation de la stratégie et de la réalisation du cadrage stratégique, le Département « Stratégie » au sein de la DCG SPE a pour principale mission de déterminer la structure des indicateurs clés de performance (ICP). Pour accomplir cette activité, il devrait s'appuyer sur la mise en place d'un système de mesure de la performance qui s'inscrirait dans la logique du système de pilotage stratégique tel que nous le proposons dans la figure 27 :

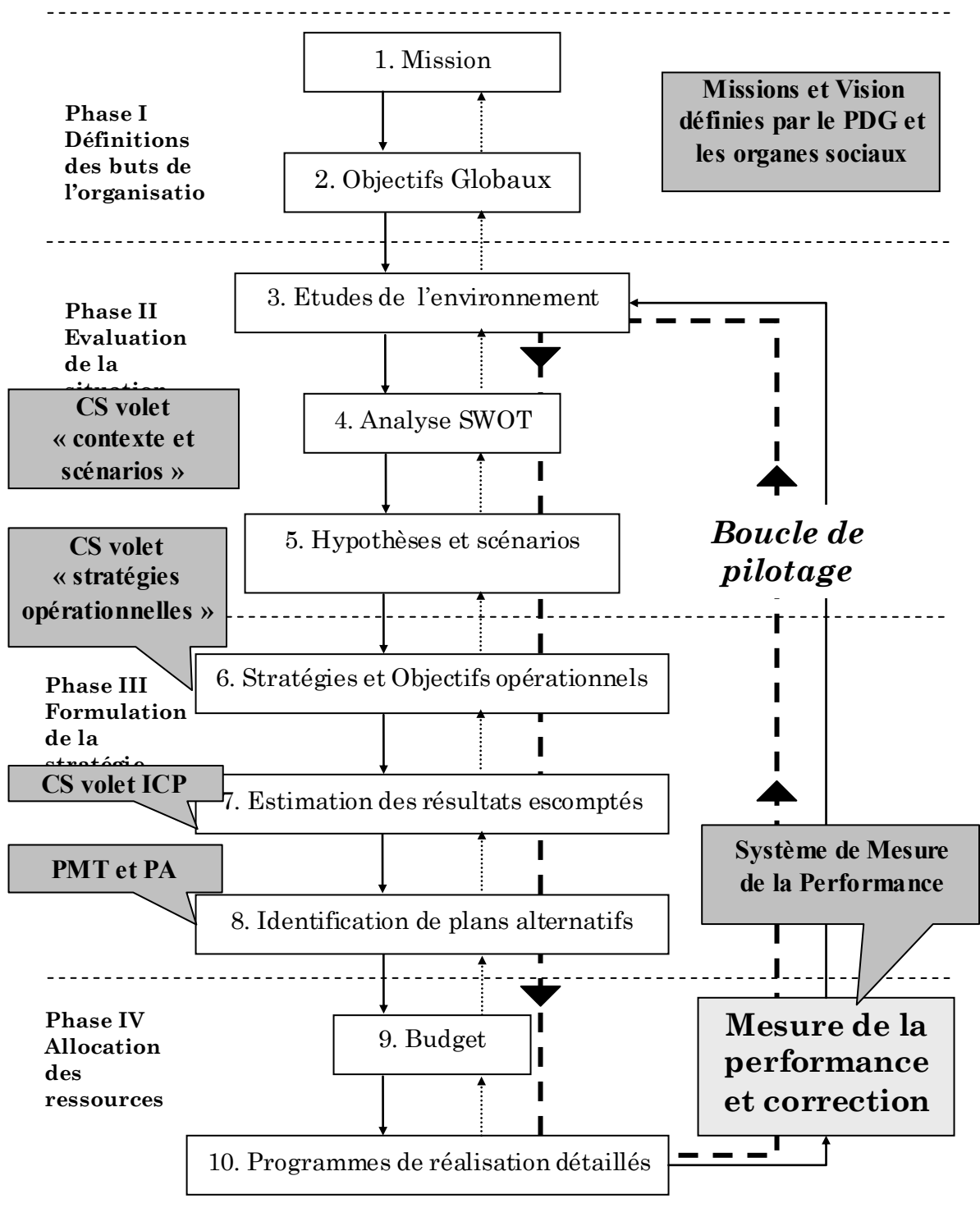


Figure 27 : Système de pilotage stratégique à Sonatrach

Pour cela, il sera nécessaire d'utiliser une méthodologie conforme aux exigences du pilotage stratégique telles que nous les avons décrites dans

---

les chapitres précédents. En effet, nous rappelons que ces exigences sont relatives :

- aux mesures de la performance (Chapitre I)
- aux systèmes de mesure de la performance (Chapitre II)
- au processus de formulation de la stratégie et à l'organisation de l'entreprise (Chapitre III)

## IV. Sélection d'un système d'indicateurs de performance

### IV.1 Les critères de sélection

Nous allons à présent sélectionner la méthodologie la plus adéquate aux fins de Sonatrach discutés dans la section précédente. Il s'agit de disposer d'un système de mesure de la performance qui s'intègre dans un système de pilotage stratégique. Ce système de mesure de la performance doit pouvoir être implémenté au niveau central puis être déclinable graduellement aux niveaux plus bas.

Dans un premier temps, nous allons définir les critères de sélection d'un système. Par la suite, nous allons évaluer les systèmes de mesure de la performance présentés dans l'état de l'art.

Nous rappelons les deux critères de Bittitci [Bittitci, 1997]:

- **L'intégrité du système.** Ce critère traduit la capacité du système à promouvoir l'intégration entre les différents domaines de l'activité de l'entreprise.
- **Le déploiement.** Ce critère fait référence au déploiement des objectifs et politiques de l'entreprise à travers la structure hiérarchique de l'organisation.

Ils traduisent bien des conditions nécessaires pour s'intégrer dans un système de pilotage. Nous ajouterons deux autres critères afin de réunir les conditions suffisantes à la sélection du système conformes aux besoins de pilotage de Sonatrach : être simple et favoriser l'apprentissage organisationnel.

#### **La simplicité.**

Le système doit être simple à déployer, à exploiter et à maintenir. Toutefois, il est acceptable que la conception du système exige des efforts



importants de la part de l'«équipe de projet» afin d'expliciter la performance de l'organisation à partir de sa stratégie. Le système doit minimiser les risques de rejet par les employés. Le système doit garantir que l'on offre à ses utilisateurs la quantité d'informations clés suffisantes afin d'agir ou de réagir sans être noyé d'informations d'importance secondaire.

### **La favorisation de l'apprentissage organisationnel.**

Le système doit stimuler l'apprentissage organisationnel et contribuer au développement et à la formulation de la stratégie émergente en lui offrant un cadre structuré. Il doit faciliter l'articulation des intentions stratégiques avec les objectifs stratégiques à long terme.

L'ensemble de ces critères nous assure que le système de mesure de la performance contribuera pleinement au système de pilotage stratégique tant pour la déclinaison de la stratégie planifiée que pour le contrôle stratégique et le retour d'expérience.

#### IV.2. La sélection du système de mesure de la performance

A l'aide des quatre critères exposés plus haut, nous allons évaluer les systèmes de mesure de la performance que nous avons présenté lors du chapitre II. Pour les évaluer, nous nous référerons aux critiques portés sur ces systèmes (cf. Chapitre II vue critique sur les systèmes de mesure de la performance):

Critères	PMQ	Smart	TOPP	ENAPS	AMBITE	BSC	GIMSI
Intégrité	★	★	★★	★★	★★	★★	★★
Déploiement	★	★★	★★	★	★	★★	★★
Simplicité	★	★	★	★	★	★★	★
Apprentissage	?	★	★★	★	★	★★	★★

★★ : Satisfaisant      ★ : faible

#### **Tableau 5 : Evaluation des systèmes de mesure de la performance**

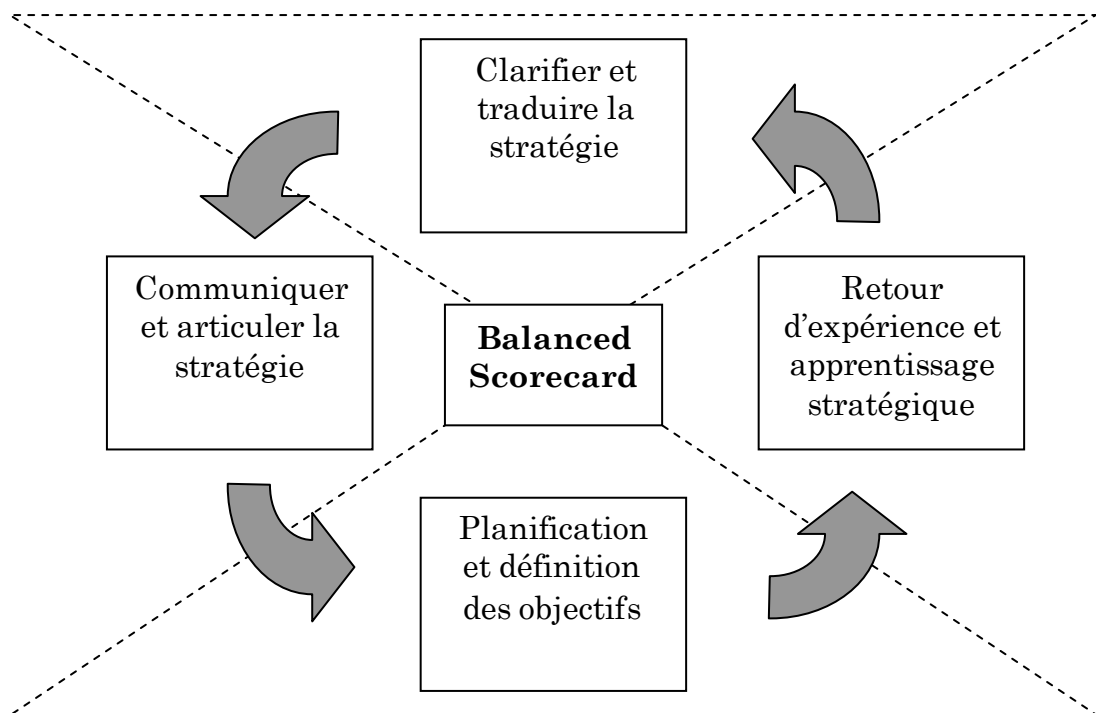
Il ressort du tableau 5 que le Balanced Scorecard soit le seul type de système qui satisfasse l'ensemble de nos critères. En particulier, il offre la

---

simplicité de mise en oeuvre et d'utilisation. C'est d'ailleurs l'origine d'une critique qui lui est adressée à savoir une simplification exagérée de sa structure en quatre axes. Celle-ci proviendrait d'une standardisation extrême de la structure de causalité de la performance [Lorino, 2002].

A notre sens, il est préférable de disposer d'un modèle simplifié de la performance de l'entreprise mais qui soit adaptable au contexte et maîtrisable par les utilisateurs.

Le système de mesure de la performance doit se concevoir comme un sous – système de pilotage et en tant que système de management. Le Balanced Scorecard convient à ce rôle comme l'indique la figure 28 :



**Figure 28 : Le BSC en tant que système de management** (adapté de [Norton et Kaplan, 2003])

## V. Le Balanced Scorecard à Sonatrach

Nous avons montré que le Balanced Scorecard était un système de mesure de la performance adéquat pour assurer la mise en place d'un

---

système de pilotage stratégique à Sonatrach. Nous allons à présent indiquer les préalables à son implémentation.

### **V.1. Schéma explicatif de la performance**

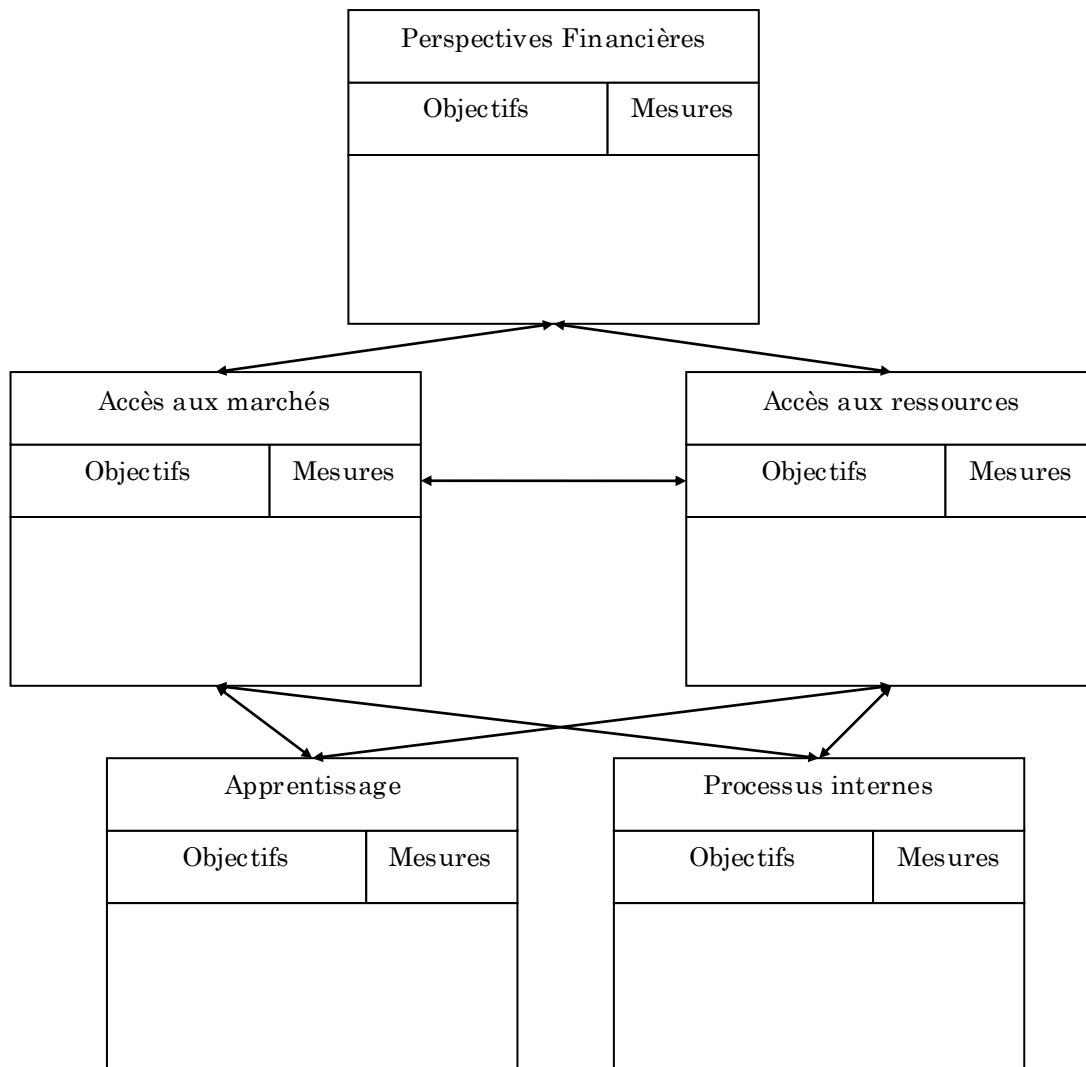
La tâche la plus délicate pour la réalisation du Balanced Scorecard consiste en la construction du modèle de relation de cause à effet. Norton et Kaplan indiquent que la stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le Balanced Scorecard doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs (et les indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions [Norton et Kaplan, 2003].

Par exemple, le retour sur investissement peut constituer un indicateur de performance financière. Les déterminants de cet indicateur seront le maintien et l'augmentation du volume d'affaires avec les clients existants, expression de leur fidélité. Celle-ci est donc incorporée au Balanced Scorecard (sur l'axe « client ») en raison de l'incidence notable qu'elle peut avoir sur le rendement des investissements. L'analyse des préférences des clients peut révéler que la ponctualité des livraisons revêt une grande importance. En ce cas, l'amélioration de ce facteur devrait renforcer leur fidélité, et par conséquent, contribuer à améliorer les résultats financiers. La fidélité des clients et la ponctualité des livraisons sont donc intégrées à l'axe « clients » du Balanced Scorecard.

L'enchaînement des relations de cause à effet se poursuit par l'identification des processus qui entrent en jeu dans la ponctualité des livraisons. On voit clairement comme une chaîne de relations de cause à effet peut constituer le fil conducteur entre les quatre axes du Balanced Scorecard [Norton et Kaplan, 2003].

Conformément aux recommandations des auteurs de cette méthodologie, nous proposons de modifier la structure du Balanced Scorecard. En effet, ceux-ci précisent que les quatre axes du BSC ne sont pas un carcan mais plutôt une trame. Si les caractéristiques d'un secteur ou la stratégie d'une entreprise le nécessitent, il est possible de les compléter [Norton et Kaplan, 2003].

Ainsi, nous proposons de concevoir un Balanced Scorecard avec 5 axes comme indiqué sur la figure 29 :



**Figure 29 : Architecture du BSC pour Sonatrach.**

En effet, nous avons indiqué que l'accès aux marchés et l'accès aux ressources étaient des enjeux fondamentaux pour une compagnie pétrolière. Il est naturel que nous les retrouvions dans le schéma explicatif de la performance.

Par exemple, la possibilité d'avoir une réservation de capacité de regazéification exclusive sur le terminal de Isle of Grain au Royaume Uni permet à Sonatrach :

- d'accéder à ce marché qui devient de plus en plus porteur

- 
- d'avoir un marché captif dans la mesure où les concurrents de Sonatrach ne peuvent pas y accéder.

La conséquence directe est une augmentation durable des cash-flows de Sonatrach et, par la même, une amélioration de ses résultats financiers.

A terme, les ressources en hydrocarbures de Sonatrach en Algérie vont s'épuiser. De plus, la plus forte progression de la demande en pétrole provient de Chine et d'Inde. La prise de participation dans un gisement de pétrole dans l'offshore Indien permettrait de faire face à la diminution de nos ressources tout en apportant un accès économique aux marchés importants du futur. Pour ce faire, il faudra être capable de :

- maîtriser la technologie offshore (sur l'axe « apprentissage »)
- de répondre efficacement aux appels d'offres internationaux pour l'exploration des blocs (sur l'axe « processus interne »)
- et ce, probablement en partenariat avec une Major (sur les deux axes précédents).

Ainsi, le schéma explicatif de la performance devra être construit de proche en proche à partir de la stratégie de Sonatrach et de ses facteurs clés de succès. Lors de son élaboration, il devra faire l'objet d'une attention toute particulière des experts des activités opérationnelles et des directions fonctionnelles. Enfin, il devra être validé par le Comité Exécutif de Sonatrach avant d'être exploité.

## **V.2 Les Indicateurs Clés de Performance**

Le Balanced Scorecard s'appuient sur des indicateurs générique qui sont le reflet d'objectifs et de structures communs à de nombreuses entreprises [Norton et Kaplan, 2003]. Il s'agit souvent d'indicateurs a posteriori comme la rentabilité, la part de marché, la satisfaction et la fidélité des clients (cf. Chapitre I).

Par contre, nous avons vu dans le paragraphe précédent que les déterminants de la performance sont propres à chaque entreprise. Ils reflètent la spécificité de sa stratégie et déterminent notamment les indicateurs financiers qu'elle utilisera (rentabilité, marchés visés, objectifs des processus internes et d'apprentissage organisationnel).

---

## **VI. Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons réalisé une analyse de l'existant portant sur le processus de formulation, de déclinaison et de contrôle de la stratégie de Sonatrach ainsi que sur son organisation. Nous avons montré quelles étaient les insuffisances et émis des recommandations pour y palier. La principale défaillance était relative au manque de cohérence stratégique et à l'absence de mécanisme pour assurer cette cohérence. Un système de pilotage stratégique basé sur la mise en place d'un système de mesure de la performance a été proposé pour prendre en charge ces insuffisances.

Nous avons proposé une grille de critère pour l'évaluation des systèmes de mesure de la performance. Cette grille nous a permis de sélectionner le Balanced Scorecard comme système de mesure de la performance approprié pour les besoins de pilotage stratégique de Sonatrach. De plus, Nous avons proposé une redéfinition de la structure générique du Balanced Scorecard afin de prendre en considération les enjeux stratégiques de Sonatrach à savoir l'accès aux marchés et l'accès aux ressources.

---

## Conclusion Générale

De nos jours, les entreprises sont toutes confrontées à des ruptures dans leurs environnements traditionnels : dans les métiers, dans les marchés, dans les concurrences, dans les organisations socio-économiques traditionnelles. Il est un fait que les changements se succèdent, se croisent et s'ajoutent. Les systèmes traditionnels d'évaluation de la performance basés sur les coûts et les informations financières ne sont plus adaptés à ce contexte. Un grand nombre de travaux ont eu pour objectif de le démontrer et de proposer de nouvelles approches. Cette profusion dans la diversité des approches et des indicateurs de mesure de la performance a généré un certain flou pour les décideurs.

C'est dans ce cadre que nous avons entrepris d'effectuer un état de l'art suffisamment large pour proposer une synthèse sur les approches de la performance (Chapitre I) et les systèmes de mesure de la performance (Chapitre II). Une base méthodologique pour la sélection d'un système de mesure de la performance a été proposée. Celle-ci a mis en exergue l'importance de la cohérence entre la stratégie et l'organisation de l'entreprise, d'une part, et son système de mesure de la performance, d'autre part.

Nous avons pu conclure qu'il était possible de réconcilier ces différentes approches en les observant du point de vue du processus de pilotage stratégique. En effet, celui-ci donne un *sens* aux indicateurs de performance en les inscrivant dans une boucle de pilotage stratégique allant de la déclinaison de la stratégie délibérée vers le contrôle de la stratégie et l'apprentissage organisationnel, source de la stratégie émergente (Chapitre III). Ainsi, nous avons établi que le système de mesure de la performance devait s'intégrer et, plus encore, contribuer au système de pilotage stratégique. Afin de mieux comprendre l'articulation de ce dernier, nous avons présenté comment les organisations se structuraient. De manière spécifique, l'approche processus a été exposée et l'on a montré comment elle se prêtait particulièrement à la mise en place d'un système de mesure de la performance orienté vers le pilotage stratégique.

---

Enfin, nous avons procédé à une application pratique portant sur le Groupe Sonatrach (Chapitre IV). A la lumière des recommandations précédentes, nous avons établi un diagnostic du système de planification et de contrôle stratégique ainsi que de son organisation. Par la suite, nous avons défini une grille de critère pour sélectionner le système de mesure de la performance qui sied aux préoccupations de pilotage stratégique.

Ainsi, nous avons montré que le Balanced Scorecard, système de mesure de la performance développé par Norton et Kaplan, constituait une base adéquate pour la mise en place d'un système de pilotage stratégique pour Sonatrach. Nous avons proposé un design spécifique du Balanced Scorecard en cinq axes pour refléter les spécificités du secteur d'activité de Sonatrach et de sa stratégie. Nous avons indiqué que les indicateurs de performance sont génériques et qu'ils pourraient être puisés des approches présentées au chapitre I.

A travers cette étude, nous avons souhaité contribuer au génie industriel en lui soumettant une réflexion sur les apports qu'il pourra faire au management stratégique. Il serait notamment intéressant de modéliser le processus de formulation de la stratégie tant sur le volet délibéré que sur le volet émergent. Ceci permettrait d'une part, de réaliser des simulations sur le schéma explicatif de la performance dans le cadre du Balanced Scorecard, et, d'autre part, de développer une méthodologie innovante pour les systèmes de mesures de la performance et de pilotage stratégique.



---

## Références bibliographiques

[Abowd 1990] Abowd, J. 1990, «Does performance-based managerial compensation affect corporate performance ?», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, (Special Issue), pp. 52-73.

[AFNOR, 2000] AFNOR, 2000, « Norme internationale ISO 9000:2000 », décembre.

[AIE, 2005] Agence Internationale de l'Energie, 2005, « Global Energy Outlook ».

[AIIE, 1996] American Institute of Industrial Engineering, [www.iienet.org](http://www.iienet.org)

[Al Darrab, 2000] Al Darrab, I., 2000, «Relationship between productivity, efficiency, utilisation and quality, *Work study*», Vol. 49 N° 3, pp. 97-103

[Ansoff, 1984] Ansoff H.I., 1984, «Implanting Strategic Management», Prentice Hall, Englewood.

[Arthur, 1994] Arthur, J. 1994, « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 670-687.

[Berrah, 1997] Berrah L., 1997, « Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif » Thèse de Doctorat, INPG Grenoble.

[Banker et al. 1996] Banker, R., Field, J., Schroeder, R. and Sinha, K. 1996, « Impact of work teams on manufacturing performance », *Academy of management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 867-890.

---

[Becker 1997] Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. and Spatt M. 1997, « HR as a source of shareholder value: research and recommendation », *Human Resource Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 39-47.

[Beer, 1979] Beer, S., 1979, « The heart of Enterprise », John Wiley & Sons, London.

[Bernolak, 1997] Bernolak I., 1997, « Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity », *International Journal of Production Economics*, Vol. 52 No. 1-2, pp. 203-213

[Bitton, 1990] Bitton M., 1990, « ECOGRAI : Méthode de conception et d'implantation de systèmes de mesure de performance pour organisations industrielles », Thèse de doctorat en Automatique - Université Bordeaux I

[Bititci, 1997] Bititci U.S., 1997, « Business Process Definition : a bottom up approach », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 n°4, pp. 365-374.

[Bititci et al., 2000] Bititci, U.S., Turner, T. et Begeman, C., 2000, « Dynamics of performance measurement system », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 6, pp.692-704.

[Blenkinsop, 1993] Blenkinsop, S.A., 1993, « Organizational aspects of information processing systems », PhD thesis, University of Loughborough.

[Bouquin, 1991] Bouquin H., 1991, « Contrôle et stratégie », Publications du CREFIGE, Université Dauphine, Paris.

[Bradley, 1996] Bradley, P., 1996, « A Performance Measurement Approach to the Re-engineering of Manufacturing Enterprise », PhD Thesis, University College Galway.

[Brillman, 2001] Brillman J., 2001, « Les Meilleures pratiques du Management », Ed. d'Organisation, pp.79-93

[Burke et Litwin 1992] Burke, W.W. and Litwin, G.H. 1992, « A causal model of organisational performance and change », *Journal of Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 523-545.

[Cattan, 2001] Cattan M., 2001, « Maîtriser les processus de l'entreprise - Guide opérationnel », Editions d'organisation

---

[Chandler, 1962] Chandler Alfred D., 1962, « Stratégies et structures de l'entreprise », Free Press

[Coté et al., 1986] Coté et al., 1986, « Individus, Groupe et Organisation », Ed. Gaetan Morin, pp. 15-21

[Cross et Lynch 89] Cross, K. F., Lynch, R.L., « the SMART way to define and sustain success, National Productivity Review », Vol. 8 No 1, , pp. 23-33.

[Delaney et Huselid 1996] Delaney, J. et Huselid, M. 1996, « The impact of HRM practices on perceptions of organizational performance », Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.

[Delery et Doty 1996] Delery, J. et Doty, D.H. 1996, « Modes of theorizing in strategic HRM: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions », Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 802-835.

[Denison 1990] Denison, D.R. 1990, « Corporate Culture and Organisational Effectiveness », John Wiley & sons, New York, NY.

[Dixon et al., 90] Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E., 1990, « The new performance challenge – Measuring operations for world-class competition », Dow Jones-Irwin, Homewood.

[Durand, 2001] Durand R., 2001, « Chronologie comptable commentée 1400-1969 », cahiers du Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion n°9101

[Fernandez, 2002] Fernandez A., 2002, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation

[Gaddis, 1997] Gaddis P. O., 1997, « Strategy Under Attack », Long Range Planning, Vol. 30.

[Galbreath et Rogers, 1999] Galbreath J., Rogers T., 1999, « Customer Relationship leadership : a leadership and motivation model for the twenty-first century business », The TQM magazine, vol. 11, n°3, pp. 161-171

[Gale, 1994] Gale B., 1994, « Managing customer value – Creating quality and service that customer can see », Free Press

---

[Gerhart et Milkovich 1990] Gerhart, B. et Milkovich, G. 1990, « Organizational differences in managerial compensation and financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 663-691.

[Ghalayini et Noble 1996] Ghalayini, A.M. et Noble, J.S., 1996, « The changing basis of performance measurement », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 8, pp.63-80.

[Globerson 1985] Globerson, S., 1985, « Issues in developing a performance criteria system for an organisation », *International Journal of Production Research*, Vol. 23, No. 4, pp. 639-646.

[Hafsi,1999] Hafsi T., 1999, Conférence Stratégie et administration des filiales FIP, Alger.

[Hammer, 1990] Hammer M., 1990, « Re-engineering work: don't automate, obliterate », *Harvard Business Review*, Juillet - Août, pp. 104-22.

[Holland 1985] Holland, J.L. 1985 « Marketing Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments », Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

[Hoque 1999] Hoque, K., 1999, « HRM and performance in the UK hotel industry », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37 No. 3, pp.419-443.

[Huselid 1995] Huselid, M. 1995, « The impact of HRM practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-672.

[Kangis et al. 2000] Kangis, P., Gordon, D., Williams, S., 2000, « Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation », *Management Decision*, Vol. 38 No. 8, pp531-540.

[Kaplan et Norton, 1992] Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, « The Balanced Scorecard – Measures that drive performance », *Harvard Business Review Press*, N° Janvier / Février.

[Kaplan et Norton, 1996] Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, « Using the Balanced Scorecard », *Harvard Business Review Press*, N° Janvier / Février..

[Kaplan et Norton, 2003] Kaplan R.S., Norton D.P., 2003, « Le Tableau de Bord Prospectif », *Harvard Business Review*

---

[Kaye et Dyason 1998] Kaye, M.M. et Dyason, M.D., 1998, « Harnessing human resources to achieve business excellence », The TQM Magazine, Vol. 10 No. 5, pp. 387-396.

[Kenerley et Neely 2000] Kenerley, M.P. et Neely, A.D., 2000, « Performance measurement frameworks- a review », Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, pp.291-298.

[Lee et Dale, 1998] Lee, R.G., Dale, B.G., 1998, « Business Process Management : a review and evaluation », Business Process Management Journal, Vol. 4 N°3, 1998, pp.214-225, MCB University Press.

[Lemaire & Nivoix, 1995] Lemaire B. et Nivoix C., 1995, « Gagner dans l'incertain », Ed. d'Organisations, pp.157-164

[Lohri, 2000] Lohri Marius, 2000, « Analyse comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesure de performance GIMSI et Tableau de Bord Prospectif », thèse de post-graduation en informatique et organisation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.

[Lorino, 1995] Lorino P., 1995, « comptes et récits de la performance essai sur le pilotage de l'entreprise », Editions d'organisation

[Lorino, 1997] Lorino, P., 1997, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation

[Lorino, 2002] Lorino, P., 2002, « Le balanced scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance », Economica

[Martinet, 1984] Martinet A., « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-Hill, Paris, 1984.

[Maskell, 1989] Maskell, B., 1989, « Performance measures for world class manufacturing » Management Accounting (UK), May, pp. 32-33.

[Mc Mahon et Browne 1993] Mc Mahon, C. et Browne, J., 1993, « CAD/CAM – From Principales to Practice », Addison-Wesley, London, Great Britain.

[Mendoza et al., 2002], Mendoza C. et al., 2002, « Tableaux de bord et balanced scorecard », Revue Fiduciaire

---

[Meyer et Gupta 1994] Meyer, M.W. et Gupta, V., 1994, « Performance paradox », in Straw, B.M. et Cummings, L.L. , *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 16, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 309-369.

[Mintzberg et al., 1998] Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B., 1998, « Strategy Safari », The Free Press.

[Mintzberg, 1996] Mintzberg H., 1996, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, Onzième tirage.

[Mokhnachi et al, 2000] Mokhnachi K. et al., 2000, « Microsoft, e-Economie, scénarios pour la Net économie », Ed. d'Organisations, pp. 90-91.

[Munive-Hernandez et al., 2004] Munive-Hernandez E.J., Dewhurst F.W., Pritchard M.C., Barber K.D., 2004, « Modelling the strategy management process », *Business Process Management Journal*, Vol. 10 N°6, pp. 691-711

[Neely et al., 1995] Neely G., Gregory M., Platts K., 1995, «Performance measurement system design», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 N°4 , pp. 80-116.

[Neely, 1996] Neely G., 1996, «A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing», *International Journal of operations & production management*, Vol. 16, N° 3/1996, pp. 42-61

[Newman 1977] Newman, J., 1977, «Development of a mesure of perceived work environment», *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 520-534.

[O'Reilly et al. 1991] O'Reilly, C.A. III, Chatman, J. and Caldwell, D.F. 1991, «People and organisational culture: a profile comparison approach to assessing person-organisation fit», *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.

[Ostroff 1993] Ostroff, C., 1993 «the effect of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organisations», *Organisation Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 56, pp56-90.

[Porter, 1982] Porter M., 1982, « Choix stratégique et concurrence », Editions d'Organisation.

[Preure, 1992] Preure M., 1992, « L'économie mondiale des hydrocarbures et la stratégie d'un groupe pétrolier issu d'un pays producteur », Thèse de doctorat ENSPM/Université de Bourgogne.

---

[Schein, 1971] Schein E.H., 1971, Psychologie et Organisations, Ed. Hommes & Techniques, pp.50-65

[SINTEF 1992] SINTEF, 1992, «TOPP: A Productivity Program for Manufacturing Industry», NTNF/NTH, Trondheim, Norway.

[Skinner, 1969] Skinner, W., 1969, «Manufacturing – missing link in corporate strategy», Harvard Business Review, mai-juin, pp. 136-145

[Slack et al., 1998] Slack N., Chambers S., Harland C., Harrison A. et Johnston, R., 1998, «Operations Management», Pitman Publishing, Boston, MA.

[Slack et al., 2001] Slack, N. Chambers, S. et Johnston, R., 2001, «Operations Management», 3ème édition, Pearson Education Limited, Harlow

[Sonatrach, 2004] Sonatrach, 2004, document de présentation interne

[Sonatrach, 2005] Site web de Sonatrach [www.sonatrach.dz/presentation](http://www.sonatrach.dz/presentation)

[Sonatrach, 2005 b] Sonatrach, 2005, document de présentation de la compagnie Sonatrach

[Summanth, D. 1994, «Productivity engineering and management», McGraw Hill, New York.

[Tangen, 2004] Stefan Tangen, 2004, «Demystifying productivity and performance», International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 n° 1, pp. 34-46

[Tessier, 2001] Tessier F., 2001, « Influence de l'approche processus de la norme ISO 9001 version 2000 sur l'organisation actuelle d'une unité de production », Mémoire de DEA, Conservatoire National des Arts et Métiers

[Thomas et Baron, 1994] Thomas, B., Baron, J., 1994, «Evaluating knowledge worker productivity : Literature review», USACERL Report n° 77/94

[Wang et al. 2004] Wang Y. et al, 2004, «An integrated framework for customer value and customer relationship performance», Managing Service Quality, Volume 14, n° 2/3, pp. 169-182

---

[Weeks et al. 1995] Weeks, B., Helms, M.M. et Etkkin, L.P., 1995, «Is your organization ready for TQM? An assessment methodology», The TQM Magazine, Vol. 7, No. 5, pp.43-49.

[West et al. 1998] West, M.A., Smith, H., Lu Feng, W. and Lawthom, R., 1998, «Research Excellence and Departmental climate in British universities», Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 71, pp. 261-281.

[Wisner et Fawcett 1991] Wisner, J.D. et Fawcett, S.E., 1991, «Link firm strategy to operating decisions through performance measurement», Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, pp. 5-11.

[Youndt et al. 1996] Youndt, M., Snell, S., Dean, J. et Lepark. D. 1996, «HRM, manufacturing strategy and firm performance», Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 836-866.

[Zairi, 1997] Zairi M., 1997, «Business process management: a boundaryless approach to modern management», Business Process Management Journal, Vol. N° 3, pp. 64-80, MCB University Press.