



# **Pilotage de la performance : Quelle modélisation par activités et processus ? Analyse de la convergence entre la Qualité et le Contrôle de Gestion**

Rima Ayoub

## **► To cite this version:**

Rima Ayoub. Pilotage de la performance : Quelle modélisation par activités et processus ? Analyse de la convergence entre la Qualité et le Contrôle de Gestion. Gestion et management. Université de Nantes (Unam), 2014. Français. ⟨NNT : 2014NANT4019⟩. ⟨tel-01466256⟩

**HAL Id: tel-01466256**

**<https://hal.science/tel-01466256v1>**

Submitted on 13 Feb 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

*Année 2014*

*N° attribué par la bibliothèque*

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Pilotage de la performance :**  
**Quelle modélisation par activités et processus ?**  
**Analyse de la convergence entre la Qualité et le Contrôle de Gestion.**

---

**THESE DE DOCTORAT**

Discipline : Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

**Rima EL SAYED-AYOUB**

*Le 9 septembre 2014 devant le jury ci-dessous*

Directeur de thèse : M. Benoît JOURNE, Professeur à l'Université de Nantes  
Rapporteurs : M. Philippe LORINO, Professeur à l'ESSEC  
M. Amaury GRIMAND, Professeur à l'Université de Poitiers  
Suffragants : M. Pierre MEVELLEC, Professeur Emérite, Université de Nantes  
M. François MARIE, Directeur des Aéroports Nantes Atlantique et Saint-Nazaire Montoir  
M. Renaud LANDREIN, gérant de la société AKIPAJ

---

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique

**Lemna**

Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE





L'Université de Nantes n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



## REMERCIEMENTS

---

Cette thèse est une émanation d'une volonté partagée, celle de l'apprentissage né de l'enseignement, de l'implication et des échanges.

Tout au long de ce parcours, j'ai été entourée de personnes exigeantes, ambitieuses, positives, friandes d'échanges sans aucune épargne dans le partage de leurs connaissances ni dans les critiques objectives en vue d'une amélioration continue.

C'est ce qui caractérise le parcours de thèse, depuis que j'ai intégré AKIPAJ sous la Direction de Monsieur Renaud Landrein et le laboratoire LEMNA sous la direction de Monsieur Benoît Journée.

Merci à vous, toutes celles et tous ceux qui ont cru en moi et qui ont compté sur ma volonté d'apprendre et d'enseigner.

Tout d'abord, je tiens à adresser mes sincères remerciements à vous, Monsieur Benoît Journée, d'avoir accepté d'encadrer mon travail de thèse, de m'avoir accompagnée dans ce projet et de m'avoir intégrée dans une véritable communauté de pratiques.

Je vous remercie pour la richesse des échanges, pour les relectures nombreuses et attentives, et pour vos conseils pertinents.

Je suis très redevable à Monsieur Pierre Mévellec, personnage fondateur du courant dans lequel AKIPAJ s'enracine et dans la lignée duquel ce travail s'inscrit.

Merci pour les nombreuses discussions et pour vos passages chez AKIPAJ dont je profitais pour nourrir mes interrogations. Merci pour les conseils qui ont souvent contribué à « jalonner » ce projet de thèse.

A Monsieur Philippe Lorino revient une profonde reconnaissance pour l'honneur qu'il me fait en prenant part au jury et en relisant ce travail qui s'enracine dans ses réflexions et qui se nourrit de ses travaux.

Merci également à Monsieur Amaury Grimand d'avoir bien voulu être un rapporteur de ce travail qui s'est enrichi également de ses travaux.

Merci à mon encadrant professionnel, Monsieur Renaud Landrein, sans lui, je n'aurais pas pu mener ce projet passionnant dont il fut l'instigateur et où il a joué parfaitement le rôle de tuteur. A son exigence permanente s'ajoute une délicatesse dans la façon de guider mon travail. Merci tout spécialement de m'avoir orientée vers le terrain principal de cette recherche et m'avoir fait étudier le cas de Nantes Atlantique et rencontrer Monsieur François Marie.

Je tiens à adresser ma profonde reconnaissance à Monsieur François Marie, Directeur de l'Aéroport Nantes Atlantique NA, pour l'accueil remarquable et pour la forte implication dans ce travail de recherche. Merci aux équipes de NA qui ont témoigné d'une participation active et responsable à ce projet de thèse. Une pensée spéciale à Agnès et à Florence, mes principales interlocutrices.

Mes remerciements vont également aux équipes de l'organisation que nous avons dénommée VERA pour des raisons de confidentialité. Merci de nous avoir ouvert leurs portes, de nous avoir consacré de leur temps pour les entretiens et d'avoir accepté notre présence en observation.

Une pensée particulière revient à la communauté de pratiques qui m'a accueillie dès le début de mon projet, le Groupe de Recherche en Contrôle de Gestion à l'IEMN-IAE, animé par Monsieur François Meyssonier. Merci pour les riches et passionnants échanges lors de ces réunions « joviennes. »

Merci à Monsieur Jean-Claude Moisdon pour le riche échange (sur les outils de gestion) que nous avons eu à l'occasion d'une soutenance d'une ex- doctorante.

Merci aux équipes du LEMNA, à Monsieur Detschessahar, à Anne-Claire et aux (ex-) doctorants : Stéphanie, Aurélie, Véronique, Caroline, Yasmine, Jérémy, Grégory...

Merci de fond du cœur à mes chers collègues à AKIPAJ : Stéphanie, Olivier, François, Mathieu et Nicolas, pour votre amitié, votre soutien, vos encouragements, vos relectures, et vos commentaires.

Merci pour cette expérience que nous avons partagée. Nicolas, un merci tout particulier pour ta disponibilité, ton expertise informatique pointue et ton aide précieuse.

Merci infiniment à ma famille et à tous mes amis pour l'immense soutien, la joie, l'encouragement et l'énergie qu'ils m'ont apportés au long de ces années.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET CHOIX METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>21</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA CONVERGENCE ENTRE LE CONTROLE DE GESTION ET LA QUALITE .....</b>	<b>25</b>
1.1. Approche organisationnelle et managériale de la convergence.....	29
1.2. Approche technique de la convergence : la solution, fruit de l'intervention .....	94
<b>CHAPITRE 2 : CHOIX METHODOLOGIQUES .....</b>	<b>119</b>
2.1. Design global adapté à une thèse CIFRE .....	121
2.2. Positionnements épistémologiques adaptés aux terrains et aux étapes de la thèse.....	133
2.3. Etude de cas qualitative : de la collecte à l'analyse du corpus .....	138
<b>PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>151</b>
<b>CHAPITRE 3 : AKIPAJ, ACCUEIL DE LA THESE ET PIVOT DE L'ETUDE EMPIRIQUE.....</b>	<b>155</b>
3.1. Qui est l'entreprise d'accueil AKIPAJ ? Présentation institutionnelle et fonctionnelle.....	157
3.2. Genèse du projet de thèse : rôle d'AKIPAJ dans la trajectoire de l'objet de recherche.....	159
3.3. Retour sur expérience 2002-2013 .....	159
<b>CHAPITRE 4 : VERA, LA CONVERGENCE PERDUE.....</b>	<b>161</b>
4.1. Contexte et particularités du terrain d'étude .....	164
4.2. Trajectoire des deux outils de gestion investigués : .....	169
<b>CHAPITRE 5 : NANTES ATLANTIQUE, UN ATTERRISSAGE IMMINENT VERS LA CONVERGENCE .....</b>	<b>185</b>
5.1. Business Model de l'aéroport.....	187
5.2. Un Business Model qui évolue ... ..	195
5.3. Récit des trajectoires des deux outils de Contrôle de Gestion et de Qualité. ...	199
<b>CHAPITRE 6 : VERS LE META MODELE. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES SYSTEMES ETUDIES. ....</b>	<b>223</b>
6.1. Démarche et principes de la démonstration.....	226
6.2. Analyse de la cohérence interne des outils de coûts et de qualité.....	228
6.2.0. Préalable à l'analyse de la cohérence interne.....	228
6.2.1. Analyse de la cohérence au sein de l'outil de Gestion des Coûts.....	230
6.2.2. Analyse de la cohérence au sein de l'outil de Gestion de Qualité.....	280
6.3. Analyse de la compatibilité entre les deux outils de gestion .....	331



6.3.1. Adaptations relatives aux philosophies gestionnaires.....	333
6.3.2. Adaptations relatives aux visions simplifiées des relations organisationnelles .....	339
<b>CHAPITRE 7 : LE META-MODELE : DEFINITION OPERATIONNELLE, FINALITE ET COMPOSANTES .....</b>	<b>345</b>
7.1 Motifs du choix du méta modèle. Pourquoi cet objet?.....	349
7.2 Quelle est notre définition opérationnelle du méta modèle ? .....	351
7.3 Quelle démarche de construction du méta-modèle ? .....	351
CONCLUSION DE LA DEMONSTRATION DE LA SOLUTION .....	357
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>359</b>
8.1. Retour sur le cadre conceptuel.....	361
8.2. Confirmation des hypothèses de base de la démonstration de la solution .....	366
<b>CONCLUSION : PRINCIPAUX RESULTATS DE LA THESE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....</b>	<b>371</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>387</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>399</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>413</b>

# INTRODUCTION

---



Cette thèse est née de la rencontre d'une question théorique profonde et de problèmes concrets vécus par des entreprises et des organisations contemporaines de tailles et de secteurs différents. Elle s'inscrit dans la problématique générale de pilotage de la performance. En effet, les entreprises opèrent dans un environnement foisonnant en outils de gestion ; ce qui induit un manque de cohérence pour le pilotage de la performance d'une entreprise.

Tout d'abord, il paraît utile de connaître les éléments contingents aux besoins et aux préoccupations des dirigeants. En effet, le contexte est souvent représenté par un environnement plus globalisé, plus complexe et plus incertain et instable.

Ensuite, au-delà de l'environnement, le fonctionnement situé au cœur de toute entreprise doit être pris en compte dans l'appréhension du contexte actuel. A ce titre, on est passé d'une offre simple de produit ou de service à une offre diversifiée nécessitant d'intégrer un nombre important d'exigences attendues par les clients ;

D'une offre standardisée à une offre personnalisée en termes de logistique, de produit, de communication et de tarification.

Enfin, et par corollaire aux deux évolutions citées, on est passé d'une organisation simple (suffisamment représentée par une hiérarchie de quatre à cinq fonctions séparées) à une organisation complexifiée, nécessitant la représentation du fonctionnement autre que par des fonctions hiérarchiques. De plus ces entreprises sont contraintes par des référentiels qui évoluent en permanence et sont, par conséquent, obligées de rester agiles.

Ces éléments de contingence qui expliquent les besoins des dirigeants en termes de pilotage de la performance, peuvent être précisément reformulés au travers de la liste suivante :

- Piloter leur performance et leur adaptabilité au marché ;
- Envisager un couplage entre gestion des coûts et gestion de performance ou entre gestion de la Qualité et gestion de la performance ;
- Améliorer le potentiel d'analyse, faciliter le dialogue de gestion
- Analyser les coûts d'une façon réaliste et pertinente (identifier les inducteurs de la rentabilité des produits et services, affecter les coûts de façon réaliste, fournir des analyses des coûts et de la rentabilité réalistes, identifier et exploiter les gisements de marge inexploités, etc.)
- Mettre en place des SMQ contribuant à l'animation et au pilotage (des SMQ intégrant simultanément une représentation réaliste de la transversalité, des responsabilités fonctionnelles et de la dimension économique) ;

A l'instar de l'évolution contextuelle et environnementale des entreprises, la gestion a progressé à travers le développement de démarches de pilotage de performance et de solutions techniques diversifiées, voire complexes, tels que les ERP, les EAI et d'autres outils, dans le but de répondre aux besoins cités. Les évolutions de la gestion couvrent plusieurs domaines, tels que les démarches de Qualité Totale, les normes et les standards de qualification telles qu'ISO9001, les outils de tableaux de bord, de BSC (Balanced Score Card).

Toutes ces évolutions témoignent d'un besoin de cohérence interne à chaque démarche et chaque système. Elles témoignent également d'un besoin de cohérence globale des signaux émis par ces outils et systèmes vers le management global. Ces besoins constituent des obstacles qui retiennent ces démarches et ces outils de répondre aux solutions prévues à leur conception.

Les principaux obstacles concernent :

- un manque en termes de réflexions sur les techniques et les hypothèses de construction d'un modèle, servant de base pour les systèmes cités ;
- un niveau de détail objet de confusion<sup>1</sup> ;
- un manque de réalisme : utilisation du « prêt à porter » quand il faut faire du « sur mesure » ;
- un manque d'implication des opérationnels et de la Direction lors de la construction du modèle<sup>2</sup>.

Par conséquent, les modèles mis en œuvre dans les systèmes de gestion ont rarement atteint les objectifs attendus. Cela explique l'utilisation d'outils informatiques souvent jugés inappropriés ! Par exemple, en gestion des coûts, les modèles construits sont souvent sectoriels ou standardisés, détaillés et complexes, limités à une utilisation comptable ou à une production de chiffres qui ne sont exploités nulle part. Il s'est donc créé un besoin en termes de cohérence dans la lecture et l'exploitation des démarches et des outils et en termes de convergence de différents outils, au service du pilotage de la performance de toute l'entreprise.

Notre orientation va dans le sens de cette convergence, à travers une forme de dialogue de gestion entre deux domaines choisis : le contrôle de gestion et la qualité.

Cette orientation est d'ailleurs mise à l'œuvre dans le cadre d'une thèse CIFRE qui se fait dans l'entreprise AKIPAJ. Celle-ci est particulièrement confrontée aux besoins empiriques évoqués et cherche précisément à faire converger deux systèmes de gestion des coûts et de qualité, autour d'un référentiel de modélisation commun.

Ce référentiel est appelé « méta-modèle » dans la thèse, car il se veut commun à deux démarches.

Il constitue le fruit de notre interprétation des théories mobilisées et le principal résultat de la thèse.

Il permet de souligner les enjeux de la convergence des deux démarches, tant au niveau interne, qu'au niveau de leur intersection.

Notre acception de la convergence est contraire à toute logique d'imposition cartésienne descendante d'un référentiel unique exogène ou à une logique de domination ou de « phagocytage » d'un système par un autre.

Nous considérons la convergence sous l'angle du dialogue de gestion. Ce dialogue est conditionné, d'une part, par l'intégration de vocabulaire et de définitions dans un support unifié et, d'autre part, par la reconnaissance de deux interlocuteurs différenciés. Le méta-modèle permet de garantir la cohérence interne de chaque système et renforcer les spécificités de chacun, tout en leur apportant un support tangible et unifié, pour mener un dialogue efficace. Cette perception du dialogue nécessite l'examen des perceptions des acteurs, des usages et de leur appropriation des outils de gestion. (A. Grimand, 2012).

---

<sup>1</sup> Nous faisons allusion à la taille des briques de base d'un modèle : comment construire une activité ? Un processus ? Avec quel niveau de granularité ?

<sup>2</sup> Celui-ci est trop laissé aux techniciens (démarche technocratique manifestement présente).

La citation suivante « *On n'a pas besoin de mille feuilles, on a besoin d'un truc intégré*<sup>3</sup> », qui est l'expression d'un besoin perçu par un dirigeant d'entreprise, correspond à un témoignage révélateur d'un besoin réel, celui d'intégrer plusieurs outils différents, au sein d'une entité cohérente.

Ce besoin est éprouvé et confirmé par un grand nombre de dirigeants voulant un management efficace de leur entreprise et une implication effective des opérationnels.

Par ailleurs, nous constatons que ces besoins confirmés sont confrontés à des obstacles entravant leur satisfaction. Les questions de recherche non encore résolues et qui nous mobilisent dans ce travail, émanent de ces besoins manifestés. Ces questions constituent, simultanément, le point de départ empirique de cette thèse et définissent le cadre du gap théorique à combler. Face aux constats cités, notre thèse ambitionne d'apporter les moyens pour mieux comprendre les obstacles décelés et d'essayer de surmonter quelques-uns, dont celui de référentiel commun de modélisation et de dialogue entre deux systèmes de gestion.

Cet obstacle est évoqué dans la citation<sup>4</sup> rapportée ci-dessous et reformulant le problème de dialogue entre le système de contrôle de gestion (dont elle est responsable) et celui de la qualité.

*« C'est marrant, j'ai [n'ai] plus l'impression de parler de la même chose.*

*Ça [ne] correspond plus à ce que j'avais en tête.*

*La non communication était un très très gros obstacle. »*

Le contexte du problème évoqué ici est le suivant : les deux systèmes de contrôle de gestion et de qualité ont saisi l'occasion de bâtir un modèle commun à base de processus et d'activités.

Or deux ans plus tard, et pour des raisons de contingence incontournables, des divergences ont apparu, d'où le « on ne parle plus de la même chose ». Le problème s'incarne par des difficultés éprouvées par le contrôle de gestion à faire évoluer le modèle de contrôle de gestion, à l'image de la progression du modèle de la Qualité. Pour expliquer les sources de ce problème, la personne interviewée dénonce avec certitude et déplore sa cause, celle de l'absence d'un vrai dialogue efficace.

### ***La problématique de la thèse***

Le principal obstacle qui attire notre attention est l'absence de référentiel permettant d'intégrer deux modèles différenciés (LAWRENCE et LORSCH, 1989) et, par conséquent, permettant un dialogue efficace entre les outils de gestion.

Le dialogue entre le contrôle de gestion et la qualité, étant focalisé sur des aspects purement techniques, semble insuffisant pour être qualifié de vrai dialogue de gestion, contribuant à un pilotage de performance cohérent.

Les contributions que nous souhaitons apporter portent sur la conception de ce référentiel que nous appelons « méta-modèle », sa construction et la démonstration des modalités et des conditions de son instanciation au niveau des deux systèmes de contrôle de gestion et de la qualité.

---

<sup>3</sup> Citation extraite d'un entretien avec un directeur général d'une entreprise, dans le cadre de ce travail de recherche.

<sup>4</sup> Citation extraite d'un entretien avec la responsable de contrôle de gestion d'un des terrains étudiés.

### *Développement de la problématique*

La notion de pilotage de performance est associée au système de contrôle de gestion, de gestion de qualité, de Ressources Humaines ou de Systèmes d'Information, pour n'en citer que quelques-uns. Elle est souvent incarnée par des indicateurs de performance, ce qui la réduit à une finalité de production de chiffres destinés à être rapportés à la Direction.

Dans ce travail, nous employons la notion de pilotage de performance, pour signifier toutes les configurations de déploiement de la stratégie au niveau opérationnel et de contribution à l'alimentation de cette stratégie par les activités opérationnelles et son évolution.

Le titre de la thèse fait également référence à la notion de modélisation.

Nous nous en saisissons afin de structurer l'appréhension d'un système de gestion, notamment de son aspect matériel, tangible et explicitement partagé par différents acteurs.

La notion de modélisation est aussi employée en termes de méthode de construction de la solution attendue de ce travail, celle de référentiel commun aux deux systèmes suivants:

Le premier, « contrôle de gestion » désigne ici les activités qui relèvent de la Gestion des Coûts ». Cela appelle deux précisions. Tout d'abord, il convient de préciser le périmètre où nous nous positionnons dans ce système. Nous n'aborderons pas tous les aspects de ce domaine (comme le budget, la tarification, la consolidation ou le reporting). Notre attention est axée sur la gestion des coûts.

Quant à la seconde précision, elle a trait à l'approche de Gestion des Coûts initiée et développée par le cabinet d'accueil de la thèse, auprès de ses clients. Cette approche s'instaure dans une logique de gestion (notion de valeur associée à celle de coût) et ne se réduit pas au calcul et à l'allocation des charges indirectes. Donc la Gestion des Coûts se situe à la charnière entre la Direction et les métiers opérationnels : elle traduit les orientations et les objectifs de la Direction et les transmet aux opérationnels. Ce faisant, la démarche de gestion des coûts s'inscrit dans la continuité du management stratégique. Par exemple, des réunions initiées par le responsable de Contrôle de Gestion avec les opérationnels et des actions réalisées par ces derniers, sont des réponses à des interrogations de la Direction sur l'évolution de l'activité (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, etc.). En parallèle, ce système fournit à la Direction des analyses et des signaux de la base opérationnelle, pour l'éclairer dans ses orientations stratégiques. Par exemple, des décisions portant sur les nouveaux services ou produits et sur certaines catégories de clients, se fondent directement sur les analyses fournies par le Contrôle de Gestion et puisées dans la base opérationnelle.

Le second système que nous évoquons dans le titre de ce travail est celui de la qualité.

Nous faisons allusion à l'ensemble des activités et des ressources constituant un système de management ou de « Qualité Totale ». Ce système consiste à coordonner les efforts de tous les acteurs d'une entreprise, dans le but de l'amélioration de la performance globale de celle-ci, à travers un objectif de satisfaction des clients internes et externes en jeu. Donc la Qualité est un « assistant » principal de la Direction dans son management stratégique. Elle est plus qu'un contributeur dans le

management stratégique. La place de la Qualité dans l'organigramme est révélatrice de son rôle, au service du management stratégique, notamment pour la déclinaison des décisions et objectifs stratégiques au niveau opérationnel, de telle sorte que l'intégralité de l'entreprise assure le bon fonctionnement des activités et des processus.

Avant de détailler les enjeux théoriques et pratiques de la thèse, nous exposons le contexte dans lequel la problématique est née. Il s'agit d'un environnement foisonnant en outils de gestion<sup>5</sup> et d'un engouement pour une approche de modélisation basée sur les processus. Cet engouement manifestement constaté dans les démarches de contrôle de gestion et de qualité.

Afin d'appréhender ces deux outils de gestion, nous partons de l'hypothèse que tout système peut être perçu comme un outil au travers de deux prismes, l'un sert à représenter ou modéliser l'organisation et l'autre, plutôt mécanique, sert à rendre des signaux qualitatifs ou quantitatifs au service de la Direction. A ce titre, P. Mévellec appréhende ces derniers comme des outils constituant *la traduction pour le calcul économique de la représentation du fonctionnement de l'organisation dans son environnement*». (Les systèmes de coûts, 2005).

Par conséquent, afin d'assurer le contrôle de ses performances, chaque fonction de l'entreprise développe ses propres outils et méthodes de gestion, au risque de créer un manque de cohérence globale, et de placer les managers dans une position très difficile, marquée par de multiples contradictions qu'ils ont beaucoup de mal à gérer (Detchessahar et Journé, 2007). Face à ce mouvement, des démarches transversales et globales ont été conçues et déployées ; il s'agit en particulier des démarches qualité et du contrôle de gestion (*Activity Based Costing – Mévellec, 2005*), toutes deux fondées sur le concept de processus.

Historiquement, le passage du contrôle qualité au management de la qualité a conduit progressivement les qualitiens à structurer leur approche des organisations autour de la notion de processus. Cette même notion de processus a fait son apparition dans le domaine du contrôle de gestion dans la seconde moitié des années 1980 avec le renouvellement des méthodes de calcul de coûts. Très tôt les nouvelles approches du calcul de coûts ont établi des ponts avec la gestion de la qualité au travers de l'analyse des tâches sans valeur ajoutée. Il est apparu que les inducteurs de coûts, leviers de la gestion des coûts, se trouvaient pour l'essentiel dans les dysfonctionnements analysés par les responsables de la qualité.

Cette convergence initiale (Berliner et Brimson, 1988, Johnson, 1989, Atkinson, 1994) n'a été exploitée ni sur le plan conceptuel, ni sur le plan méthodologique ni sur le plan instrumental. Au fil des ans chacune des approches s'est renforcée. La gestion de la qualité dans ses versions actuelles repose pleinement sur l'approche processus et la satisfaction des clients. L'approche de coûts en termes d'activités connaît une diffusion indiscutable et la gestion des performances qui lui est associée recommande de s'appuyer sur le regroupement des activités en processus.

---

<sup>5</sup> Dans ce travail un système de Contrôle de Gestion ou de gestion de Qualité est perçu comme un outil de gestion. Nous explicitons notre appréhension de la notion d'outil de gestion dans le chapitre suivant.



La gestion de la qualité ambitionne, dans les années à venir, de modéliser l'efficacité de ses processus et donc de se heurter à la modélisation des coûts si une convergence ne se fait pas jour. Cette convergence est d'autant plus attendue que ces deux approches par processus ne sont pas les seules, toutes les innovations de gestion font désormais appel lors de leur mise en place à cette notion de processus (supply chain, workflow pour n'en citer que deux).

Des travaux scientifiques illustrent et/ou étudient l'engouement pour les processus par d'autres systèmes, tels que les Directions de Système D'information (DSI) ou de Ressources Humaines<sup>6</sup>.

Au vu des éclairages précédents, nous constatons les deux principales tendances suivantes :

Tout d'abord, plusieurs domaines ont été confrontés à la question de foisonnement d'outils de gestion et à celle du biais de manque de cohérence que cela induit. L'investigation de ces sujets a fait émerger la nécessité de relier les paramètres économiques aux facteurs commerciaux, techniques ou organisationnels, ceci afin d'assurer une cohérence globale des référentiels, depuis la prise en charge d'un input jusqu'à la livraison d'un output conforme aux attentes des parties prenantes.

Deuxièmement, la vulgarisation de ces questions a souligné des besoins en termes de cohérence globale, à travers le maintien et le respect des spécificités de chacun des systèmes partageant un langage commun. A ce titre, les ERP<sup>7</sup> ont permis de répondre au besoin d'intégration de plusieurs systèmes, mais ils sont souvent associés à un biais, celui d'imposer des paramètres logiques ou techniques ou organisationnels à l'ensemble des systèmes « intégrés ». Les EAI<sup>8</sup> permettent le « respect » de la diversité des différents systèmes, mais ils sont restreints à l'architecture ou l'ingénierie des échanges et des flux entre plusieurs applications.

Dans ce travail, nous essayons de nous pencher particulièrement sur deux systèmes, celui de la gestion des coûts et celui de la gestion de la qualité.

Pourquoi ces deux systèmes précisément ?

Car, d'une part, l'entreprise d'accueil de la thèse, AKIPAJ, est spécialisée en Contrôle de Gestion. Nous reviendrons sur ses origines et son histoire, par la suite, dans le chapitre 3.

D'autre part, comme nous le préciserons dans le chapitre suivant (ouverture du système Qualité), les prémisses de l'organisation transversale basée sur les processus sont apparues avec les démarches Qualité (Tarondeau et Wright, 1995).

---

<sup>6</sup> Une thèse intitulée « Cartographie et modélisation des processus » (Bruno Colin, 2003) montre le recours à la modélisation à base de processus, par trois systèmes : le Contrôle de Gestion pour l'optimisation de la performance ; les Ressources Humaines pour améliorer les compétences et la Direction du Système d'information pour améliorer le système d'information. Cette thèse est accessible sur le site suivant : <http://fr.scribd.com/doc/4704757/Cartographie-et-modelisation-des-processus>

Une autre thèse « l'articulation coût – valeur par le dialogue ABC – GRC » (Zouhair Djerbi, 2009) étudie le dialogue entre deux systèmes, le système de coûts et celui du Marketing, autour d'un modèle à base d'activités.

<sup>7</sup> Enterprise Resource Planning.

<sup>8</sup> Enterprise Application Integration.

D'un point de vue empirique, l'expérience d'AKIPAJ auprès d'entreprises disposant d'une démarche Qualité (donc à base de processus) et souhaitant mettre en place un système de Gestion des Coûts, a révélé des alignements considérables entre les modèles des deux systèmes.

C'est ce qui explique l'étude de la convergence entre ces deux derniers parmi d'autres.

En effet, AKIPAJ a élaboré un diagnostic de ces clients, en matière d'outillage des deux systèmes de Qualité et de Gestion des Coûts.

Le résultat de ce diagnostic est constitué de trois cas de figure :

- Le premier cas de figure concerne les entreprises qui hésitent, voire renoncent, à engager une démarche de modélisation des coûts basée sur les activités et les processus. Elles souhaitent ainsi éviter l'émergence d'un nouveau référentiel de gestion susceptible d'introduire des ambiguïtés sources de confusions autour de la notion de processus.
- Le deuxième cas rassemble les entreprises qui ont malgré tout développé leur modèle de coûts à base d'activités et de processus. Dès lors, elles sont contraintes de faire coexister deux référentiels de gestion utilisant un même vocabulaire exprimant des concepts de processus différents aux finalités divergentes. Cette dualité limite les possibilités de « dialogue de gestion » au risque d'appauvrir la gestion des coûts en la cantonnant au calcul des coûts.
- Enfin, le troisième cas de figure regroupe les entreprises ayant engagé une démarche de modélisation des coûts qui sont parvenues à aligner leur référentiel Qualité sur le nouveau schéma de processus proposé par le Contrôle de Gestion.

Le tableau suivant résume les trois cas de figure du diagnostic :

1 <sup>er</sup> cas	Un modèle de Qualité à base de processus. Un modèle de coûts sans notion de processus
2 <sup>ème</sup> cas	Deux modèles séparés. Partage de vocabulaire de processus. Pas de dialogue.
3 <sup>ème</sup> cas	Alignement des deux modèles sur un référentiel basé sur les processus

Ce diagnostic permet de constater que, malgré les craintes et les incertitudes des entreprises à l'égard de la convergence des deux systèmes, cette dernière est possible et faisable. Le troisième cas de figure en est l'exemple. Cependant, cette faisabilité est conditionnée par des modalités de mise en œuvre et des écueils à y prendre garde, notamment en ce qui concerne la perception des outils et leur appropriation par les acteurs.

En d'autres termes, il est possible de construire un référentiel unique qui sera décliné dans les modèles de la Qualité et de la Gestion des Coûts, tout en préservant les besoins et les ambitions spécifiques de ces derniers.

Or, la réalisation empirique de cette proposition a montré deux catégories de limites :

La première, de nature technique, est une limite en termes d'outillage.

La fonctionnalité d'« intégration d'outils différenciés » attendue de ce référentiel unique, nécessite des précisions quant aux constituants de ce référentiel et quant aux modalités de sa construction.

La deuxième, de nature organisationnelle, concerne les acteurs et se matérialise par des craintes et des incertitudes des dirigeants quant à la faisabilité et les enjeux de la mise en œuvre de cette

convergence. Cette incertitude fait écho aux propos de Juran, dans son « manuel<sup>9</sup> » sur la Qualité. Ce dernier explique que les dirigeants, sceptiques face à une nouvelle pratique, exigent des preuves sur sa faisabilité, sa pertinence par rapport au besoin éprouvé, ses conditions de réussite et sur les opportunités offertes par cette nouveauté. Il souligne que leur conviction au regard de toute nouvelle pratique est fortement tributaire des preuves que cela « a marché ailleurs ».

Nous prenons acte de ces deux limites dans la conception et la démonstration de la solution, objet empirique de ce travail de recherche.

Dans ce contexte d'intégration d'outils de gestion et d'engouement pour les processus, la volonté de faire converger deux outils autour d'un référentiel commun à base de processus, soulève une problématique de modélisation.

D'un point de vue empirique, on constate que tant dans le management de la qualité que dans le contrôle de gestion, le processus est l'objet porteur de la transversalité et sert de base à l'analyse et à la modélisation de l'organisation (ou représentation du fonctionnement de l'organisation), en vue d'assurer le pilotage de sa performance. Dans les deux cas le processus est défini comme un regroupement d'activités élémentaires, à même de produire une valeur pour une partie prenante (souvent un client, une instance représentative du personnel,...) identifiée comme telle ; et qui, pour cela, consomme certaines ressources. Dans les deux cas, piloter la performance consiste à penser et à régler l'équilibre entre la valeur créée et les ressources consommées.

Le partage du langage de processus par les deux systèmes appelle, outre la nécessité de cohérence globale, une notion de dialogue entre ces deux systèmes.

En toute logique, on pourrait donc s'attendre à ce que ces démarches participent à l'harmonisation des outils de gestions et soit mutuellement compatibles.

Par ailleurs, comme nous le montrerons dans la deuxième partie de la thèse (partie empirique), les deux systèmes partagent, au-delà du langage de processus et d'activités, une finalité fondamentale : assister la Direction dans le pilotage stratégique de l'entreprise. Chacun des deux systèmes assure un support aux flux existant entre la Direction et les opérationnels.

Par conséquent, la convergence entre les deux systèmes n'est pas fondée uniquement sur le partage de la notion de processus dans leurs modèles, mais elle émane aussi du partage d'une « philosophie » : l'animation du lien entre stratégie et système opérationnel, pour le pilotage de la performance globale. Cette dynamique ne s'opère pas dans un seul sens, « Bottom up » ou « Top down », mais dans une relation à double sens.

Le fait que ces systèmes d'information parlent la même langue de « processus » et partagent un principe managérial de pilotage de la performance, a ouvert des portes de dialogue entre les outils afférents à ces systèmes.

Cependant, il s'est avéré que ces portes n'étaient que la partie émergente de l'iceberg. L'expérience a révélé que le vocabulaire partagé sous-tend des définitions opérationnelles différentes et qu'au-delà des principes managériaux communs, il existait d'autres principes ou d'autres paradigmes propres à chacun des deux outils étudiés.

Il paraît donc utile d'explorer les sources de ces divergences entre les deux systèmes étudiés ou les sources de blocage à une convergence des deux outils autour d'un référentiel commun.

---

<sup>9</sup> *Juran's quality control handbook*, 1988.

Les trois cas de figure évoqués en introduction correspondent à trois niveaux de convergence :

- Le premier cas de figure correspond à une divergence complète. Les deux systèmes sont instrumentalisés par des outils disparates. Ils se représentent et s'animent par des modèles reflétant leurs spécificités et les cloisonnant l'un par rapport à l'autre.  
C'est le cas des entreprises qui utilisent, pour leur système Qualité, un modèle à base de processus. Quant à leur système de Contrôle de Gestion, il se réfère à un autre modèle, souvent un modèle « traditionnel »<sup>10</sup>, n'incorporant pas la notion de processus.
- Le deuxième degré de convergence, intermédiaire, stipule que les deux systèmes ont recours à des modèles à base de processus. Néanmoins, une « zone tampon » demeure et sépare les deux systèmes. Nous utilisons sciemment ce terme pour traduire des « craintes » perçues par les deux systèmes relatives au fait d'être dominé l'un par l'autre. L'éventuel enjeu redouté par les acteurs, se traduit par la dissipation de la spécificité, du savoir-faire voire de la propre mission de leur système de Qualité ou de Gestion des Coûts.
- Le troisième degré concerne les entreprises qui sont convaincues des avantages offerts par la convergence des deux systèmes autour d'un référentiel commun de base.  
Ce référentiel comprend, outre les processus, des principes communs de modélisation, d'exploitation et d'animation. Néanmoins, des freins à une convergence totale demeurent à identifier et à évacuer. Franchir cette étape permet d'atteindre le niveau optimal de convergence des deux systèmes autour d'un référentiel commun.  
La phase ultime sera l'industrialisation de ce référentiel au sein d'un instrument : une application logicielle.

Notre terrain d'étude principal (l'aéroport de Nantes Atlantique) est une entreprise qui a souscrit à l'idée de « faire en sorte qu'un responsable budgétaire et un pilote de processus utilisent un seul et même outil » (propos d'un Directeur à l'aéroport).

Ce référentiel commun doit intégrer les modèles des deux outils de Gestion des Coûts et de Qualité.

Ce qui est interrogé c'est l'ensemble des modalités de construction de ce référentiel unique et des adaptations nécessaires au sein de chacun des outils investigués.

Cette notion d'intégration ne doit pas être réduite à une sorte de concession ou de compromis entre deux modèles. Elle correspond à une structure servant de référentiel avec un niveau de généralisation ou d'abstraction suffisant par rapport aux deux démarches. Ces dernières sont censées être conformes à ce référentiel. Cette conformité les aidera à cohabiter sans que l'une ne soit « bouleversée » par l'autre.

### ***Enjeux pratiques et théoriques***

L'objet de recherche s'est dès lors précisé. Son exploration répond aux enjeux théorique et empirique décrits ci-dessous.

L'enjeu théorique de la thèse est de préciser les conditions et les modalités de mise en œuvre d'un pilotage transversal de la performance à partir de l'une ou l'autre des ces deux démarches à base de processus. L'objectif est de garantir l'unicité du référentiel de gestion (vocabulaire de gestion, processus...) permettant le dialogue entre les deux démarches tout en respectant leurs identités et

<sup>10</sup> Pierre Mévellec, « Les systèmes de coûts », 2005.

leurs missions ; et ce quel que soit l'ordre dans lequel elles ont été engagées. Cela rejoint la question plus large de l'articulation des différents outils de gestion qui se multiplient dans les organisations contemporaines et rend problématique l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés (Detchessahar et Journé, 2007).

L'enjeu pratique de la thèse est de permettre aux entreprises de faire cohabiter une Gestion des Coûts et une démarche Qualité compatibles et convergentes bâties autour d'un vocabulaire unifié, et proposant des réponses complémentaires et appropriées au pilotage de la performance.

Comme le montrent les éclairages précédents, les objectifs visés par cette thèse sont multiples :

- élaborer une cartographie des différentes définitions opérationnelles des notions d'activités et de processus telles qu'elles sont utilisées en gestion de la qualité et en contrôle de gestion ;
- recenser les différents types d'outils informatiques utilisés pour accompagner la mise en œuvre et l'exploitation de démarches qualité ;
- identifier à partir de ce catalogue les possibilités de factorisation ;
- analyser ces possibilités du point de vue de leur pertinence et de leur efficacité potentielle au regard des ambitions portées par chacune de ces deux démarches ;
- proposer des mises en garde pour la mise en œuvre ;
- analyser les adaptations nécessaires des outils de gestion des coûts et de la qualité;
- démontrer la solution conçue à l'aide d'étude de cas approfondie ;
- envisager le développement d'une solution informatique illustrant le résultat des travaux de recherche et permettant leur exploitation en entreprise.

Comme nous l'avons souligné plus haut, ce travail de recherche s'est amorcé pour satisfaire deux catégories d'intérêts : des intérêts propres à AKIAJ et d'autres, propres à nous-mêmes.

### Intérêt pour AKIPAJ :

AKIPAJ s'investit depuis sa création dans la conception, le développement de méthodes et de logiciels pour accompagner la mise en œuvre de démarches de pilotage des coûts et de la performance, par l'analyse des activités et des processus. Inspirée des travaux de recherche de Pierre Mévellec sur la méthode ABC (Activity Based Costing), l'approche du calcul de coûts d'AKIPAJ repose sur la notion de processus. Les modalités de construction d'un processus dans une optique de calcul de coûts diffèrent de celles traditionnellement utilisées en qualité. Régulièrement confronté au problème que pose le terme de processus quand il s'agit de faire communiquer le contrôle de gestion et la Qualité, AKIPAJ a souhaité engager un projet de thèse dont les objectifs sont les enjeux pratiques cités ci-dessus.

### Intérêt pour nous-mêmes :

Suite à mon Master à AUDENCIA, j'ai envisagé le métier d'enseignante en gestion. Souhaitant bénéficier d'un minimum d'expérience pratique dans le domaine, j'ai décidé de rejoindre un cabinet d'audit. Ce qui m'a attirée vers ce métier c'est :

- La mise en application des enseignements délivrés par Audencia dans le cadre d'une expérience professionnelle ;

- L'aspect formateur : outre les multiples formations suivies au sein de cabinet, l'audit permet d'avoir une vue transversale de l'entreprise auditée. Il permet également de confronter des problématiques économiques et organisationnelles intéressantes;
- La diversité des secteurs d'activités et des missions réalisées.

Ce qui m'a marquée, voir gênée au cours de ces missions, c'est le décalage entre les processus et les activités tels qu'ils sont décrits et la réalité de leur mise en œuvre par les opérationnels. Cette question m'a amenée à m'interroger sur l'intérêt de certaines démarches qualité vécues comme des contraintes plus que comme un support au pilotage de la performance.

Mon souhait d'analyser et de faire des recherches au sujet des processus n'était pas compatible avec mon travail au cabinet.

Aujourd'hui, la présente thèse CIFRE m'a permis d'approfondir la notion de processus et d'activités représentant le fonctionnement d'un service ou d'une entreprise, et servant de fondement à la gestion de la qualité de ce service ou de cette entreprise.

Elle m'a également permis d'observer et d'explorer les obstacles et les discordances qui pourraient exister entre la théorie et la pratique au sein des entreprises partenaires d'AKIPAJ. Enfin, elle a répondu à un besoin : ma soif d'apprendre. Elle contribue particulièrement à renforcer mes compétences en matière de gestion de la performance et, par conséquent, me conforte dans mon choix d'envisager d'enseigner sur ce thème.

### ***Démarche adoptée : à la fois, moyen pour produire les résultats et apport méthodologique***

La méthodologie choisie pour réaliser la thèse est celle de la Recherche-Intervention. Elle repose sur l'engagement du chercheur au côté des acteurs de terrain (i.e. l'entreprise partenaire de la thèse) afin de développer avec eux une réflexion sur les questions posées par le thème de la recherche.

Nous nous appuyons sur l'expérience réalisée sur deux catégories de terrain : l'entreprise d'accueil de la thèse et conceptrice des outils étudiés (AKIPAJ) et deux organisations représentatives de notre problématique de recherche et où les outils sont exploités et explorés (entreprises clientes à AKIPAJ). Le choix de ces deux terrains d'étude s'explique par le fait de disposer d'un système de Qualité à base de processus et de la possibilité de questionner leur système de gestion des coûts.

Les deux études de cas produites ont servi de base au travail de modélisation.

Il s'agit en particulier de travailler sur les effets produits par une série d'expérimentations conduites dans deux entreprises différentes.

Nous avons investigué deux organisations présentant des différences à plusieurs plans. Elles diffèrent par leur statut au regard de la problématique et par le type d'intervention réalisé dans le cadre de la thèse.

La première organisation avait exprimé le besoin et l'intérêt de concevoir un référentiel commun. A ce titre, elle affichait l'adoption d'une démarche de performance globale basée sur ce référentiel. Nous avons alors entamé l'investigation de ce terrain, dans la perspective d'étayer cette démarche et d'accompagner les acteurs dans sa mise en œuvre, son appropriation et sa mise en routine.

Notre enquête a révélé des contradictions : le terrain ne présentait pas les conditions favorables pour poursuivre la conception de ce référentiel.

Quant au deuxième terrain, il a fait l'objet d'une véritable intervention qui a abouti à la mise en place d'un référentiel commun.

Donc, cette différence entre les deux terrains fut un enrichissement double :

Le premier enrichissement se résume de la façon suivante : l'étude du premier terrain a permis d'aller vite en profondeur sur le deuxième terrain, en nous saisissant des enseignements tirés de l'analyse du premier. Ces enseignements ont constitué un bagage d'arguments qui nous ont permis de faire des comparaisons entre les deux cas et de nous servir des écarts comme piste d'analyse, en complément des unités d'analyse déjà retenues au début de l'enquête.

Le second enrichissement concerne la complémentarité fournie par les deux terrains. En effet, les raisons d'échec de la conception de la solution sur le premier terrain, étaient les raisons de réussite sur le second ou des mises en garde à considérer lors de la conception d'un référentiel commun. Le recueil de données s'est effectué au moyen de techniques d'observation et d'entretiens (observations directes, analyse documentaire, entretiens semi-directifs, auto-confrontation). L'apport méthodologique sera détaillé dans la partie suivante.

### ***Quels résultats de la recherche ?***

Les résultats de cette thèse en sciences de gestion s'inscrivent particulièrement dans le champ de pilotage de performance.

Nous distinguons trois familles d'apports :

- Les apports empiriques ;
- Les apports méthodologiques.
- Les apports théoriques.

### **Les implications empiriques :**

L'implication empirique principale est la mise à disposition des entreprises d'une solution leur permettant de faire cohabiter une Gestion des Coûts et une démarche Qualité compatibles et convergentes, bâties autour d'un référentiel de base commun, et proposant des réponses complémentaires et appropriées au pilotage de la performance.

Donc la contribution empirique principale réside concrètement dans :

- la conception du méta modèle en tant qu'objet concret ;
- la mise en œuvre de la déclinaison du méta modèle.

La conception sur la plan empirique consiste à formaliser le vocabulaire partagé par les deux systèmes, le structurer et s'assurer du partage des définitions de ce vocabulaire par l'ensemble des acteurs susceptibles de l'exploiter.

Quant à sa mise en œuvre, elle se manifeste par son déploiement effectif au niveau des deux systèmes, sur le terrain principal. Cela constitue, en soi, un achèvement empirique. La démonstration de la mise en œuvre du méta modèle a abouti à deux catégories d'apports empiriques :

- 1) Les conditions et les modalités pratiques de la convergence

## 2) Les freins à la convergence.

Premièrement, nous avons démontré que la convergence des deux systèmes autour du méta modèle est conditionnée par des modalités à prendre en compte.

Le respect de ces modalités apporte une assurance sur l'alliance entre intégration et différenciation.

Cette assurance repose sur les deux principes suivants :

- ✓ La convergence entre les deux systèmes ne doit pas porter uniquement sur le partage de vocabulaires communs, mais elle doit porter également sur le respect de leurs spécificités et de l'absence de domination de l'un sur l'autre système.
- ✓ La convergence des deux systèmes doit prendre en compte la cohérence interne à chaque système, entre ses composantes explicites et implicites.

En d'autres termes, il faut s'assurer que, à l'issue de la déclinaison du méta modèle sur chacun des deux systèmes, les composantes de ces deux derniers restent cohérentes et aucune contradiction n'existe ni entrave cette cohérence interne.

Par conséquent, le méta modèle conçu et décliné selon ces modalités permet d'assurer un dialogue efficace entre les deux systèmes, au service du pilotage de performance de l'ensemble de l'organisation.

Cette cohérence appelle la dynamique d'acteurs (jeux d'acteur, conflit, pouvoir, stratégie d'acteurs,...) et la dynamique d'organisation (structure, pratiques, perceptions...)

Comment avons-nous défini ces modalités ?

Tout d'abord, nous avons identifié les paramètres concrets (langage) du méta modèle et considéré des configurations sur le terrain mettant en jeu ces paramètres. Nous nous sommes appuyés sur la théorie d'outil de gestion percevant chaque système comme un ensemble de trois composantes en interaction, dont une concrète et explicite, le substrat technique et deux implicites. Ensuite nous avons procédé à l'analyse de la cohérence interne à chaque outil en prenant en compte les paramètres du méta modèle mis en jeu dans chaque configuration. En effet, nous avons étudié l'interaction entre le substrat technique commun (le méta modèle) et les spécificités implicites subjectives de chacun des deux systèmes.

Quant aux freins à la convergence, ils sont identifiés à l'aune de l'analyse que nous venons de présenter.

A travers cette analyse, nous avons distingué trois principales sources d'obstacles entravant la convergence :

- ✓ Incompatibilité des dimensions implicites (PG et VSRO) des deux systèmes matérialisée par des contradictions entre elles ;
- ✓ Faible degré de saisie par les acteurs des opportunités offertes par la convergence
- ✓ Faible implication de la Direction dans l'instauration et le maintien de cette convergence.

Nous soulignons que ces implications empiriques sont destinées aux praticiens sous la forme de recommandations en matière de modélisation d'un outil de gestion cohérent pouvant être interprété et exploité par les acteurs.



La considération de ces recommandations permettent de pallier ou, à minima, de réduire un des obstacles majeurs entravant la convergence. Cet obstacle fut décelé et souligné lors de l'établissement du diagnostic des entreprises renonçant à la convergence. Il s'agit des « craintes » perçues par les deux systèmes relatives au fait d'être dominé l'un par l'autre, à l'issue de la convergence. L'éventuel enjeu redouté par les acteurs, se traduit par la dissipation de la spécificité, du savoir-faire voire de la propre mission de leur système de Qualité ou de Gestion des Coûts. Cette « zone tampon » qui sépare les deux systèmes utilisant le même vocabulaire est donc évacuée grâce à la formalisation et la maîtrise des modalités de déclinaison du référentiel commun au niveau des deux systèmes.

A ce titre, le méta modèle apporte une base formalisée au dialogue de gestion. La Direction s'en saisit en tant que référentiel en termes d'animation qui suscite le dialogue et la discussion et par conséquent, l'apprentissage global.

### Les implications méthodologiques :

Celles-ci se manifestent par la façon dont nous avons mobilisé la théorie d'outil de gestion (Hatchuel et Weil, 1992) qui stipule que ce dernier est constitué de trois composantes en interaction.

Nous nous sommes appuyés sur cette théorie afin de :

- Appréhender chacun des deux systèmes en tant qu'outil de gestion, entité constituée de trois composantes en interaction ;
- Identifier le statut du référentiel commun.
- Analyser la cohérence interne de chacun des deux systèmes. En effet, en considérant des configurations observées du substrat technique commun (le métamodèle), nous avons étudié le niveau de complémentarité et celui de contradiction entre deux composantes ou mises en jeu dans la configuration considérée.

En effet, nous nous sommes saisis de cet apport méthodologique afin de construire les unités d'analyse que nous avons utilisées tout au long de ce travail. Celles-ci, ont joué le rôle d'un masque ou d'un mémoire cache (Informatique)<sup>11</sup> qui nous a accompagné à toutes les phases de l'enquête, depuis la collecte du corpus, jusqu'à la production des résultats. A ce titre, nous avons décortiqué chacun des deux systèmes étudiés en trois composantes, à la lumière de cette théorie.

Cet apport méthodologique s'incarne également dans la façon dont nous avons appréhendé, conceptuellement, la problématique de recherche. Le cadre conceptuel est tracé sur la base de cette théorie. Nous avons traité la question de recherche, tout d'abord, selon une approche managériale et organisationnelle relative aux acteurs et à la dynamique de l'organisation (les composantes implicites de l'outil de gestion), pour ensuite, étudier ces questions dans une perspective technique, instrumentale, celle de modélisation.

Ce cadre théorique apparemment scindé en deux approches, l'une implicite et l'autre explicite, fait manifestement émerger une forme de perméabilité entre ces deux approches qui sont, à l'image des composantes de l'outil de gestion, en interaction.

---

<sup>11</sup> La définition du Petit Robert : un Mémoire cache ou masque en Informatique est la partie de la mémoire à accès très rapide où sont stockées temporairement les informations les plus récentes ou les plus fréquemment utilisées, réduisant notablement le temps de traitement.

Ensuite, nous avons eu recours à ladite théorie pour définir le statut de la solution recherchée. Le méta modèle ou référentiel commun s'apparente à l'une de ces trois composantes : le substrat technique. Il est précisément l'intersection des substrats techniques des deux outils étudiés.

Par ailleurs, lors de la démonstration de la solution sur le terrain, nous avons étudié l'interaction entre ces composantes de la façon suivante : nous avons considéré l'élément concret, tangible de chacun des deux systèmes étudiés et analysé l'interaction entre cet élément et chacune des deux autres composantes implicites : la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée des relations organisationnelles.

Ce faisant, cette analyse nous renseignait sur la cohérence interne à chaque outil. Cette cohérence est tributaire de la complémentarité entre les composantes. Toute contradiction entre deux composants rompt cette cohérence et sera considérée comme frein à la convergence entre les deux outils.

### Les implications théoriques :

Avant d'être déployé sur le terrain et de prendre des formes de recommandations destinées aux praticiens, le méta modèle fut conçu comme le fruit d'une démarche d'induction de théorie à partir du terrain et en interrogeant le cadre théorique de départ, celui des outils de gestion, du pilotage de performance et du dialogue de gestion. C'est dans ces trois champs conceptuels, que les apports théoriques s'inscrivent particulièrement. Ils portent sur les trois éléments suivants :

- Définition du statut du méta modèle. C'est un référentiel, registre de vocabulaire commun et de définitions communes partagées entre le contrôle de gestion et la qualité.  
Même si le méta modèle présente une connotation pure de modèle, il est concrètement à un niveau d'abstraction supérieur aux modèles dans lesquels il se décline.  
Il s'inscrit dans le champ de pilotage de performance, car sa raison d'être c'est d'assurer une cohérence globale au niveau du pilotage de performance.  
A ce titre, il facilite la construction des modèles des deux systèmes, afin qu'ils puissent discuter l'un avec l'autre, et contribuer au pilotage.
- Identification et définition des composantes du méta modèle: nous sommes parvenus à identifier trois familles de composantes du méta modèle.  
La première famille, celle des éléments constitutifs ou les briques de base, comprend les processus, les activités, les tâches et l'organigramme.  
La deuxième famille, celle des éléments explicatifs, est constituée des facteurs internes et externes expliquant la structuration et les interactions existant entre les éléments constitutifs. Ils comprennent les facteurs de causalité et les connecteurs d'activités.  
La troisième famille est celle des éléments justificatifs des deux familles précédentes. C'est leur raison d'être. Elle est constituée des produits et services qui incarnent les objets de coût et les attributs de valeur; et des clients qui sont les juges de cette valeur.
- Identification des conditions d'un dialogue efficace issu de la convergence :  
Ces conditions, identifiées à l'aune de l'analyse empirique et des théories de base, sont les suivantes :
  - ✓ Partage d'un langage commun. Celui-ci est l'ensemble des trois familles d'éléments constituant le méta modèle et cités ci-dessus ;
  - ✓ Partage, par les deux systèmes, des définitions des éléments cités ;

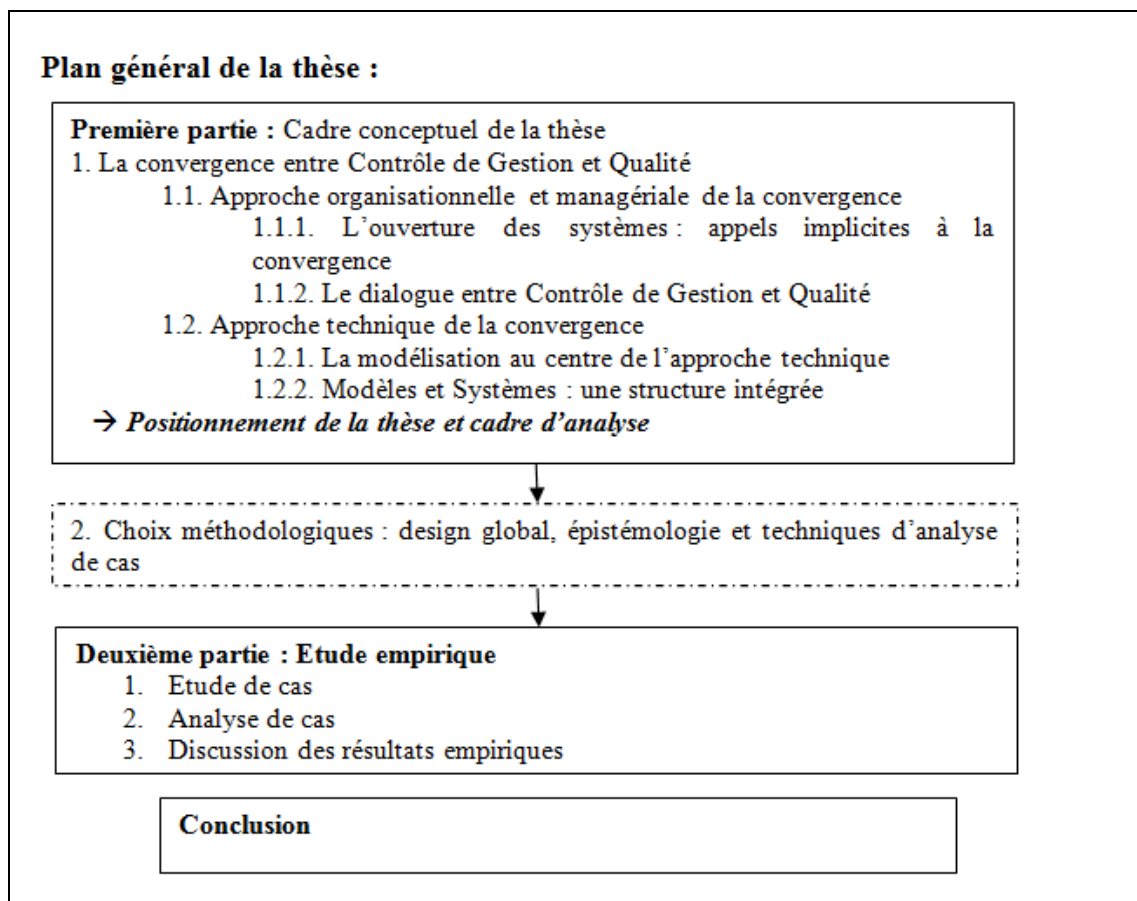
- ✓ Cohérence entre les éléments du méta modèle et les spécificités subjectives de chaque système ;
- ✓ Compatibilité entre les spécificités implicites de chaque système: la qualité et le contrôle de gestion doivent être complémentaires à travers leurs composantes qui ne doivent pas être en contradiction.

### ***Plan global de la thèse***

Au vu des apports empiriques, méthodologiques et théoriques explicités ci-dessus, il paraît clair que cette thèse présente un ancrage empirique fort qui, en même temps s'enracine dans des questions théoriques fondamentales en sciences de gestion.

Les implications théoriques et empiriques ont été mises en perspective avec la méthodologie adoptée et contribuent, à leur tour, à l'enrichissement des méthodes de recherche en sciences de gestion.

La démarche poursuivie pour réaliser ce travail de thèse se structure selon deux grandes parties présentées dans le schéma ci-dessous.



La première partie porte sur le cadre conceptuel de la thèse et sur les choix méthodologiques.

Dans un premier lieu, cette partie consiste à étudier, dans une perspective de pilotage de la performance, la littérature sur les systèmes de coûts et de qualité, le dialogue entre les systèmes de gestion et particulièrement entre le contrôle de gestion et la qualité, la modélisation d'une organisation et des systèmes qu'elle incorpore.

En deuxième lieu, nous décrivons les choix méthodologiques en termes de design global de la thèse, de positionnements et de méthode de réalisation des étapes de collecte et d'analyse du matériau de recherche. Cette partie est mise en perspective avec la deuxième partie de la thèse, portant sur l'analyse des résultats empiriques. Elle nous permet de cerner la problématique de recherche et d'identifier la solution permettant de répondre aux besoins empiriques et d'interroger le cadre théorique de départ.

La seconde partie de la thèse porte sur la conception et la démonstration de la solution identifiée, ainsi que sur la discussion des résultats obtenus. Pour ce faire, elle met en œuvre deux études de cas différentes et complémentaires. Celles-ci portent sur l'analyse, dans le détail, des deux outils de qualité et de contrôle de gestion, en nous appuyant sur les outils d'analyse fournis par le cadre conceptuel. Au-delà de ce premier aspect analytique, l'étude de cas revêt un aspect démonstratif de la solution, à travers l'examen des configurations mettant en jeu les composantes du méta modèle lorsqu'elles sont déclinées dans les deux outils étudiés.

Nous nous saisissons des résultats de cette analyse, pour concevoir le métamodèle, solution à la problématique de recherche. Nous précisons et définissons son statut, ses composantes et les modalités de sa déclinaison sur les deux outils cités. Nous en tirons une synthèse, particulièrement sous forme de recommandations en termes de conditions de convergence des deux outils autour du référentiel commun et en termes de freins ou d'obstacles à y prendre garde. A l'issue de la démonstration empirique et de la conception de la solution, nous menons une discussion des résultats obtenus. Cette discussion vise surtout à mettre en avant les messages clés que nous souhaitons émettre à travers ce travail de recherche.

Enfin, nous concluons ce travail en remontant les apports empiriques à un niveau conceptuel. Nous interrogeons le cadre théorique de départ et nous y répondons en soulignant les apports de ce travail.



# **PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET CHOIX METHODOLOGIQUES**

---



Le cadre contextuel présenté dans l'introduction de ce travail, a permis de soulever des symptômes effectivement problématiques.

Nous reviendrons dans le premier chapitre sur les concepts sous-jacents à ces symptômes problématiques, pour en arriver aux objectifs de la thèse. Nous appréhenderons l'ouverture des systèmes de contrôle de gestion et de qualité, ainsi que les aspects de dialogue entre les deux systèmes.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous présenterons les choix méthodologiques faits au long de ce travail. Nous exposerons le design global de la thèse, les caractéristiques épistémologiques, les méthodologies d'accès et de choix des terrains investigués et les déterminants scientifiques des différentes phases de la démarche adoptée.





# CHAPITRE 1 : LA CONVERGENCE ENTRE LE CONTROLE DE GESTION ET LA QUALITE

---







La question de la convergence peut être étudiée soit selon une approche organisationnelle et managériale soit selon une approche technique.

La première consiste à prendre en compte les dimensions liées aux acteurs (visions, comportements et jeux d'acteurs, interrelations, culture opérationnelle de cloisonnement ou d'apprentissage collectif, etc.) et à l'organisation (structure de l'organisation, culture de pilotage et de contrôle, degré de (dé)centralisation).

La deuxième approche met l'accent sur les outils dans un sens purement technique et concret (logiciels, schémas, normes, ratios, statistiques, etc.).

Nous proposons d'interpréter la convergence entre ces deux systèmes sous l'angle de chacune de ces approches. Dans un premier lieu, nous explorons les éléments favorisant implicitement ou explicitement l'ouverture des deux systèmes l'un sur l'autre et selon les deux approches. Nous en tirons ensuite des enseignements en termes de degré de convergence et/ou de divergence. Nous précisons que la distinction entre les deux approches permet essentiellement de structurer ce chapitre, faciliter sa lecture et appréhender conceptuellement les questions de recherche. Le lecteur notera l'existence d'une récursivité entre les aspects techniques, organisationnels et managériaux, ce qui rend les deux approches citées perméables et « interopérables » dans le cadre de la « mission » de convergence.

### 1.1. Approche organisationnelle et managériale de la convergence

#### 1.1.1. La convergence entre contrôle de gestion et qualité : avantages, enjeux et obstacles

La littérature et l'expérience nous renseignent sur les motivations ayant induit les deux systèmes non seulement dans une cohabitation, mais aussi dans une indivision. Citons-en les deux enjeux principaux :

- Dialogue efficace : un dialogue est naturellement présumé comporter un langage et engager deux parties. Celles-ci, à l'image de deux conjoints, sont souvent différentes en termes de visions de l'environnement, de pratiques, de finalités, de missions, etc. Le principal **risque** auquel aboutissement ces différences est le conflit attisé par des jeux de pouvoir ou d'intérêts, des réticences et bien d'autres aspects de la théorie de l'acteur stratégique. (Crozier et Friedberg, 1977).

L'efficacité du dialogue consiste à reconnaître ces différences et permettre aux deux interlocuteurs de discuter et de coopérer, tout en se référant à un même langage partagé (lu, compris et échangé) par ces derniers. La formalisation et la définition de ce référentiel commun évacuent son caractère « imaginaire ». Ainsi, il constitue une référence concrète à laquelle les parties se rapportent d'une manière équivalente.

Par conséquent, les éventuels conflits seront canalisés et le dialogue sera orienté vers des finalités stratégiques communes. Cela pallie le risque de glissement des deux systèmes vers des conflits liés aux stratégies individuelles des acteurs.

- Contribution pertinente des deux systèmes à un management stratégique cohérent :  
L'aboutissement de l'un ou de l'autre des deux systèmes, c'est le pilotage de la performance globale, au travers de la contribution à trois volets: le diagnostic, les décisions et l'action.  
Le premier volet concerne le diagnostic de l'environnement interne et externe de l'entreprise.  
Le deuxième volet a trait aux prises de décisions quant au développement de l'entreprise, de ses produits, services et marchés.  
A ce titre, le contrôle de gestion fournit les informations fiables et nécessaires regardant les ressources de l'entreprise, les objets de coûts pertinents<sup>12</sup> à considérer dans l'analyse de la rentabilité ou au regard de toute autre question que se pose la Direction. Quant au système Qualité, il fournit des informations concernant les exigences des clients, les attributs de valeur à prendre en compte dans l'analyse de la valeur produite par les activités et les processus. Il s'ensuit une exploitation de ces données pour des prises de décision.

Enfin, le troisième volet porte sur le déploiement des stratégies dans l'action. Nous avons abordé le rôle de chacun des deux systèmes dans le déploiement de la stratégie (1.1.1 L'ouverture des deux systèmes : appels implicites à la convergence).

Pour importantes et vitales qu'elles soient, ces contributions sont susceptibles d'induire la Direction dans des **risques** auxquels il faut prendre garde.

Ces dangers portent sur des contradictions ou des redondances matérialisées par une incohérence au niveau des trois volets évoqués du management stratégique.

Une convergence efficace des deux systèmes doit mettre à profit ces contributions de natures différentes, en mettant en évidence et en évacuant toutes les sources de contradiction et de redondances.

---

<sup>12</sup> Nous avons vu dans l'analyse empirique (chapitre 6) que ces objets de coûts peuvent porter sur des produits, des clients, sur les deux simultanément, ou sur autre objet et non pas sur les produits vendus uniquement.

### *La question du dialogue entre les deux systèmes dans la littérature...*

Un vocabulaire partagé, des logiques partagées et des structures et pratiques partagées par les deux systèmes : ce sont les éléments de factorisation qui laissent raisonnablement penser à un dialogue efficace entre les deux systèmes.

L'état de l'art montre que ce dialogue ne s'est pas réalisé tel qu'on l'aurait imaginé. De nombreux auteurs s'y sont intéressés, dans différentes perspectives.

Nous structurons ces différentes perspectives selon trois phases dans lesquelles la question du dialogue entre les deux systèmes se place et évolue : phase d'interrogations, phase de vulgarisation et phase d'industrialisation.

Les années 90 témoignent d'une vague **d'interrogations** au sujet des éléments matérialisant ce dialogue, ses enjeux, ses avantages, etc. Cette phase permet de rendre compte de la nécessité de la convergence des deux systèmes autour d'éléments communs.

Cette vague d'interrogations, manifestement intéressante, sera suivie par une **période de vulgarisation** de la problématique et de l'affinement des questions autour d'elle.

Au-delà de la nécessité, il s'agit d'une **volonté** d'agir dans la perspective d'optimisation de cette convergence.

Nous citons quelques exemples de travaux marquant la **décennie 90** que nous avons sélectionnés pour ce qu'ils portent en termes d'« alliance » entre les deux disciplines :

- Steimer T. E., October **1990**, « Activity-Based Accounting For Total Quality », Management Accounting.
- Cooper R. and Kaplan R.S. « The Current Status of Activity-Based Costing : an interview. Where is ABC on the path to total implementation?» Management Accounting, September **1991**.
- Atkinson, Hamburg et Ittner, Linking Quality to Profits: Quality Based Cost Management, ASQC Quality Press. Institute of Management Accountants (**1994**).
- Carlson D. & Young S.M. , Activity Based TQM at American Express, Journal Of Cost Management, Warren, Gorham & Lamont, Spring,1991 p 48-58.
- Harrington H.J., Journal Of Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, "Process Breakthrough: Business Process Improvement" Volume 7, No. 3, Summer, **1993**
- Lawson, R. A., "Beyond ABC: Process-Based Costing", Journal Of Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Vol.8, No. 3, Fall, **1994**
- Pryor, T. & Sahm, J., Using Activity Based Management for Continuous Improvement, 1993.
- TYSON T. **1987** "quality & profitability".
- STEIMER T., **1990** "Activity-Based Accounting for Total Quality".
- Thomas, Michael F. and James T. Mackey, "**Activity-Based Cost Variances For Just-In-Times**", Management Accounting, April **1994**.
- Turney P.B.B., **Beyond TQM With Workforce Activity-Based Management**", Management Accounting, September **1993**.
- Turney P.B.B. and Alan J. Stratton, "**Using ABC to Support Continuous Improvement**", Management Accounting, September **1992**.
- Warren, G. & Lamont W., "Return on Investment Through the Cost of Quality", Ostrenga, Journal Of Cost Management, Volume 5, No. 2, Summer, **1991**.



-Warren, G. & Lamont W. "Activity Based Cost Management for Continuous Improvement", Journal Of Cost Management, **1992**.

Nous notons un intérêt à la convergence dans la littérature française également.

A ce titre, nous citons les écrits suivants :

Des articles publiés à la journée d'étude en contrôle de gestion organisée par le LEMNA<sup>13</sup> ont porté sur la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans les services et sur l'outillage de cette gestion simultanée en complément de la prise en compte des acteurs dans ce triplet. Nous en citons les suivants :

- « *La gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration* » Pascal Goureaux et François Meyssonier ;
- « *Gestion simultanée des coûts et de la qualité en conception : apports et limites du QFD* » Frédéric Gautier
- « *La prise en compte de la gestion conjointe Coût-Qualité-Délai dans les référentiels professionnels informatiques : le cas du référentiel ITIL* ». Nicolas Antheaume, Noël Barbu, Marie Catalo et Adeline Richard.
- « *Réalités organisationnelles des places portuaires en France et absence d'une mesure tridimensionnelle (Coût-Qualité-Délai) de leurs performances* ». Georges Fassio et Patrick Lemestre.
- « *Les principaux apports de la méthode DEA à la gestion simultanée des coûts, de la qualité et des délais : résultats issus d'une simulation* ». Laurent Cavaignac et Fabienne Villeseque –Dubus.

P. Mévellec a effectué une synthèse de ces travaux, intitulée « *Au-delà de Coût- Qualité-Délai, quelques réflexions sur l'orientation des recherches en contrôle de gestion* ».

Des livres, dont nous citons l'ouvrage intitulé « *Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion ! : la démarche ABM, méthodes et outils pour mesurer les coûts et piloter la performance* » Hugues Olivier, 2010.

Un article « *Contrôle de gestion et mesure de la qualité du service* » (1999) publié par V.Malleret. Cet article relève de la phase de vulgarisation des interrogations sur la convergence.

Nous notons que le concept d'efficience fut au centre de ces travaux, notamment au travers des concepts de coûts de mauvaise Qualité ou des démarches ABC/M. Ces dernières furent les piliers du pont entre les deux systèmes.

Pour ce qui est de la notion de coûts, dans un système de Gestion de Qualité, le langage de coûts a permis la communication transversale dans l'entreprise et l'éclairage sur les zones à améliorer en termes de coûts et d'efficacité.

Cependant, ce concept, à l'image de modèle économique qui a accompagné sa naissance, fut incontestablement axé sur les produits et la Production, au détriment d'autres aspects.

Ainsi, les coûts liés à la Planification évoqués par Juran se réduisent aux plans de production et des produits et non pas à la planification de la Qualité au tant qu'outil de gestion avec des composantes managériales et organisationnelles en cohérence avec un substrat technique. Nous reviendrons sur ce concept dans la suite de ce chapitre (1.2.).

---

<sup>13</sup> Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique.

De plus, la pression sur le seul aspect de production ne permet pas, au moins, de rendre compte de la place et du rôle du reste de l'entreprise dans la gestion de la Qualité, notamment l'amélioration.

Ce concept de coûts en Qualité fut amélioré pour s'adapter à l'évolution de l'environnement économique. A ce titre, les méthodes ABC/M ont constitué le pivot du dialogue entre les deux systèmes. L'ABC fut le véritable tremplin ayant véhiculé le langage de processus entre la Qualité et le Contrôle de Gestion. A l'instar de l'appellation des systèmes Qualité, "système de management", les systèmes de coûts suivant la méthode ABC sont perçus, sur le plan théorique, comme des systèmes de gestion.

En effet, ce qui permet à la démarche ou langage ABC de jouer pleinement ce rôle, c'est sa caractérisation par les deux aspects suivants :

- Un aspect technique apportant un langage à la Qualité. «To view Activity Based Costing as a technique and a tool for continuous improvement». [...] *The ABC information provided a much better language for everybody to use in their everyday discussions. Before, there was tremendous conflict*». (Kaplan et Cooper, 1991).

- Un moyen d'analyse du fonctionnement de l'entreprise en vue de détecter et pointer les zones devant être améliorées : « When we look at where the continuous improvement activities [telles que les démarches TQM] are being applied , they are revealed under an activity-based cost analysis, to be batch and product-sustaining activities ». (Kaplan et Cooper, 1991).

Cette idée est illustrée par les propos de Kaplan et Cooper (1991) dans les extraits d'un de leurs entretiens. Les deux auteurs, références en Contrôle de Gestion, préconisent de considérer les systèmes ABC non comme des systèmes comptables ou financiers, mais comme des «Business system (not an accounting or financial system) ». [...] We have found that activity-based costing and continuous improvement programs work extremely well together and are highly compatible » (page 23).

Par ailleurs, un des principaux piliers du pont entre les deux systèmes est constitué du langage économique, notamment les notions de coûts. Dans ce cadre, les activités et les processus constituent le véhicule portant les coûts et les attentes de valeur des parties prenantes. Cette notion de coûts est étudiée par **Lawson**, comme le témoigne son article « Beyond ABC, process-based costing ». L'auteur s'intéresse à la notion de coûts de mauvaise Qualité dans le cadre d'un système de Contrôle de Gestion (gestion des coûts).

Afin de défendre le recours aux « processus » comme complément aux « activités » pour la gestion des coûts, Lawson explore les quatre facteurs contraignant la gestion des coûts. Gâchis, pertes, instabilité et inefficacités sont les « ennemis » qui se situent au niveau des intersections entre les départements et les services. Gérer les activités isolément sans prendre en compte les intersections citées, amène à rater des améliorations possibles, selon Lawson (p.34-35).

D'autres auteurs ont étudié le concept d'efficience à travers l'examen des inducteurs de coûts. Nous citons, par exemple, le livre « **Linking Quality to Profits : Quality-Based Cost Management** » (1994).

Les auteurs<sup>14</sup> présentent la Qualité comme un élément fondamental du système de gestion des coûts et de la performance globale de l'entreprise. Une relation est établie entre les deux systèmes de Coûts et de Qualité, le second étant le fournisseur du premier. Ils démontrent, au travers d'études de cas, que la Qualité ne se réduit pas au calcul de coûts de dysfonctionnement et de contrôle, mais elle porte aussi sur le diagnostic et l'analyse du fonctionnement de l'entreprise. Les inducteurs de coûts sont alors déduits de l'analyse engagée dans le cadre du système non traditionnel de Qualité. Ils présentent une structure d'un modèle de coûts basé sur la Qualité « *Quality-based Cost Management* ». Bien que cette approche soit présentée comme une évolution dans l'appréhension de la Qualité, au sens où elle ne réduit pas au calcul des coûts de mauvaise Qualité, nous notons, dans la structure proposée par les auteurs, la prééminence de ce concept<sup>15</sup> au détriment d'autres composantes d'un système Qualité.

Au-delà de la notion de coûts de mauvaise qualité liant les deux systèmes, un autre concept a permis de les rapprocher, celui de valeur et de satisfaction des clients. A ce titre, comme le témoigne l'article « *Activity-Based Accounting For Total Quality* » de **Steimer T.**, il existe une complémentarité entre les deux systèmes, à travers les apports mutuels entre eux. D'une part, la qualité fournit des enseignements sur la notion de client interne et de création de valeur pour ce client. Ces enseignements viennent nourrir l'analyse des activités et la détermination des inducteurs de coûts pertinents.

D'autre part, le contrôle de gestion, notamment la démarche adoptant le langage ABC, apporte à la qualité une philosophie, celle de prendre en compte la notion de satisfaction des clients, et par conséquent, la notion de valeur produite pour ces derniers. Steimer souligne que « *Activity-based accounting is ideally suited to total quality management because it encourages management accountants to analyze activities and determine their value to the customer* ». P.39. A ce titre, il préconise d'intégrer, dans toute réflexion, la notion de client interne et de création de valeur. Cette analyse permet alors de prioriser les activités et de déterminer les inducteurs de coûts appropriés à chacune d'entre elles. Ce sont ces coûts qui seront alors alloués aux différentes « *Business units* ».

La troisième **phase** qu'on pourrait situer dans la continuité des deux premières et que nous vivons actuellement, est celle de **l'industrialisation et l'outillage** entendu sous un aspect technique, celui de la modélisation de la convergence. Il s'agit de se pencher sur les éléments techniques et tangibles matérialisant cette convergence. Notre travail de recherche se positionne dans le cadre de cette phase d'industrialisation. Les objectifs empiriques de la thèse confirment ce positionnement.

En effet, sur le plan pratique, nous ambitionnons apporter aux entreprises une solution leur permettant de faire cohabiter une Gestion des Coûts et une démarche Qualité compatibles et convergentes, bâties autour d'un vocabulaire unifié, et proposant des réponses complémentaires et appropriées au pilotage de la performance. Cette solution relève des modalités de construction de modèles à partir d'un référentiel commun dont ils sont instanciés. Nous revenons sur cet **aspect technique** par la suite (dans la partie 1.2).

---

<sup>14</sup> Atkinson, consultant en management, Hamburg, consultant en Qualité et Ittner, professeur en comptabilité à Wharton School de l'université de Pennsylvanie.

<sup>15</sup> Le concept de coûts liés à la Qualité.

Afin de parvenir à préciser les objectifs de la thèse sur les deux plans théoriques et pratiques et de préciser les unités d'analyse adoptées tout au long de nos réflexions et des études de cas, il nous paraît utile d'appréhender, dans un premier temps, la genèse et l'évolution de la convergence des deux systèmes, sur le plan conceptuel.

Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier les prémisses d'ouverture de chacun des deux systèmes d'une manière générale, avant d'aller dans les détails des aspects de leur convergence.

### 1.1.2. La genèse du concept de convergence : la notion d'ouverture des systèmes

Avant d'examiner la convergence des deux systèmes de contrôle de gestion et de Qualité, nous avons essayé de revenir sur leurs caractéristiques qui ont permis d'appeler cette convergence. Il s'agit de caractéristiques liées à l'ouverture de chacune des deux disciplines vers le reste de l'entreprise et son environnement. Le découplage des systèmes<sup>16</sup> est souvent réduit à une notion de communication d'informations ou de moyens matériels entre plusieurs services ou bien à une réorganisation du fonctionnement de l'entreprise.

Mais cette notion renvoie avant tout à une ouverture des systèmes les uns sur les autres, conduisant à leur convergence sur des éléments techniques concrets ou des concepts managériaux implicites et difficilement formalisés.

Les différentes formes de découplage, émergeant depuis les années 80 sous tendent des enjeux vitaux pour l'entreprise, d'ordre économique, organisationnel et managérial.

L'enjeu économique se traduit par des coûts importants liés à des gaspillages de moyens ou des répétitions d'informations non justifiées. La solution palliant cette forme de dysfonctionnement consiste à optimiser les ressources matérielles, humaines et financières de l'entreprise.

Les ERP constituent un parfait exemple de découplage des services d'une entreprise. Leur traduction en français « progiciel de gestion **intégré** » illustre cette caractéristique d'ouverture. Un ERP doit permettre l'intégration et l'exploitation, en temps réel, de données issues de plusieurs systèmes. Ils sont connus pour « *soutenir les processus de coordination et d'intégration de l'ensemble de l'entreprise.* » (K. Laudon et J. Laudon, 2006<sup>17</sup>). Cela remplace le fait que chaque système était doté d'un logiciel dédié et qui fonctionnait de façon complètement déconnectée des logiciels gérant les autres systèmes de l'entreprise.

Les ERP ont émergé suite à la mise en évidence de problèmes de redondance d'actions, d'informations et de moyens. Cette redondance se traduisait par des coûts destructifs de valeur produite par l'entreprise. Par exemple, aucun lien n'existait entre le logiciel gérant la production et

---

<sup>16</sup> La notion de « système » est utilisée pour signifier un ensemble de moyens matériels et immatériels permettant d'acquérir des données, les traiter et communiquer des informations dans une entreprise. Il s'agit par exemple des systèmes de comptabilité générale, de gestion des coûts, de Qualité, de personnel, de production, des achats de paie, de relations clientèle, etc.

<sup>17</sup> Le livre « Management des Systèmes d'Information » des auteurs K.Laudon et J. Laudon est la traduction de « Management Information Systems, Managing the Digital Firm », publié par Pearson Education Inc.

celui administrant le service de relations commerciales. Cela se répercute par l'incapacité de l'entreprise à analyser l'impact d'une décision en termes de production ou de destruction de valeur. Le fait qu'un client demande un format particulier de conditionnement (emballer les produits dans des boîtes de 20 unités au lieu de 5 unités par exemple) nécessitait des interventions manuelles et par conséquent, des défauts ou des livraisons ne correspondant pas à l'exigence du client. Tout cela se traduisant par des pertes en termes de temps, de valeur jugée par le client et de coûts excessifs.

Le principal apport des ERP consistait à intégrer ou rendre automatiquement « intégrables » des données émanant de différents logiciels, grâce à l'instauration de liens (interfaces) entre ces derniers et grâce à des traitements spécifiques des données, afin qu'elles soient exploitables en temps réel par différents systèmes.

Le deuxième enjeu, organisationnel et managérial, concerne le pilotage global de l'entreprise. Avec l'apparition et l'instauration des stratégies émergentes (Mintzberg, 1985), les systèmes sont présumés fournir à la Direction les informations et les signaux utiles pour le management stratégique. Or ces systèmes ne pouvaient pas accomplir pleinement ce rôle, car ils butaient sur une difficulté, celle de fournir un ensemble cohérent d'informations. Les informations émergeant des différents systèmes opérationnels revêtaient un caractère disparate. Il leur manquait des espaces d'échanges et de confrontation. Là aussi, les ERP sont un exemple illustrant l'ouverture des systèmes dans le but de pallier cette forme d'incohérence et de la remplacer par des échanges permettant l'apprentissage organisationnel, au service de la stratégie.

Essayons à présent de nous intéresser à chacun des deux systèmes étudiés : le contrôle de gestion et la Qualité. Nous allons étudier, à travers la littérature, ce qui a trait à la notion d'ouverture de chacun vers d'autres systèmes de l'entreprise ou des parties prenantes.

Ensuite, dans un deuxième temps, nous plaçons le dialogue des deux systèmes au centre de la question et nous examinons les formes de dialogue et de la convergence des deux systèmes.

### ***1.1.2.1. Prémisse d'ouverture du contrôle de gestion vers d'autres systèmes :***

Les caractéristiques d'ouverture ont accompagné le contrôle de gestion dès sa naissance. Robert **Anthony**, un des fondateurs du contrôle de gestion à l'université de Harvard, le définit ainsi en 1965<sup>18</sup> : « *Management Control is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives* ».

Vingt trois ans plus tard, Anthony propose une définition du Contrôle de Gestion qui traduit l'évolution de cette discipline. Tandis que la première définition met l'accent sur la réalisation des objectifs (effectively and efficiently), la définition de 1988 intègre le rôle du facteur humain dans le déploiement de la stratégie. « *Management Control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies.* »<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Robert.N.Anthony, *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Harvard University, Boston, 1965, p.17.

<sup>19</sup> Robert.N.Anthony, *The Management Control Function*, Harvard University, Boston, 1988, p.10.

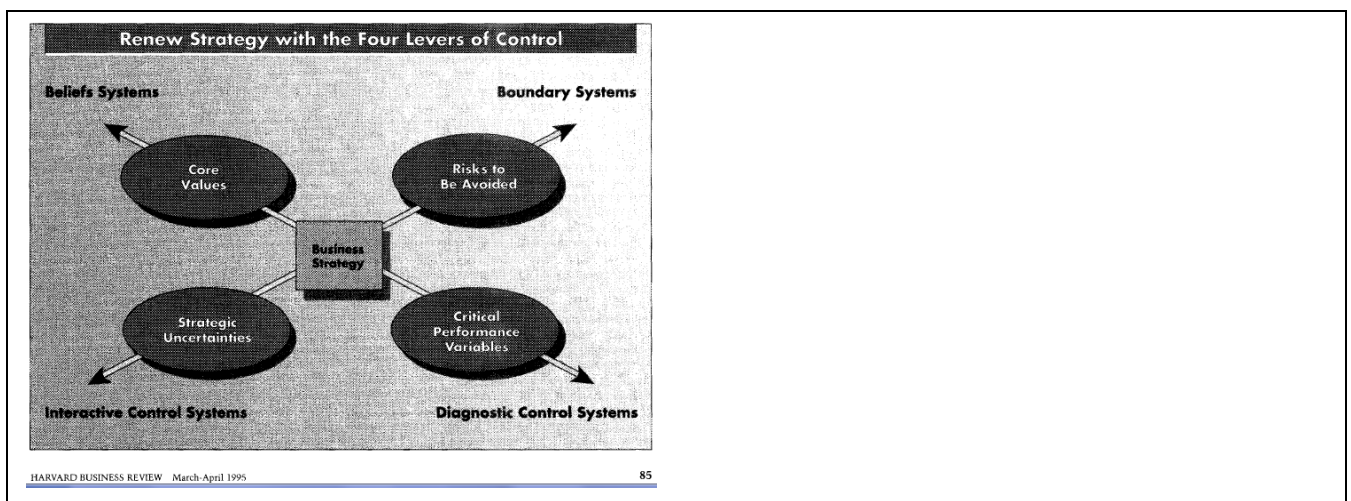
Au regard de ces définitions, nous notons que le contrôle de gestion revêt une caractéristique d'interface entre l'opérationnel et le stratégique. Il permet, d'un côté, de décliner la stratégie vers les opérationnels et d'un autre côté, de s'assurer que le niveau opérationnel est en adéquation avec la stratégie. Selon l'auteur, le contrôle de gestion n'est pas réduit à la production de chiffres. Au-delà de son rôle de calcul et d'évaluation, de vérification et d'analyse, il assure un espace d'échange avec le reste de l'entreprise ; il est ouvert aux langages des autres systèmes (notamment opérationnels) et contribue au management global de l'entreprise en tant que « vecteur de régulation des comportements dans l'organisation, et donc comme un ensemble de modèles de gestion permettant de piloter les représentations. » (K. Lobre, 2000).

L'ouverture du contrôle de gestion est manifestement soulignée par **Simons**. Comme le montrent ses travaux « *Control in Age of Empowerment* »(1995) et « *Levers of Control : how managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* »(1995), le contrôle de gestion interagit avec la Direction dans le cadre de la déclinaison de la stratégie vers les niveaux opérationnels. Ainsi Simons attire l'attention sur le rôle de cette discipline qui doit dépasser le calcul et l'analyse des écarts et intégrer des missions d'animation et de gestion ; ce qui place cette discipline à la jonction entre les deux niveaux stratégique et opérationnel.

Ainsi, depuis les travaux cités, Simons met l'accent sur la notion de management et celle d'équilibre entre le contrôle Top down et l'incitation des opérationnels à la créativité.

En effet, il identifie 4 leviers qui font du contrôle de gestion un outil pour le déploiement de la stratégie : les croyances, la sécurité aux frontières, les systèmes de diagnostic de variables de performance et les systèmes interactifs face à des incertitudes. Le schéma présenté dans le figure n°1.1 illustre la place de ces quatre leviers tous au service de la stratégie.

Figure 1 - les 4 leviers de contrôle



Source: *Control in Age of Empowerment*, Simons, 1995.

Bien que Simons évoque l'idée d'équilibre nécessaire entre les 4 leviers, nous notons que sur le plan empirique, les tendances managériales demeuraient axées sur un ingrédient prédominant : le système du contrôle diagnostic.

Ce système consiste à s'assurer du déploiement des décisions stratégiques de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible, tout en se basant sur la mesure des résultats opérationnels et leur comparaison avec les décisions stratégiques de départ.

Ce système diffère du système interactif qui, Selon Simons, est centré sur l'implication des managers et des opérationnels dans les choix stratégiques de départ et leur responsabilisation dans la réalisation de ces choix. De plus, ce dernier complète le système de diagnostic, au sens où il réduit le risque qu'il engendre, celui de contraindre la prise d'initiative des opérationnels en les « inspectant » dans une perspective de sanction en cas d'écart et d'échec (Ansoff, 1984).

Nous verrons par la suite que ces leviers présumés conférer au contrôle de gestion une caractéristique d'ouverture, relèvent fortement du registre conceptuel et normatif (il faut que), au détriment d'un déploiement et d'une appropriation pratique. Dans les faits, ce sont les systèmes de mesure de coûts et d'écart qui étaient principalement déployés au détriment des systèmes de leviers de contrôle. Cela explique le retard dans la récolte escomptée de leurs fruits. Ce retard s'explique par la négligence ou la sous estimation de la dimension organisationnelle et managériale qui demeure essentielle dans tout système de pilotage de la performance.

Malgré les constats empiriques de la prédominance du contrôle Top Down et de l'inspection a posteriori des résultats et des écarts, les réflexions sur le plan théorique se sont poursuivies en mettant davantage l'accent sur l'ouverture du contrôle de gestion.

A titre d'exemple, **Simons** explicite, en **2005**<sup>20</sup>, dix ans après la publication de ses travaux évoqués ci-dessus, l'évolution de sa vision au regard du contrôle de gestion. Nous notons un déplacement de la notion de « **contrôle** » vers la notion de « **performance** », entre 1995 et 2005.

Le contrôle de gestion dans son rôle d'interface entre la Direction et les opérationnels, n'intègre pas uniquement des flux descendant de contrôle (top down), mais il est aussi un levier pour l'émergence de la stratégie (Mintzberg, 1985) et pour l'implication et la responsabilisation (accountability ; commitment ; empowerment) des opérationnels dans l'amélioration de la performance globale.

Ainsi aux 4 leviers de contrôle (1995) se substituent les 4 piliers d'amélioration de la performance d'une activité, piliers représentés dans la figure n° 1.2 ci-dessous. Ceux-ci constituent une extension des 4 leviers de contrôle et en intègrent trois autres pour gagner en performance : la responsabilité, l'influence et le support.

Selon **Simons**, la notion de contrôle ne doit pas porter uniquement sur les ressources humaines, mais sur toutes les ressources de l'entreprise (les actifs) qui sont à disposition des acteurs. A charge des managers d'ajuster le contrôle de ces ressources en fonction de la valeur qu'elles produisent pour le client. « *Executives must adjust the span of control for each key position and unit on the basis of how the company delivers value to customers* »<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Notamment « *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment* », et « *Designing High-Performance Jobs*.

<sup>21</sup> Simons R. *Designing High Performance Jobs*, 2005.

En ce qui concerne le pilier de responsabilisation, il va de pair avec celui du contrôle. Il porte sur les objectifs à réaliser en consommant les ressources définies par le premier pilier. Il est centré sur les responsabilités attribuées aux acteurs. Simons précise que le niveau de détail lié aux responsabilités doit être adéquat avec les résultats attendues des personnes.

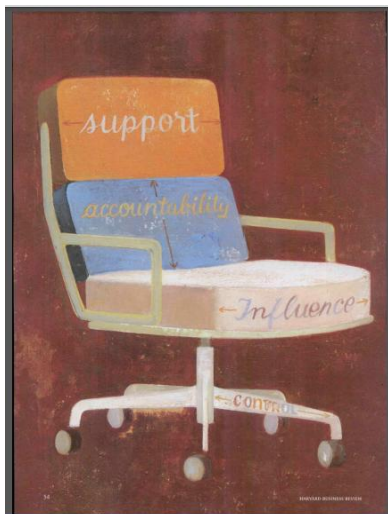
Par exemple, des attentes de conformisme à des directives particulières requièrent d'adopter un niveau assez fin de mesures à réaliser dans la définition des responsabilités allouées.

Par contre, un objectif en termes de satisfaction de clients ou d'image de marque nécessite de fixer des responsabilités dont le niveau de granularité est nettement plus large que dans le premier exemple.

Quant au pilier d'influence, il souligne la nécessité de prendre en considération, dans toute action, le réseau dont une personne a besoin afin d'accomplir toutes les tâches formant son activité. *« the width of the net that an individual needs to cast in collecting data, probing for new information, and attempting to influence the work of others. »*

Enfin, le pilier de support est un résultat du précédent, car il concerne les conséquences d'une influence d'une unité sur l'autre, en termes de support.

**Figure n° 1.2- High performance design : the four spans for a job.**



Source : Simons R. *Designing High-Performance Jobs*, 2005.

La détermination des 4 piliers de performance ne constitue pas uniquement un indice d'ouverture du contrôle, mais surtout un pont reliant le contrôle à la Qualité, notamment au travers des notions d'apprentissage, de responsabilisation et de valeur produite et jugée par les clients d'apprentissage et d'influence.

Bien que l'expérience montre que le contrôle de gestion reste fortement ancré dans une approche de production de chiffres et de contrôle a posteriori, les travaux théoriques, eux, font état d'une évolution en termes d'adaptation du contrôle de gestion à un environnement complexe, incertain et difficilement prévisible. Cette adaptation devra nécessairement compléter les caractéristiques de vérification, d'évaluation et de comparaison, par des caractéristiques d'interactions fondées sur



l'apprentissage et le dynamisme aux deux niveaux opérationnel et stratégique. Ce faisant, la fixation des objectifs n'est pas opérée strictement par la Direction, indépendamment et séparément des opérationnels, mais elle est moins rigide car les opérationnels y contribuent à travers les piliers d'interaction.

Ainsi, si nous revenons au schéma représentant les quatre piliers faisant du contrôle de gestion un vecteur pour le déploiement de la stratégie, nous pourrions représenter les flèches avec un double sens. Le deuxième sens représente l'implication des quatre axes dans la détermination de la stratégie.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question d'ouverture du contrôle de gestion à partir de différents aspects conceptuels ou opérationnels. Ils soulignent notamment l'extension de cette discipline en intégrant de nouvelles caractéristiques managériales ou son développement dans des services opérationnels.

N. Berland (2013) considère le contrôle de gestion comme un ensemble de techniques et de pratiques de déclinaison de la stratégie et du management.

L'auteur explore et analyse les interactions entre le contrôle de gestion et le reste de l'entreprise : la Direction et les systèmes d'information.

Ces interactions sont examinées à travers les techniques des systèmes de coûts, les techniques de planification (budgets) ou les techniques de pilotage (indicateurs).

La perte de pertinence « actée » par Johnson dans les années 80 a déclenché des mouvements évolutionnaires en contrôle de gestion. *« L'idée d'une diffusion du contrôle de gestion dans l'organisation semble pouvoir répondre à un besoin accru de retour vers la pertinence. La meilleure preuve en est l'observation des pratiques organisationnelles actuelles [COOPER 90]. (D'après K Lobre<sup>22</sup> (2000)).*

### **L'activité collective conjointe : complément nécessaire pour appréhender le pilotage de la performance**

Les théories mobilisées sur le contrôle de gestion, en complément de l'analyse de faits empiriques observés ou constatés, convergent vers l'idée suivante : le pilotage de performance n'intègre pas uniquement la performance financière, mais il concerne également des dimensions de production de valeur par des activités et de recherche de leviers d'action pour améliorer la performance en toute connaissance de cause.

**Lorino** rejoint Simons en ce qui concerne les leviers de contrôle et pointe les limites et les obstacles expliquant les difficultés de mise en place de ces leviers.

Comme le témoigne son livre « Cohérence, pertinence et évaluation » (1996), l'auteur dénonce un système de « pilotage économique » taylorien prédominant et préconise un système de diagnostic, dans un contexte de complexité environnementale.

---

<sup>22</sup> Katia Lobre, fonction « contrôle de gestion » et notion de partage : quels enseignements ?, 5ème conférence internationale de management stratégique, 2000.

Selon Lorino, le système de pilotage de la performance économique repose sur le déploiement « d'une vision globale de cette performance dans des règles de décision et d'action concrètes au niveau de chacune des entités agissantes élémentaires qui la composent ».

Certes, ce modèle purement économique, apporte une simplicité indéniable pour piloter la performance ; la mesure facilite le déploiement d'un niveau global sur des niveaux élémentaires et ce d'une manière « algorithmique », selon laquelle « le résultat global de l'entreprise résulte de contributions additives et où les problèmes de performance peuvent être exprimés dans une échelle unique. »

Or cette simplicité se heurte à la complexité de la réalité.

Lorino, mettant en lumière cette simplicité, alerte sur son caractère irréaliste.

Il propose alors de remplacer le modèle de la « mesure » par le « modèle du diagnostic », basé sur **les activités et les processus**. Celui-ci permet d'explorer les causes réelles de consommation de ressources et de création de valeur. Ce faisant, il est possible d'en déduire les leviers d'action pour piloter la performance, en termes d'efficience « activités et processus consommant le moins de ressources possible pour un résultat donné » et d'efficacité « activités et processus produisant le résultat le plus pertinent ». Le modèle de diagnostic est alors un modèle **d'action** s'appuyant sur des indicateurs sans être obnubilés par ces derniers.

Pour qui s'intéresse à des dimensions extra financières, le modèle « du diagnostic » proposé par Lorino (1996) sous entend la prise en compte d'un concept nécessaire, celui de l'action collective conjointe. C'est dans cette perspective que Lorino mobilise le concept de situation de gestion élaboré par Girin (1990) et défini de la façon suivante : une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ». (p.142).

Pour Lorino, le processus est une figure de l'activité collective, pour ce dont il est doté en termes de caractéristiques interactionnelles et transactionnelles. D'une part, un processus met plusieurs contributions hétérogènes en interaction et en coordination. D'autre part, il est associé à un output, une « transaction intramondaine<sup>23</sup> » réalisée comme fruit des interactions.

Au-delà de l'examen du processus comme figure de l'activité collective servant de base pour le pilotage de performance, Lorino s'intéresse à une autre figure du processus, celle d'interface entre les deux niveaux stratégiques et opérationnels et que nous allons à présent examiner.

### ***Pilotage de la performance : ABC, couple coût-valeur et au-delà...***

Outre la caractéristique de **place** du contrôle de gestion à l'interface entre la Stratégie et l'opérationnel, les chercheurs ont mis l'accent sur d'autres éléments d'ouverture de cette discipline qui constituent des appels à la convergence.

C'est le **rôle** effectif du contrôle de gestion en termes de pilotage de performance qui intéresse chercheurs et praticiens.

Lorino constitue une référence indéniable au sujet du pilotage de la performance.

---

<sup>23</sup> Lorino utilise cette expression en se référant à Vernant, 1997.

Ainsi, depuis ses travaux dans les années 90 (1995, 1996, 1997, 1999), la performance doit être perçue simultanément à travers le couple de « coût » et de « valeur ».

Lorino examine et développe les déterminants de la performance et souligne la nécessité de la faire évoluer. Ainsi la performance est passée d'une vision de minimisation des coûts, vers celle de la maximisation du reliquat « valeur »- « coût » et enfin vers une analyse des causes réelles de performance qui ne sont que les leviers d'action pour améliorer cette dernière.

Le pilotage est une déclinaison des deux notions de coût et de valeur, d'un niveau stratégique à un niveau opérationnel.

Lorino souligne que la notion traditionnelle de contrôle doit basculer d'une vision de pouvoir hiérarchique rigide et d'une allocation de ressources associée à des sanctions, à une vision d'apprentissage de chaîne de **valeur**.

Ce basculement de vision s'est relayé, sur le plan pratique, par des interrogations sur les modalités nécessaires pour assurer à la Direction des informations fiables sur l'allocation des charges indirectes (boîte noire), à partir des années 60.

En effet, les premiers travaux s'intéressant à la boîte noire ont commencé à partir des années 60 avec Drucker (1963), en complément de ceux de Miller et Vollman (1985) et de Porter (1985).

Ils ont contribué à nourrir les réflexions de Johnson et Kaplan sur l'évolution des systèmes de coûts, en termes de pertinence et de recherche de briques de base d'un système de calcul de coûts.

Ces briques de base ne sont que les « ingrédients » dont une entreprise a besoin de connaître et de maîtriser afin de pallier les biais d'allocation arbitraire des charges indirectes.

Johnson et Kaplan (1987), à la lumière des travaux cités ci-dessus, déterminent les trois briques de base suivantes :

- Les charges indirectes
- Les centres de coûts qui sont leurs « réceptacles » auxquels seront affectées les charges. Plus tard, ces centres de coûts seront appelés unités d'analyse, puis activités.
- Les inducteurs de ces charges qui les véhiculent vers les centres et qui expliquent leur variation. Chaque centre de coût est caractérisé par un inducteur.

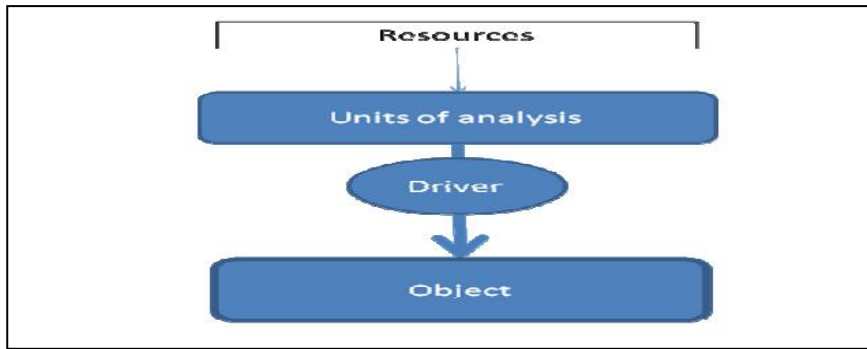
Par ailleurs, les auteurs expliquent qu'il existe des déversements de coûts à deux niveaux, tout d'abord celui des charges (ou ressources) vers les centres de coûts, puis celui des centres vers les produits.

L'intégration de ces ingrédients au sein d'une recette appelée désormais ABC (Activity Based Costing) sera réalisée en 1988, notamment dans le cadre des travaux du CAM.I<sup>24</sup>. Ces travaux furent synthétisés par les deux auteurs Berliner et Brimson qui donnent à l'ABC son nom et son modèle canonique. Celui-ci repose sur un langage universellement validé. Il est représenté dans la figure n° 1.3 ci-dessous : les ressources sont consommées par les unités d'analyse (les activités) et ces dernières sont consommées par les objets de coûts.

---

<sup>24</sup> CAM.I pour Consortium for Advanced Manufacturing International.

**Figure n° 1.3 - Le modèle canonique de l'ABC<sup>25</sup>**



C'est à partir de la fin des années 80 que la notion d' « Activité » est officiellement utilisée comme une maille d'analyse de performance.

Ce détour sur l'origine de l'ABC nous informe que ce dernier est un langage destiné originellement au système de coûts : il lui offre le vocabulaire qui constitue un modèle « universel » et partagé par tous les acteurs concepteurs ou utilisateurs du système de coûts.

Des écrits furent publiés pour rendre compte de deux réalités contradictoires : la première, principalement théorique, porte sur les avantages de l'ABC et la deuxième, plutôt pratique, concerne les échecs d'adoption de l'ABC, incarnés par son abandon ou la dénonciation, d'emblée, à cette adoption. (P. Mévellec et S. Alcouffe, 2012).

Il n'est pas dans les propos de ce travail d'examiner les causes d'échec de l'adoption et de la diffusion de l'ABC. Cependant, nous prenons en compte ces limites pour appréhender ce langage et la façon dont les auteurs s'en saisissent, dans le cadre de la dimension organisationnelle et managériale de la convergence entre les deux systèmes.

A ce titre, P. Mévellec est le premier auteur français (1990) s'étant intéressé aux caractéristiques de modélisation des systèmes de coûts dont ceux basés sur l'ABC. Cette initiative s'inscrit dans la lignée des travaux de Kaplan, Cooper et du CAM.I évoqués ci-dessus.

L'ouvrage de Mévellec (1990) fut suivi par des travaux de chercheurs et de professionnels (Turney (1991), Brimson (1991), Lorino (1991) et O'Guin (1991), concernant l'architecture des systèmes ABC.

Face à de nombreuses expériences d'échec ou d'abandon de l'ABC, de nombreuses études de cas furent réalisées sur sa mise en œuvre et sur les obstacles entravant la réussite de systèmes de coûts basés sur l'ABC. Mais, comme le montre P. Mévellec, une faille commune est omniprésente dans ces études.

Le fait de considérer qu'il existe un seul modèle ABC standardisé et équivalent d'une entreprise à l'autre, est une erreur validée ! Par conséquent, Mévellec propose une « taxinomie en huit modèles de

<sup>25</sup> Johnson et Kaplan, 1987 (p.239) (d'après P.Mévellec et S.Alcouffe, 2012).

systèmes ABC », selon des critères liés aux trois briques de bases d'un système ABC (les activités, les regroupements des activités et les inducteurs de coûts).

Par ailleurs, la démarche de gestion des coûts adoptée par AKIPAJ et présentée dans le chapitre 3, eut comme point de départ le langage ABC, qui a été mobilisé et adapté pour la construction d'un modèle pertinent pour la gestion des coûts à base d'activités et de processus.

L'ABC marque donc une étape primordiale dans la trajectoire **d'ouverture** du contrôle de gestion sur des problématiques autres que la comptabilité générale (le contrôle de gestion portait essentiellement sur l'évaluation du stock afin d'alimenter le compte de stock au bilan) et la communication des données (le budget se limitait à la fixation de prévisions et à leur comparaison avec les réalisations).

C'est essentiellement la notion de processus qui a permis d'introduire dans le langage ABC, la notion de valeur et de matérialiser et d'exploiter l'équilibre entre gestion de coûts et production de valeur.

Le calcul des coûts de revient des produits est alors remplacé par la recherche de leviers d'actions pour gagner en compétitivité et optimiser les ressources.

Les « activités » fournissent le support à ces leviers : d'un côté, elles constituent des entités élémentaires pour l'analyse fiable des « coûts » ; d'un autre côté, elles permettent de représenter les maillons de la chaîne de la « valeur » produite au client (au sens de Porter, l'avantage compétitif, 1986).

P. Mévellec et P. Lorino rejoignent Kaplan et Cooper sur la nécessité de faire usage de méthodes de modélisation de l'entreprise sous forme d'activités (et de processus plus tard), afin de piloter les chaînes de valeur. Cela fait partie des approches novatrices du pilotage des entreprises. Selon cette méthode sur laquelle nous reviendrons par la suite (1.2.1), l'entreprise est décrite sous forme de prestations porteuses de valeur et ces prestations sont produites par des processus. Donc, cette approche permet non seulement de gérer les coûts, mais aussi de mettre la **valeur** aux commandes (Lorino, 1997).

L'intérêt porté à la **modélisation**<sup>26</sup> a toute son importance et sa pertinence dans les recherches en contrôle de gestion. Elle permet une analyse en temps réel et une réaction rapide, de la part de la Direction et des opérationnels, aux évolutions concernant les coûts et la valeur. Par conséquent, elle constitue un levier d'ouverture du contrôle de gestion, à travers la **communication** qu'elle engendre au sein de l'entreprise. Cette méthode incarne également ce que Lorino préconisait en termes de système de **diagnostic** évoqué plus haut (Lorino, 1996).

La prise en considération de la gestion de la « **valeur** » s'est inscrite dans les systèmes de contrôle de gestion au début des années 90, dans le cadre de la recherche de tentatives de sortie de la situation de « pertinence perdue<sup>27</sup> ».

Dans leur ouvrage diagnostiquant la perte de pertinence, **Johnson et Kaplan** ont pointé les déficiences des pratiques de contrôle de gestion, notamment de calcul de coûts qui n'étaient guère adéquates avec les transformations contextuelles.

---

<sup>26</sup> Cette méthode de recherche (la modélisation) est évoquée par de nombreux auteurs (Le Moigne, Simon et autres) est développée en tant que méthode de recherche en sciences de gestion par March (Design Science Research, 2008). Nous y consacrons une partie considérable de ce travail de recherche, tant sur le plan théorique (l'approche technique de la convergence) qu'empirique.

<sup>27</sup> T. Johnson and R.S. Kaplan, *Relevance lost: rise and fall of management accounting*. Harvard business Press, 1987.

Pierre Mévellec<sup>28</sup> qualifie ces transformations par un « contexte de crise » à plusieurs niveaux : l'environnement (l'internationalisation, la segmentation des marchés et l'incertitude accrue), les systèmes d'informations incapables de répondre à la complexité du contexte et les enjeux de la concurrence), l'organisation interne des entreprises (structures, logique managériale et culture, moyens...). Face à cette crise, l'auteur constate la nécessité d'adapter les outils et de les aligner avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, au lieu de les réduire à de simples machines de calcul. Cela requiert d'intégrer des principes ou des feuilles de route permettant de s'assurer de la pertinence des outils au regard des besoins stratégiques de la Direction.

Ces principes concernent, au-delà de la répartition des charges sur les produits, le fait de repenser la représentation du fonctionnement de toute l'entreprise. Cela conduit à identifier les objets dont l'analyse de rentabilité s'avère la plus pertinente au regard des interrogations prioritaires de la Direction. Celles-ci portent, d'une part, sur la connaissance fiable des coûts devenus complexes à maîtriser et, d'autre part, sur le maintien de la compétitivité face à une concurrence rude et des exigences clients en perpétuelle et rapide évolution.

La compétitivité est appréhendée non seulement en termes de valeur produite pour le client et jugée par ce dernier, mais aussi en termes d'optimisation des ressources consommées afin de parvenir à la production de la valeur.

Pierre Mévellec souligne la nécessité de prendre en considération la gestion de la valeur dans le cadre de la gestion des coûts. Concrètement cela se passe dans la phase de détermination des inducteurs de coûts qui expliquent la causalité et permettent la traçabilité dans la lecture et la maîtrise de la consommation des ressources.

C'est en plaçant la gestion des coûts dans la « sphère de la valeur » (Mévellec, Lebas, 1999), qu'est pallié le biais du caractère arbitraire des clés de répartition et des unités d'œuvre.

Cependant Mévellec attire l'attention sur la difficulté de mesurer la valeur avec le même degré de précision et d'exactitude que la mesure des coûts. Il précise qu'il s'agit de porter un jugement sur la valeur, à partir des attributs de valeur. Ce jugement peut être fait par le client externe qui semble prêt à payer un prix en contrepartie ; ou le client interne destinataire de la production d'une activité.

Donc la notion de valeur que nous adoptons s'appuie sur la théorie du consommateur (Lancaster, 1996). Le consommateur, juge de la valeur, tire satisfaction des attributs portés par les biens et les services et non pas par ces derniers. Le client perçoit la valeur produite et porte un jugement en fonction de sa propre perception. Celle-ci, étant relative à chaque client, nécessite des pondérations ou « des ajustements » en interne, afin de chiffrer la valeur perçue et l'associer à la gestion des coûts.

C'est la raison pour laquelle l'auteur appelle à comprendre et maîtriser les choix du consommateur à partir des attributs qu'il apprécie subjectivement. Ainsi, la valeur est la somme pondérée des attributs considérés critiques au regard du consommateur.

Mévellec et Lebas considèrent que *« les réglages ont pour objectif de faciliter la lecture des informations fournies par le système de coûts en essayant d'y incorporer directement des*

---

<sup>28</sup> Pierre Mévellec : Outils de gestion, la pertinence retrouvée, 1990.

*préoccupations de gestion de la valeur. Il s'agit donc d'un exercice délicat mais utile car il permet de souligner concrètement, avant même le fonctionnement du nouveau système, l'articulation des notions de coût et de valeur.»* (Mévellec, Lebas, 1999).

Cette appréhension de la notion de valeur fait écho aux réflexions menées par Ramirez et Normann(1993) sur les liens entre la stratégie et la valeur. Partant de l'hypothèse que la stratégie est « l'art de créer de la valeur », les deux auteurs s'interrogent sur les modalités de création de valeur. Ils soulignent que les efforts stratégiques ne doivent pas se focaliser sur la création de valeur, mais sur la mobilisation des clients pour créer et se fournir leur propre « valeur », à partir de ce que l'entreprise est susceptible de leur offrir.

Dans cette optique, Ramirez et Normann proposent de bannir toute distinction entre produits tangibles et services immatériels et de les remplacer par des « offres » proposées par l'entreprise en fonction des attributs recherchés par les clients.

On voit ainsi que l'originalité que devrait apporter l'approche par les activités et qui devrait être développée et instaurée par les gestionnaires, porte sur les modalités de production de la valeur par les activités et non pas uniquement sur la consommation de ressources et de leur allocation<sup>29</sup>.

Or c'est la perte de ce fondement (de création de valeur) qui est une des explications de renonciation à l'ABC ou à son abandon.

Comme le montre M. Montebello (2003), la création de valeur pour le client doit se placer au centre du management stratégique, c'est-à-dire dans le cadre du diagnostic de l'environnement interne et externe, ainsi qu'aux phases de décisions et des choix portant sur le développement de l'entreprise et de ses produits et services destinés aux clients ; ce qui place, par conséquent, la satisfaction du client « demandeur de valeur » (Montebello) à la base de la stratégie et non pas comme un résultat de cette dernière .

L'ABC ne fut pas la seule et unique voie de sortie de la crise (celle de la « pertinence perdue »). Chacun des deux « architectes » du modèle canonique de l'ABC, **Johnson et Kaplan**, s'est intéressé, avec d'autres auteurs, à une nouvelle voie adaptée aux transformations contextuelles évoquées : le BSC<sup>30</sup> (notamment avec Turney, Johnson, Kaplan et Norton) et le management par activités (ABM) (Brimson, Cooper, Warren, Gorham et Kaplan).

Par rapport au **management** par activités, ABM<sup>31</sup>, Kaplan et Cooper la présentent comme une extension de l'ABC (« From ABC to ABM »), qui doit, toutefois, être prise en considération, bien en amont, dès la conception de la démarche ABC. Rappelons-le, l'ABC débute par une phase de modélisation du fonctionnement de l'entreprise sous forme d'activités et se poursuit par une phase d'exploitation du résultat de modélisation, en termes de calcul et de gestion du couple coût-valeur. L'assimilation de l'ABM est une condition nécessaire dès la première phase de modélisation. En effet, il existe une interopérabilité entre ABC et ABM. La première fournit les principes de modélisation et de calcul des coûts, ainsi que leur déversement sur les objets de coûts pertinents ; tandis que la deuxième constitue un moyen d'animation et d'action sur les coûts et les activités.

---

<sup>29</sup> Nous verrons plus loin que c'est à travers le regroupement des activités en processus que se matérialise et se gère la création de valeur.

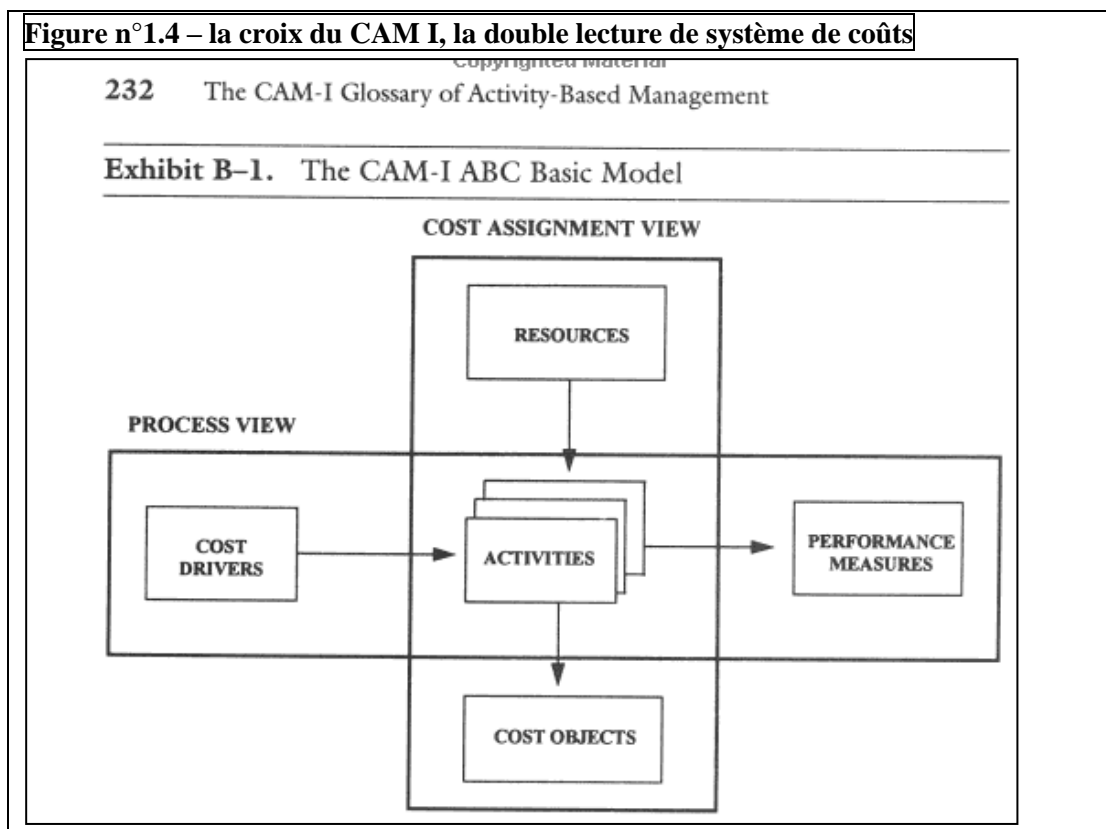
<sup>30</sup> BSC pour Balanced ScoreCard ou tableau de bord équilibré.

<sup>31</sup> Activity Based Management.

On retrouve là les deux axes de la croix du CAM.I. formalisée par Turney et expliquée par P. Mévellec (2000). Cette croix offre une « lecture duale des systèmes de coûts » : une lecture qui distingue entre deux logiques complémentaires correspondant aux deux axes de la croix, celui de la « consommation des ressources » et celui de « la simulation de la valeur ». L'ABC correspond à la lecture verticale de la hiérarchie, de la consommation de ressources par les activités et de ces dernières par les processus pour la production de biens et services.

L'ABM correspond à la lecture horizontale, celle de l'apprentissage sur la valeur perçue par le client. Ce sont les processus traversant les fonctions de l'entreprise qui nourrissent cet apprentissage. Donc cet axe horizontal matérialise un dispositif d'animation (plans d'actions) basé sur l'apprentissage réalisé sur la consommation de coûts et la production de valeur.

Le schéma dans la figure n° 1.4 ci-dessous, représente la croix de CAM-I illustrant les deux lectures verticales et horizontales fournies par le couple ABC-ABM :



Source: Berliner et Brimson, 1988.

Kaplan et Cooper montrent comment les principes de l'ABC sont **au service** de l'**ABM**<sup>32</sup>, pour la gestion de la performance de l'ensemble de l'entreprise, la gestion de production, la gestion commerciale, la gestion du personnel, la gestion des relations avec les fournisseurs et les clients, etc.

<sup>32</sup> Activity Based Management. Cooper, Robin, Robert S. Kaplan, Lawrence S. Maisel, Eileen Morrissey, and Ronald M. Oehm, "From ABC to ABM", Management Accounting, November 1992, p. 54.



Cooper, s'alignant avec Turney et Miller sur la notion de GESTION des coûts, préconise d'adopter simultanément deux logiques de gestion de coûts : « cost assignment view », liée à la modélisation et la maîtrise de l'allocation des coûts et « performance management view », traitant de la création et la gestion des coûts dans la perspective de création de la valeur.

L'ABM repose essentiellement sur la notion de processus regroupant des activités mono ou multi fonctions, ces processus permettant de formaliser et de maîtriser le lien entre les attributs de valeur du client et la production de la valeur par les activités.

Par ailleurs, l'ABM doit nécessairement être associée à une démarche ABC et la compléter, comme le montre Mévellec (les systèmes de coûts, 2005). L'auteur souligne que la notion de pilotage doit être la continuité incontournable de l'ABC (ou tout autre système de calcul de coûts) ; et que cette continuité doit être prise en compte dès la phase de conception de ce dernier.

Ce faisant, les « dispositifs de pilotage » (P. Mévellec, 1997) assurent la cohérence entre la stratégie et l'opérationnel. De plus, ils permettent d'asseoir la logique de GESTION de coûts dans laquelle l'ABC est instaurée, contrairement à une logique dans laquelle on se concentre uniquement sur la logique de calcul de charges directes et indirectes.

### **L'ouverture du contrôle de gestion à travers le prisme de la transversalité**

Le contrôle de gestion fut l'un des premiers systèmes apparu dans les réflexions sur la structure transversale de l'entreprise, ainsi que l'étude de la perception de cette structure par les acteurs.

Nous avons démontré à travers les études de cas que les acteurs jouent un rôle primordial dans l'échec ou la réussite de l'adoption d'une démarche de gestion des coûts basée sur une structure transversale, ce à travers leurs perceptions, leurs pratiques, leurs jeux d'acteurs, etc.

Plusieurs travaux se sont attachés à la transversalité, notamment aux questions suivantes : Sur quelle base structurelle les techniques citées sont-elles construites ? Comment les acteurs perçoivent-ils et exploitent-ils ces structures ? Quelles relations existent entre ces structures et les représentations traditionnelles (organigrammes) ?

P. Lorino et P. Mévellec ont examiné ces questions sous des angles différents mais complémentaires. P. Mévellec et Thierry Bertrand<sup>33</sup>, en étudiant la structure des systèmes ABC, constatent que la transversalité, si *inhérente* soit-elle à l'ABC/M, n'apparaît qu'en filigrane dans la littérature liée aux systèmes de coûts. « *Elle n'est que rarement formalisée dans la littérature* ».

Mévellec (2005) propose une « taxinomie en huit modèles de systèmes ABC », selon des critères liés aux trois briques de bases suivantes:

- Les activités : intra-fonctionnelles (= non transversales) ou transfonctionnelles (transversales) ;
- Le regroupement des activités : sans processus ou avec processus ;
- Les inducteurs d'activités : les activités sont regroupées selon une logique orientée « coûts » ou une logique orientée « coûts et valeur » simultanément.

Chacun des trois critères cités donnant lieu à deux choix, la démonstration de P. Mévellec aboutit donc aux huit taxinomies de modèles ABC, représentées dans le tableau n°1.5 suivant :

---

<sup>33</sup> Cohérence organisationnelle et structure des modèles ABC/M, mai 2005.

**Tableau n° 1.5 – Taxinomie en huit types de systèmes ABC**

Inducteurs d'activité	Activités non transversales (intra-fonctionnelles)		Activités transversales (transfonctionnelles)	
	Sans processus	Avec processus	Sans processus	Avec processus
Orientation « coûts »	ABC n°« 000 »	ABC n°« 010 »	ABC n°« 100 »	ABC n°« 110 »
Orientation « coûts et valeur »	ABC n°« 001 »	ABC n°« 011 »	ABC n°« 101 »	ABC n°« 111 »

(P. Mévellec et S. Alcouffe, 2009)

Il est donc évident que la transversalité constitue un vecteur principal, non seulement dans la classification des modèles ABC, mais aussi dans leur exploitation opérationnelle (calcul de coûts et de rentabilité) et leur exploitation stratégique (pilotage de la performance de l'entreprise).

C'est pour cette raison que P. Mévellec place la transversalité au cœur des paramètres de conception et d'exploitation des systèmes de coût.

Outre l'aspect principalement lié aux jeux d'acteurs, la transversalité est un objet de l'ingénierie organisationnelle, au sens où elle structure le « schéma de pilotage ». (Lorino, 2003).

Le « schéma de pilotage<sup>34</sup> » proposé par Lorino doit allier, au côté des sujets techniques, l'ancrage concret du pilotage. Celui-ci est fondé sur la philosophie managériale et sur les pratiques. Bien que cet ancrage soit le plus souvent sous-estimé, il est plus important que le substrat purement technique (indicateurs, tableaux de bord, comptabilité de gestion, plans et budgets).

Concernant la philosophie managériale, elle porte sur la culture et la logique globale de pilotage : pilotage par les résultats financiers, pilotage par les tableaux de bord multidimensionnels, pilotage par des logiques transversales...

Quant aux pratiques, elles se résument par la vie de pilotage en termes de rites, coutumes, rythmes. Elles ont trait à la structure de pilotage (pyramide des niveaux de pilotage, axes d'analyse et de pilotage, articulation entre le pilotage transversal et la représentation hiérarchique verticale, articulation entre responsabilités traditionnelles de budget ou hiérarchiques et responsabilité transversale d'animation et de synthèse).

Ainsi, le schéma de pilotage « ancre le système de pilotage de l'entreprise, le positionne dans les structures de pouvoir et de responsabilité, répartit les rôles entre les acteurs ». (Lorino, 2003).

Cela rejoint la notion d'« **animation de gestion** » (Lorino, 1995) qui doit être définie de manière précise. Elle concerne précisément les missions de pilotages, la désignation de pilote de processus qui assurent, en collaboration avec les responsables hiérarchiques, l'articulation entre le pilotage des centres de responsabilité traditionnels et le pilotage transversal des processus, la logistique de pilotage (organisation, préparation de réunions, production d'indicateurs), etc.

Par ailleurs, Lorino mène des réflexions sur la notion de transversalité. L'animation de gestion évoquée par l'auteur est fondée sur le pilotage transversal par les processus. Outre son identité d'outil de modélisation correspondant à une interprétation particulière de l'entreprise, le processus est,

<sup>34</sup> Méthodes et pratiques de la performance- Le pilotage par les processus et les compétences, 2003

manifestement, un objet de pilotage transversal. Il assure la coordination entre les services, ce qui permet leur décloisonnement et leur collaboration pour l'amélioration de la performance.

En plus de la coordination, le processus, objet de pilotage, assure le déploiement de la valeur.

S'inscrivant dans la lignée des travaux sur la gestion par les activités, Lorino souligne que les activités, considérées isolément, ne peuvent constituer des objets pour la maîtrise de la production de la valeur destinée au client.

Cela n'est possible qu'à travers un «pont entre les activités et la valeur». Ce pont n'est que le processus. «La vision en termes de processus est le regard jeté sur le système d'activités à partir du résultat fourni, du client, du besoin satisfait<sup>35</sup> ».

Face à la définition et aux déterminants du schéma de pilotage et de l'animation de gestion, nous constatons que les acteurs sont le centre névralgique qui anime ce dispositif : ils peuvent être aussi bien les éléments moteurs pour sa réussite ou, au contraire, des freins le contraignant, selon leurs jeux, leurs visions des philosophies et des référentiels, leur perception des structures de pilotage, leur dialogue et leurs relations organisationnelles.

Certes, cette vision transversale du fonctionnement de l'entreprise a développé des instances de dialogue entre tous ses acteurs et toutes ses fonctions qui sont de plus en plus sensibles aux notions de gestion de coûts, de processus transverses et de production de valeur.

Par conséquent, on s'attend à une ouverture de la discipline de contrôle de gestion et un mode de pilotage où les processus, ouverts les uns sur les autres, se coordonnent au service d'une seule stratégie.

Cependant, les **faits pratiques** montrent que la transversalité bute toujours sur des obstacles. Ceux-ci sont essentiellement liés à l'identité d'origine du contrôle de gestion, celle du cloisonnement et de « discrétion » autour d'une ressource clé : les chiffres.

### ***Tableau de bord et BSC : principaux instruments tangibles sous-jacents à la logique de Pilotage de Performance***

Le tableau de bord est un exemple d'outil de pilotage, basé sur des indicateurs. Ces derniers nourrissent les plans d'actions évoqués plus haut et permettent de mesurer les effets des actions engagées dans le cadre de l'amélioration de la performance.

Le défaut de ces dispositifs de pilotage risque de conduire à une incohérence entre les deux axes : d'une part, celui de la modélisation de la consommation de ressources à base d'activités et de processus (inducteurs de coûts et objets de coûts) et, d'autre part, celui du pilotage de performance éventuellement basé sur une logique de gestion traditionnelle, hiérarchisée et qui n'est pas instaurée dans une optique de gestion du couple coût/valeur.

Cet exemple illustre le lien fort et incontestable entre la dimension managériale (incarnée par la logique de pilotage) et la dimension technique (en l'occurrence les tableaux de bord).

---

<sup>35</sup> Lorino, Revue française de gestion, juin 1995.

Ce lien confirme le caractère récursif entre les deux dimensions auquel nous avons fait allusion en introduction de cette partie.

La notion de tableau de bord s'inscrit donc dans l'aspect technique du pilotage et concerne essentiellement les **indicateurs**. C'est pour cette raison que les tableaux de bord à la française (et plus tard les BSC, équivalents américains de tableaux de bord) sont qualifiés de systèmes de **mesure** stratégiques<sup>36</sup>.

Nous soulignons que l'usage des indicateurs a révélé des excès « attisant » la perte de pertinence des outils de gestion évoquée plus haut.

Ces derniers, de plus en plus nombreux, sans lien logique les uns avec les autres, étaient donc difficilement exploitables. Pour simplifier, les indicateurs peuvent être classés selon deux catégories principales, celle des indicateurs financiers, propriété exclusive de la Direction et celles des indicateurs purement qualitatifs, propriété des opérationnels. En outre, ces derniers, à caractère purement opérationnel, n'intéressaient que les opérationnels (qui les connaissaient déjà) et ne pouvaient pas être exploitables par la Direction. Cette dernière se préoccupait essentiellement de la rentabilité à Court Terme, au détriment de choix stratégiques de Long terme. Il en résulte une séparation entre deux entités, opérationnelle et managériale, chacune adoptant son propre langage.

Cet écart nourrit une culture de gestion Top Down avec un « Top » privilégiant un interlocuteur financier (ses actionnaires) et un « Down » présumé exécuter les décisions CT et les actions curatives, loin des actions de prévention et des initiatives d'amélioration.

L'absence de la prise en compte des indicateurs opérationnels par la Direction fut dénoncée par les chercheurs et les praticiens.

Les critiques de ces derniers ont alors déclenché la naissance du BSC. En effet, des chercheurs tels, Johnson et Kaplan en 1987, Kaplan et Norton en 1991, 1992 et 1996, ont alerté sur le risque de limiter la gestion de la performance aux seuls indicateurs financiers et sur le besoin d'outiller le contrôle de gestion par de nouveaux systèmes de pilotage, tels que le BSC.

Tout d'abord, Johnson et Kaplan, dans leur ouvrage « Relevance Lost » (1987), démontrent, à travers des exemples réels, le « non sens de la rentabilité à CT » (The Meaninglessness of Short-Term profits (p.254)) et l'« importance des indicateurs non financiers » p.256). Selon les auteurs, les échecs des systèmes de contrôle de gestion à fournir des signaux utiles pour mesurer l'efficacité des processus et la rentabilité des produits, se traduisent par un échec des dirigeants dans le pilotage de leur entreprise.

Ensuite, en 1992, Kaplan et Norton ont mis en place le **BSC** (Balanced ScoreCard, traduits par tableaux de bord équilibrés), dans la perspective d'instaurer un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers<sup>37</sup>.

Cette philosophie managériale de déclinaison Top Down et d'équilibre entre 4 axes (relevant de 4 registres conceptuels), ainsi que le langage basé sur 4 familles d'indicateurs, distinguent le BSC de

---

<sup>36</sup> Strategic measurement systems (A. Bourguignon et al. / *Management Accounting Research* 15 (2004) 107–134).

<sup>37</sup> D'après Kaplan et Norton, le BSC est basé sur 4 familles d'indicateurs : financiers, indicateurs relatifs aux clients, indicateurs relatifs aux processus internes et indicateurs sur l'apprentissage et le développement.

son pendant français, le tableau de bord. Nous précisons que le tableau de bord (français) existait bien avant le BSC en tant que système de management, basé sur des indicateurs financiers et non financiers (souvent appelés qualitatifs) et permettant le suivi de la déclinaison de la stratégie sur le plan opérationnel.

Or, d'après l'expérience, le tableau de bord à la française fut qualifié de tableau de bord d' « atelier », loin de tout système de management. Ses éléments excessivement qualitatifs le rendaient dénué de tout intérêt aux yeux de la stratégie ; celle-ci ne pouvant exploiter ces signaux d' « atelier ». Le BSC est donc venu combler un vide relevant de l'ordre de la modélisation. Il se distingue par son « langage universel » des 4 familles d'indicateurs qui se déclinent, en cascade, du niveau le plus stratégique, vers le niveau opérationnel.

Dans le tableau de bord français, ce sont les propres visions et représentations subjectives des managers, au regard des indicateurs et de la stratégie, qui se substituent au langage du BSC. Le respect et le partage de ce langage pourront alors instaurer un dialogue en interne, portant, au-delà de la rentabilité financière de CT, sur la production de valeur et l'amélioration du fonctionnement à tous les niveaux.

Là aussi, l'expérience du BSC montre un manque d'interactions entre les différents niveaux. Il n'existe pas de dialogue entre le niveau opérationnel et la stratégie. Les relations de cause à effet entre les indicateurs prennent la forme d'une cascade du haut de la pyramide vers la base et jamais dans le sens inverse.

Ces deux outils de pilotage (le tableau de bord et le BSC) ont donc été moyennement satisfaisants au regard des apports escomptés.

D'un côté, le BSC fut critiqué pour sa démarche Top Down unilatérale sens descendant du « sommet » vers le « base », sans interaction entre les deux niveaux. De l'autre côté, c'est le caractère manifestement opérationnel des indicateurs du tableau de bord français qui fut dénoncé.

Par conséquent, ces outils n'ont effectivement abouti, ni à un dialogue efficace permettant un apprentissage organisationnel ni à une implication du niveau opérationnel dans les décisions stratégiques et dans l'amélioration continue de la performance du fonctionnement de toute l'entreprise. Nous rappelons que c'est cette vision d'amélioration sur le Long Terme-contrairement aux préoccupations financières de CT- qui constituait un des piliers fondamentaux du BSC.

Malgré les résultats empiriques évoqués, le BSC et le tableau de bord matérialisent l'ouverture du contrôle de gestion vers toute l'entreprise. Au-delà de la notion d'équilibre déjà abordée, ils demeurent en lien fondamental avec la stratégie.

En outre, les deux auteurs anticipent une question que se posent beaucoup de managers aujourd'hui : celle du nombre idéal d'indicateurs. Ils expliquent que cette dernière n'est pas la question pertinente à poser ; la principale mise en garde à considérer pour maintenir le lien entre BSC et Stratégie porte sur les deux principes suivants :

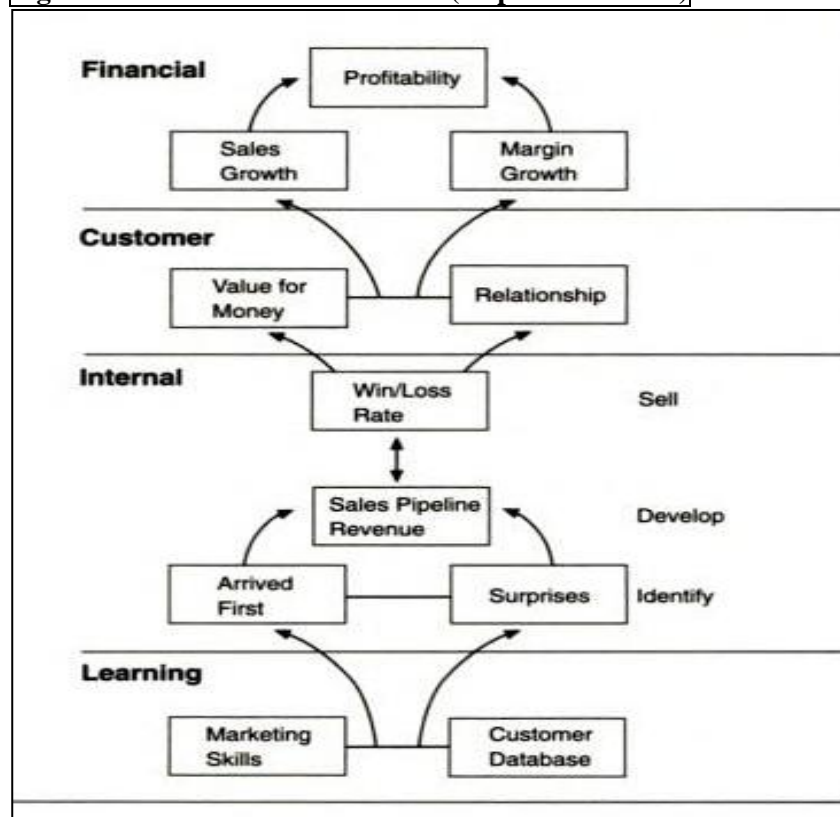
- la convergence de tous les indicateurs sur une seule stratégie ;
- les relations de cause à effet entre tous les indicateurs.

*« If scorecard is viewed as 25 or even 10 independent measures, it will be too complicated for an organization to absorb. The Balanced Scorecard should be viewed as the instrumentation for a single*

strategy. When the scorecard is viewed as the manifestation of **one** strategy, the number of measures on the scorecard becomes **irrelevant**, for the multiple measures on the Balanced Scorecard are **linked** together in a cause-and-effect network that describes the business unit's strategy. » (Kaplan et Norton<sup>38</sup>, 1996, p.162)<sup>39</sup>.

Ainsi, Kaplan et Norton démontrent à travers des études de cas que les indicateurs sont inter reliés comme le présente la figure n° 1.6 ci-dessous.

Figure n°1.6 – les mesures du BSC (Kaplan et Norton)



Source : (Kaplan et Norton, The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action. 1996, p.242).

Les deux auteurs soulignent les relations suivantes:

Les indicateurs liés à l'apprentissage (compétences, formation...) expliquent les mesures des indicateurs des processus internes. Ceux-ci nourrissent directement la perspective des clients qui, à leur tour, induisent directement les mesures financières.

Ainsi les auteurs confirment l'idée que le contrôle de gestion (à travers le BSC) n'est pas réduit à la mesure financière, mais il constitue un système de management Top Down, pour le déploiement de la stratégie, à travers les missions suivantes<sup>40</sup> :

- Planifier et valider des objectifs à long terme

<sup>38</sup> Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA 02163.

<sup>39</sup> Les formats de texte souligné e gras est ajouté par nous pour souligner l'idée que tous les indicateurs d'un BSC, quelque soit leur nombre, doivent être en lien direct avec une seule stratégie et en interaction les uns avec les autres.

<sup>40</sup> Kaplan et Norton (1996) "The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action". (p.197).

- Clarifier et traduire la vision stratégique en termes opérationnels
- Instaurer un processus d'apprentissage et de feed back « Strategy development is a continuous process »
- Communiquer avec les opérationnels au sujet de la stratégie pour assurer un alignement entre le « Top » et le « Bottom ».

La question d'évolution et d'ouverture du contrôle de gestion intéresse toujours de nombreux auteurs, notamment P. Lorino et P. Mévellec. Lorino développe amplement la perspective de pilotage dans laquelle le contrôle de gestion doit se placer.

Or l'intégration de la notion de pilotage de performance en termes de coûts et de valeur, est restée réduite à une approche économique, ce qui explique la lenteur dans l'évolution effective des systèmes de coûts.

Lorino prend acte de la vision de la performance exclusivement économique par les gestionnaires et explicite l'acceptation qui devrait être associé à ce concept, au service de la stratégie de l'entreprise.

Le pilotage de la performance doit revêtir un aspect opérationnel et un aspect stratégique.

Le dernier correspond à une satisfaction des besoins du client (valeur) en économisant les ressources (coût). L'aspect opérationnel consiste à décliner le premier sur des mailles d'analyses réalistes et accessibles par les acteurs, d'un côté et permettant d'agir sur le couple coût et valeur, d'un autre côté.

*« Entendue comme jugement **économique** sur la légitimité sociale d'une activité, la performance qualifie le rapport existant entre les ressources consommées par cette activité (son « **coût** ») et l'importance des besoins sociaux auxquels elle permet de satisfaire (sa « **valeur** »). En arrière-plan de la notion de performance, on retrouve donc toujours le couple « valeur-coût » [Lorino 97], désigné selon les contextes par les couples « **qualité-prix** », « **utilité-prix** », « **efficacité-efficience** », « **différenciation-leadership coût** ». (Lorino « A la recherche de la valeur perdue », 1999).*

En effet, les notions de performance économique ont évolué vers la notion de « *performance de l'entreprise* ». (Lorino, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » (2009) et « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion » (2013)). Cela ne fait que renforcer davantage l'ouverture du contrôle de gestion.

Cette évolution lexicale traduit un développement d'une philosophie managériale qui complète la philosophie purement métrique et économique du contrôle de gestion.

Lorino précise dans son ouvrage « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion » (2013) que le contrôle de gestion devrait correspondre à une filière de conseil et d'analyse qualitative plutôt qu'une filière purement de chiffres. Ainsi, il distingue entre « les approches **traditionnelles** » **du contrôle de gestion** et les approches **novatrices de pilotage de l'entreprise**. Les premières englobent le plan, le budget, les centres de profit, les prix de cession interne et les indicateurs financiers. Quant aux approches récentes de pilotage de l'entreprise, elles portent sur des méthodes telles que l'ABC, ABM, contrôle stratégique, BSC, gestion par les processus, la création de valeur, RSE, etc.

Ces dernières confèrent au contrôleur de gestion un double **rôle : celui de conseiller auprès de la Direction, en termes de prise de décisions stratégiques et de déploiement de stratégie** et celui **d'interlocuteur** privilégié des opérationnels en termes d'analyse.

Par ailleurs, cette évolution se reflète dans les intitulés de poste traditionnel de contrôle de gestion. Nous avons souligné, dans le cadre de notre travail CIFRE, le passage de fonction de « contrôleur de gestion » à des fonctions de « responsable de pilotage » ou « responsable de gestion de performance » ou « directeur de pilotage de la performance (Groupama IT, la Poste ; Reunica, APicil, Renault) ou « responsable du pôle analyse de la performance » ou « directeur Pilotage de la performance des processus » (Société Générale).

Le caractère novateur ne concerne pas uniquement l'intitulé du poste de contrôleur de gestion, mais il porte également sur l'ouverture de ce dernier pour intégrer des dimensions managériales, en complément des dimensions liées aux acteurs, à leurs pratiques et à leur rôle.

### **Décalage entre le contrôle de gestion « souhaité » et le contrôle de gestion « pratiqué »**

Sur le plan empirique, les observations et les analyses des expériences des entreprises, nous conduisent à constater que les pratiques des contrôleurs de gestion restent en décalage par rapport aux caractéristiques restreintes au champ conceptuel.

P. Mévellec prend acte de la lenteur et/ ou la difficulté de l'évolution des systèmes de coûts en termes d'intégration de caractéristiques au-delà du calcul des coûts et des écarts et, par conséquent, contribuant à l'ouverture du contrôle de gestion vers d'autres disciplines :

*« Les systèmes de coûts qui ne sont que la traduction pour le calcul économique de la représentation du fonctionnement de l'organisation dans son environnement devraient évoluer avec celle-ci. On constate que cette adaptation qui devrait être permanente car les structures et les modes de fonctionnement sont en perpétuelle évolution, se fait mal et/ou lentement. »* (Les systèmes de coûts, 2005).

L'auteur explique que cette lenteur est due à l'assujettissement du contrôle de gestion à la comptabilité financière elle-même dominée par les chiffres et dont la finalité ultime est la communication externe de ces derniers.

D'autres facteurs explicatifs existent. Mévellec cite l'obstacle sociotechnique matérialisé par l'appréhension des dirigeants de s'engager dans des coûts d'installation et de maintien d'outils. De plus, la profusion d'outils risque d'induire des conflits entre les systèmes de gestion.

*« Tout ceci explique l'extrême lenteur dans l'évolution des systèmes de coûts, lenteur qui a conduit au diagnostic de leur perte de pertinence au milieu des années 1980. [...] Le diagnostic de perte de pertinence a été très largement diffusé et commenté et l'outil de management est descendu de son piédestal scientifique. »*

De plus, c'est la confrontation même du contrôle de gestion avec d'autres outils qui constitue, selon l'auteur, un des freins de l'évolution des systèmes de coûts, à cause de « la complexité des relations à maintenir entre des programmes multiples et indépendants » (P. Mévellec, 2005).

Lorino prend acte de ce décalage et souligne que l'évolution théorique normative souhaitée n'est pas accompagnée d'une évolution effective des pratiques des contrôleurs de gestion qui affichent une « expertise obstinée du chiffre » (« *Le contrôle de gestion après la crise, expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ?* » (2009)).



Lorino communique cet article en réaction à une enquête de DFCG opérée en 2009 et portant sur le métier et les missions de contrôle de gestion. L'auteur considère que ce travail fait écho à une enquête réalisée par lui-même en 1997.

Il déplore le « rien de nouveau sous le soleil » durant plus d'une décennie, notamment la persistance de l'écart entre le « profil » réel d'un contrôleur de gestion et le profil normatif, souhaité<sup>41</sup>. D'un côté, descriptif, les tâches et pratiques réelles des contrôleurs de gestion sont assujetties aux chiffres, ce qui cantonne le métier de contrôle de gestion à une machine de calcul de coûts et d'écarts par rapport aux budgets assignés.

C'est le cas, par exemple, d'une entreprise où le contrôle de gestion est porté par une finalité purement de calcul de coûts et de tarification, ainsi que de contrôle a posteriori des actions, dans une perspective de sanctions des échecs plutôt qu'une approche d'amélioration et d'accompagnement des acteurs.

D'un autre côté, normatif et théorique, les missions du contrôleur de gestion portent, en principe, sur du conseil, ce qui rend le contrôleur de gestion un « consultant interne tant auprès des opérationnels qu'auprès de la Direction. Pour les premiers, il est présumé apporter des questions à leurs interrogations en termes d'impacts de leurs actions sur le niveau stratégique et sur les autres systèmes de l'entreprise, d'analyse et de prévisions ; pour la Direction, le contrôle de gestion constitue une mine d'informations opérationnelles nourrissant l'analyse stratégique (des ressources et compétences internes) et orientant les prises des décisions.

Lorino explique les enjeux qui sous tendent et nécessitent une évolution rapide du contrôle de gestion dans ce sens<sup>42</sup>.

Il identifie quatre facteurs à l'origine de cette évolution encore largement « normative » :

- L'horizon de temps de la décision : plus loin est l'horizon, moindre sera l'aspect « chiffres ». Dès lors qu'il s'agit de décisions stratégiques de LT, la propension est d'examiner des aspects qualitatifs (part de marché, innovation, fidélisation de clientèle, image, compétences). Cela correspond à l'évolution du contrôle de gestion à NA que nous mentionnons dans l'étude longitudinale de ce terrain (chapitre 5, panorama historique). Dès lors que le contrôle de gestion est cloisonné dans le CT et se contente des actions ponctuelles (exemples de communication de chiffres ou de calcul d'écart entre prévisionnel et réalisé), les décisions et les actions prennent le contre-pied des premières et portent principalement (si ce n'est exclusivement) sur des chiffres.

---

<sup>41</sup> Ce constat de décalage entre le concept et la pratique est confirmé par J.L. Le Moigne qui évoque les « facettes de l' ancestrale confrontation du savoir [le pendant des concepts dans notre propos] et du faire [le pendant des pratiques]. Il qualifie ce décalage par « l'ineffable correspondance d'épistémè et de Pragmatikè » (J. L. Le Moigne, 2003).

<sup>42</sup> Dans le cadre de son exploration des causes de développement d'une culture de chiffres, au détriment de celle de conseil pour la stratégie, Lorino interroge les approches de la recherche et de l'enseignement en contrôle de gestion. Dans ce cadre, il évoque la question d'ouverture du contrôle de gestion, en termes d'influence qu'il exerce sur les métiers opérationnels de production, de développement, de ventes, etc. « *Lorsqu'on parle des « pratiques », vise-t-on uniquement la manière dont les contrôleurs de gestion font leur métier (Scapens, 2006), ou vise-t-on aussi, plus largement, la manière dont les pratiques du contrôle influencent et transforment les pratiques opérationnelles de production, de développement ou de vente (Lorino, 2008) ? À titre d'exemple, les effets du contrôle de gestion sur le développement ou le dépérissement des pratiques de travail collectives sont-ils un sujet pertinent de la recherche en contrôle de gestion aujourd'hui ?* »

- La transversalité inter-métiers de la performance : s'agit-il d'une structure centralisée ou décentralisée ? La première entravant les missions d'animation et de conseil évoquées ci-dessus.
- Le type de gestion du risque : une gestion prévention ou bien une gestion curative a posteriori ? La seconde étant en contradiction avec le principe de réaction rapide aux évolutions de variables de performance.
- Le mode de gouvernance : celui-ci privilégie la valeur actionnariale ou le dialogue entre parties prenantes. Le premier cas de figure étant un obstacle majeur à l'accomplissement du rôle (du contrôle de gestion) comme interlocuteur et consultant auprès de la Direction.

### Après le diagnostic .... La solution

A la lumière des explications du décalage explorées principalement par Mévellec et Lorino, les auteurs proposent des solutions. Celles-ci portent sur des modalités concrètes évacuant les freins à l'ouverture du contrôle de gestion. Ces freins sont notamment d'ordre managérial, organisationnel et technique.

Le fait d'y prendre garde évite le risque que le pilotage de performance transversal ne soit « phagocyté » par les pratiques verticales traditionnelles et des jeux de pouvoirs hiérarchiques.

Les solutions portent sur des « **savoirs spécifiques d'intégration** » (Lorino, 2008).

Nous voyons, dès lors, un appel à une intégration, donc à une convergence inter-métiers, sur laquelle nous reviendrons plus loin dans ce chapitre.

\*\*\*

### *Quels enseignements peut-on tirer de ce détour de l'ouverture du contrôle de gestion ?*

Dans cette partie, nous avons abordé les caractéristiques du contrôle de gestion qui ont trait à son ouverture et à son dialogue avec son environnement. Nous avons mobilisé les théories et les écrits à ce sujet et à celui de la convergence du contrôle de gestion et de la qualité.

Le tableau suivant récapitule, dans une approche historique, les éléments « moteurs » à l'ouverture du contrôle de gestion et ceux qui le sont moins ou qui l'ont renfermé et coincé l'ouverture et le dialogue de ce système avec la qualité, entre autres.

**Tableau n° 1.7 : récapitulation des indices d'ouverture et de renfermement du contrôle de gestion**

PERIODE/ Référence	Indice d'ouverture	Indice de renfermement
Années 60 Anthony Simons	Définition du contrôle de gestion : Sur le plan organisationnel et managérial (POM <sup>43</sup> ) : lien Top Down entre le stratégique et l'opérationnel	
Années 80 Johnson Kaplan	Sur le POM : Rôle d'interface stratégie/opérationnel. Implication et Responsabilisation des	

<sup>43</sup> Pour des raisons de simplification, dans ce tableau, nous désignons par POM le Plan Organisationnel et Managérial

<p>Mévellec Lorino Mintzberg Simons Anthony</p>	<p>opérationnels dans le renouveau de la stratégie, à travers le contrôle de gestion. Sur le plan technique : Modélisation d'un système de coûts : ABC un langage réaliste ouvert vers le fonctionnement de l'entreprise et un calcul pertinent au regard de l'environnement interne et externe : Passage du modèle Taylorien au modèle de diagnostic : activités, inducteurs de coûts et ressources.</p>	
<p>Années 90 Turney, Brimson, Mévellec, Lorino Kaplan Norton Cooper Grimand</p>	<p>Sur le POM : Nécessité de Transversalité pour apporter « cohérence pertinence et évaluation » : adapter le contrôle de gestion à ses acteurs et son environnement organisationnel et technique.</p> <p>Focus sur la perception des acteurs, les usages et l'appropriation de l'outil de contrôle de gestion Sur le plan technique : Processus = pont, objet de coût et de valeur, objet de pilotage et d'animation de gestion, pivot de la lecture duale des systèmes de coûts. Réciprocité qualité – contrôle de gestion : Coûts de Qualité et indicateurs sur les attributs de valeur.</p> <p>Tableaux de bord : outil de pilotage et indicateurs BSC : équilibre entre indicateurs multi dimensionnels ; apprentissage organisationnel. ABM : dimension managériale</p>	<p>Décalage entre pratiques et techniques : - Expertise obstinée par les chiffres.  - Assujettissement aux chiffres.  - Freins socio techniques : craintes liées à l'outillage qui n'est développé ni sur le plan conceptuel ni sur le plan empirique</p>
<p>Années 2000 Mévellec, Lorino, Simons Grimand</p>	<p>Accent mis sur l'outillage des systèmes de coûts, au service de la pertinence. Taxinomie de modèles ABC en fonction de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Performance se substitue à Contrôle Design high performance jobs</p>	<p>Premières expériences d'outillage à base de processus et diagnostic : trois cas de figure : dénonciation, échec, réussite</p>

Années 2010 Thèse	Vers la modélisation pertinente et la cohérence globale : Importance du Substrat technique dans la quête de la pertinence et de la cohérence du pilotage de la performance	
----------------------	---	--

Nous avons restitué les contributions des travaux consultés et avons sélectionné deux références qui nous ont semblé les plus pertinentes au regard du sujet de la thèse et dont les éclairages nous ont permis de positionner notre travail et nos contributions et de déterminer les unités d'analyse des données empiriques. Ces deux références sont : Pierre Mévellec et Philippe Lorino.

Mévellec, spécialiste en systèmes de coûts, apporte et approfondit les connaissances sur leur modélisation. Il positionne ses travaux principalement dans un champ précis, celui des « paramètres » logiques, spatiaux et humains et d'un système de coût, des principes de conception de ces paramètres et de leur exploitation pour le calcul et la gestion du couple coût-valeur. A ce titre, il se concentre sur un type de langage pour la modélisation des systèmes de coûts, celui de l'ABC. Cela relève plutôt du positionnement de ses réflexions, que de la préférence d'un langage par rapport à un autre.

Lorino, spécialiste en pilotage de la performance, contribue principalement à la théorisation de connaissances sur les dimensions managériale et organisationnelle du contrôle de gestion, en prenant comme point d'appui la théorie de l'activité collective.

Ses apports permettent de situer le contrôle de gestion au milieu des relations organisationnelles entre la stratégie et l'opérationnel, de définir son rôle de consultant et d'interlocuteur, ses missions de management et d'animation, de gestion de la valeur et des coûts. L'ensemble de ces caractéristiques est basé sur une structure transversale et sur un principe de contribution vers une stratégie unique et non pas des objectifs locaux disparates.

C'est dans la lignée des travaux de ces deux auteurs que nous positionnons ce travail.

Quant aux limites théoriques que nous avons cerné et auxquelles nous ambitionnons de répondre, elles portent sur la formalisation structurée et intégrée du dialogue entre le contrôle de gestion et la qualité.

En effet, les travaux de recherches théoriques et empiriques mobilisés confirment le besoin de précision en termes de substrat technique, en cohérence avec les principes et solutions conceptuelles proposées. C'est ce qui mobilise les travaux récents de P. Mévellec, notamment en termes de modélisation de systèmes de coûts et P. Lorino en termes de cohérence globale.

A l'instar du contrôle de gestion, nous allons à présent aborder les caractéristiques des systèmes de Qualité appelant à son ouverture et, par conséquent, à sa convergence avec le contrôle de gestion.

### ***1.1.2.2. Prémisses d'ouverture de la Qualité vers d'autres systèmes***

La notion de Qualité, comme la notion de Valeur ou celle d'Activité, sont des données naturellement allant de soi. Pourtant, il suffit de compter les ouvrages et les réflexions menées pour définir ces concepts de la façon la plus universelle possible, pour constater la difficulté de cette tâche.

Outre le caractère pluriel des définitions de la Qualité, ce qui la rend davantage galvaudée, ce sont les résultats de l'expérience en termes de logiques disparates, pratiques et perspectives dans lesquelles elle s'inscrit concrètement.

L'objet qui nous intéresse ici, est de repérer, dans ces définitions, logiques, structures et relations, les éléments qui ont appelé à l'ouverture du système Qualité.

Comme précisé au début de la section (1.1), nous traitons ici la question de recherche, selon une approche organisationnelle et managériale<sup>44</sup>.

Pour ce faire, il nous semble utile de synthétiser les éléments conceptuels et les bonnes pratiques ayant contribué à nourrir ce « construit socio économique » (P.Y. Gomez, 1994).

#### ***La Qualité : des concepts et des bonnes pratiques et ... ISO 9001***

On associe souvent la Qualité à une méthode ou à un ensemble d'outils considérés isolément (Six Sigma, Lean management, QQCCP, Pareto, diagramme d'Ishikawa....) ; ou bien aux normes ISO 9000 auxquelles les entreprises s'efforcent de se conformer, en vue d'obtenir le certificat de conformité ISO9001.

Ces normes, apparues dans les années 80<sup>45</sup>, ne constituent que l'aspect apparent et le portage externe amenant les entreprises à s'intéresser à la Qualité et à disposer d'un système Qualité.

Quant au portage interne, celui de l'amélioration de la performance, il trouve ses origines dans les années 20, dans les pratiques de contrôle des usines manufacturières. Ce portage interne fut enrichi par des réflexions de chercheurs et des pratiques de managers et de consultants, pour l'emporter sur le certificat normalisateur.

L'expérience montre que les entreprises, d'une part, adoptent un système Qualité pour l'amélioration continue de leur performance et, d'autre part, réalisent un projet de certification qui nécessite la production de documents et de dispositifs nécessaires pour obtenir ou renouveler le certificat ISO 9001.

Bien évidemment, il s'agit d'une photographie caricaturale des deux aspects interne et externe de la Qualité. Mais cela constitue la représentation la plus proche de la réalité observée et constatée sur le terrain.

Au vu de cette dichotomie de portage lié à la Qualité, l'approche qui nous intéresse et dans laquelle nous positionnons notre travail de thèse, est celle qui s'instaure dans une logique d'amélioration continue de la performance de l'ensemble de l'entreprise.

Même si la notion « Qualité » n'est apparue, dans la littérature, qu'en 1922 par l'auteur américain G.S. Radford<sup>46</sup>, cette discipline d'origine industrielle est née en 1918. Sa naissance fut marquée par la

---

<sup>44</sup> L'aspect purement technique sera abordé dans une section ultérieure (1.2).

<sup>45</sup> L'organisme international de normalisation ISO fut créé en 1947. Sa principale mission fut la diffusion de principes de standardisation de production et de commerce, pour faciliter les échanges internationaux. La première série de normes ISO 9000, relatives au management de la Qualité, fut établie en 1987.

<sup>46</sup> The Control Of Quality In Manufacturing (1922), Kessinger Publishing

création, en France, de la Commission Permanente de Standardisation, pour « étudier toutes les mesures susceptibles d'assurer l'unification des types dans la construction mécanique et métallique ». Cette commission fut remplacée ultérieurement (1926) par l'AFNOR<sup>47</sup>.

Le premier Département Qualité fut créé en 1924, au sein de Bell Telephone Laboratories, par l'américain Schewart. La Qualité était alors centrée sur les produits et la production avec une perspective ancrée dans le conformisme. Le contrôle de la Qualité consistait à pouvoir prévoir les probabilités de variations des caractéristiques des produits, en se basant sur des statistiques. Ces dernières sont tirées de l'expérience passée.

Donc, pour Schewart, la Qualité se limitait au **contrôle** de la **conformité des produits** industriels à des spécifications déterminées (**standards**). Ce contrôle est donc « mesurable » et dicté par des règles et des lois statistiques.

Les deux principaux apports de l'auteur furent la prise de conscience de l'insuffisance des règles statistiques pour le contrôle de la qualité et l'ajout de la dimension économique pour le contrôle.

Dans cette optique, l'auteur appelle à mettre en place des normes de qualité et des méthodes de détection des lacunes dans le contrôle de cette dernière. Cela permet de répondre au besoin de renouvellement de la perception et de la définition de la notion de contrôle. « *The breakdown of the orthodox scientific theory which formed the basis of applied science in the past necessitates the introduction of new concepts into industrial development.* »

En outre, Schewart propose une formalisation de ses théories, un outil de mesure matérialisé par les « control charts ».

Une carte de contrôle permet de représenter les variations des caractéristiques contrôlées (inspectées) et les différents types de ces variations. Il distingue entre des variations dues à des causes internes au système et d'autres qui sont provoquées par des causes externes qui nécessitent des enquêtes supplémentaires (D. Bayart, 2003).

Certes, le livre de Schewart (1931) fut considéré comme un manuel en matière de Contrôle de la Qualité et il a inspiré des travaux ultérieurs, en matière de théories ou d'outils de mesure. Cependant, ses travaux furent centrés sur le contrôle par les lois de probabilités, avec une focalisation sur la production industrielle.

Ses réflexions étaient fondées sur la science des statistiques et se matérialisaient par des calculs de probabilités. Elles furent à l'origine des outils de CSP (contrôle statistique des processus) exploités par les qualitatifs.

La mission de la Qualité consistait à fournir les chiffres nécessaires à l'inspection et la détection des écarts, en vue d'établir des sanctions et des actions correctives. On parlait alors du *Contrôle Qualité*. Il s'agit d'une détection a posteriori de dysfonctionnements ou de défauts, loin de la planification et de la prévention en amont.

Ce qui était inspecté c'était la conformité des produits sortant de l'usine, aux standards et statistiques calculées. Ces calculs ne tenaient aucun compte du client ni de ses exigences.

Cette perspective statistique fut enrichie par des dispositifs de mesure de la mauvaise Qualité, « Cost of Poor Quality ». Ces derniers constituent l'un des vecteurs ayant rapproché la Qualité du Contrôle de Gestion. Le langage financier est alors intégré dans la Qualité, ce qui ouvre la perspective statistique vers l'économie.

---

<sup>47</sup> Association Française de Normalisation

La notion de **Contrôle** Qualité a évolué vers celle d'**Assurance** Qualité (P. Lyonnet, 1996). C'est l'ensemble des dispositions nécessaires, pour prouver que tout le fonctionnement de l'entreprise se réalise d'une façon qui assure la réponse aux exigences des clients.

Cette évolution traduit un basculement d'une notion prédominante de l'usine et des produits, à celle du fonctionnement ayant abouti à ces derniers. Cela constitue une allusion à la notion de processus qui n'était, jusqu'alors, pas évoquée.

A la lumière des conseils et des interventions des « consultants et chercheurs en Qualité<sup>48</sup> », les managers étaient de plus en plus sensibilisés au *comment* aboutir aux produits plutôt qu'au seul produit.

Mais l'Assurance Qualité était liée à un enjeu important, celui du commerce et du Marketing.

Les exigences des clients se complexifiant, les marchés se globalisant, la concurrence se renforçant, le maintien de la compétitivité des entreprises les « obligeait » à fournir des preuves quant à leur fonctionnement.

L'Assurance Qualité fut gérée par des organismes auditant les entreprises et certifiant de la conformité de leur fonctionnement à des normes, telles que les normes ISO9000.

L'AFNOR (créé en 1926) est le premier organisme français de normalisation, se chargeant de l'établissement de normes de l'assurance Qualité.

Parallèlement à la diffusion des normes ISO pour l'assurance Qualité, de « bonnes pratiques » furent développées dans les entreprises. Des sessions de formation en Contrôle de la Qualité puis en **Maîtrise** de la Qualité furent délivrées par des consultants, notamment les « gourous » évoqués. Ces derniers préconisaient d'orienter les efforts et l'écoute vers le client plutôt que vers le produit exclusivement, afin de maintenir la compétitivité. Nous voyons là apparaître une nouvelle préoccupation, celle du client.

Tandis que le *produit* était au cœur des concepts et des normes de management de la Qualité ISO 9001, c'est désormais le client qui occupe cette place.

Depuis les premières versions de son manuel de Qualité à partir des années 50 (et principalement la 4<sup>ème</sup> version de 1988), Juran s'est montré soucieux de trouver La définition universelle du paradigme « Qualité ».

Constatant le caractère disparate des définitions attribuées à la Qualité, il considère que la solution ne consiste pas à en trouver une nouvelle qui s'ajoute aux précédentes, mais de trouver un consensus. La définition sera celle que tout le monde pourra partager, de la façon la plus universelle possible. Par conséquent, il parvient à une définition considérant à la fois les caractéristiques des **produits** et services et le **client**. Ainsi, la Qualité, vue à travers ces deux perspectives, signifie l'absence de défauts « freedom from deficiencies » et la conformité aux exigences du client « Fitness for use » (traduite par : aptitude à l'emploi), qui est actualisée pour devenir : « Fitness for purpose » (aptitude à la finalité).

Par ailleurs, les principes et le contenu des normes ISO 9000 révèlent l'orientation de la Qualité vers les produits et les clients. La principale mission de l'ISO est l'élaboration des normes en matière de

---

<sup>48</sup> CEUX-CI, APPELES « GOUROUS DE LA QUALITE » CONSTITUENT LES REFERENCES EN LA MATIERE. CE SONT PRINCIPALEMENT : JURAN, DEMING, CROSBY ET FEIGENBAUM.

---

management de la Qualité. L'enjeu principal était de fluidifier le commerce international, en standardisant les normes concernant la production et la livraison des biens et des services.

L'orientation client, qui constitue un des principes de la norme ISO 9001, est manifestement présente, à travers les deux champs d'application suivants :

Premièrement, démontrer l'aptitude de l'entreprise à offrir des biens et des services conformes aux exigences des clients et à des normes techniques précises ;

Deuxièmement, démontrer la continuité de l'aptitude de l'entreprise à satisfaire ses clients, dans un contexte fluctuant et complexe. Cette continuité est assurée par des dispositifs d'amélioration continue de la performance de tous les processus de l'entreprise.

A l'instar de l'évolution des concepts de la Qualité, les normes ISO évoluent. Les différentes versions de la norme ISO9001 constituent des révisions régulières (généralement tous les cinq ans) du contenu (dix chapitres constituent cette norme), des principes, des concepts, etc.

Ces révisions sont le résultat de concertations entre auditeurs, qualitiens (principaux utilisateurs), dirigeants et autres acteurs, afin que les normes répondent aux attentes de ces derniers.

Ces attentes portent sur les pratiques et logiques managériales, les exigences des Directions en matière de management, l'adaptation des normes avec l'évolution du contexte, sa complexité et ses fluctuations, la compréhension, l'évaluation et la mise en œuvre des normes, la confiance quant à la conformité des produits et services.

ISO n'effectue pas de certification de conformité aux normes de management de la qualité ISO9001. Dans chaque pays, des associations membres sont accréditées pour effectuer la certification.

Par exemple, en France, parmi les associations de normalisations, l'AFNOR est celle qui représente la France auprès de l'ISO.

### *De la perspective commerciale (orientation client) de la Qualité à la perspective managériale*

Nous notons que la différence entre Contrôle de la Qualité et Gestion de la Qualité est une invention américaine et européenne. Contrôle et gestion, en japonais, sont des homonymes traduits tous les deux par « Kanri ».

Par conséquent, **la perspective managériale** de la Qualité « Total Quality Management », introduite en Occident dans les années 80, existait au Japon depuis plus de 30 ans (1950).

La perspective managériale s'est développée en tant qu'enrichissement de la perspective commerciale. C'est surtout grâce aux interventions des consultants cités (Juran, Crosby, Deming, Feigenbaum) dans les années 40 et 50, que le *Management* de la Qualité a vu le jour et porté ses fruits en termes d'amélioration des performances.

Cependant la diffusion et l'essor du Management de Qualité sur le plan empirique, aux Etats Unis et en Europe, ont effectivement débuté dans les années 80.

C'est le patronat Japonais qui fut le premier « élève » appliqué des enseignants américains du Management de la Qualité. L'Etat et les dirigeants japonais, contrairement à leurs pendants américains et européens<sup>49</sup>, furent les pionniers à détecter les enjeux de l'approche managériale de la Qualité allant au-delà des coûts de mauvaise qualité et des taux de dysfonctionnements.

---

<sup>49</sup> LES AMERICAINS, APRES AVOIR CONSTATE L'AVANCEE DES JAPONAIS GRACE AUX PROGRAMMES ET AUX PRATIQUES ENSEIGNEES, ONT, PAR CONSEQUENT, EU RECOURS A LEURS CONSULTANTS PATRIOTES !



Les dirigeants japonais, conscients des enjeux et des avantages à tirer des enseignements de **Deming**, ont créé, en 1950, le « *Prix Deming* » dédié aux entreprises ayant les plus hauts niveaux d'excellence en matière de management de la Qualité.

**Feigenbaum** a publié son article « Quality as a management » en 1945, puis a été l'auteur du concept Total Quality Control (TQC) lancé en 1948. Son dernier ouvrage (2009) témoigne de la perspective managériale dans laquelle s'inscrivent les travaux de l'auteur. Les 24 principes clés qu'il détaille dans son livre sont des inducteurs de croissance et de compétitivité. Ils sont fondés sur l'alliance entre un management de la Qualité et un déploiement efficace des ressources.

Quant à **Juran**, auteur du manuel « Quality Control Handbook », 1988, est l'un des rares Qualiticiens ayant conçu une démarche Qualité intégrée. Sa trilogie (PCI) comporte des concepts philosophiques, des outils techniques et met le facteur humain au cœur du système Qualité.

Il fut invité par plusieurs entreprises pour diffuser sa démarche (Les étapes de la trilogie de la Qualité, notamment le « breakthrough » ou l'amélioration continue et le CWQM (Company Wide Quality Management)). Il délivrera alors des formations aux cadres et dirigeants de ces entreprises.

Notons que l'essor de la Qualité au Japon est dû essentiellement à Deming et Juran qui ont mis en œuvre leurs réflexions et leurs expériences sur la Qualité. Au départ, leurs concepts étaient basés sur les statistiques et l'échantillonnage, puis ils ont évolué pour intégrer les facteurs humains (implication et responsabilisation du personnel et satisfaction des clients).

A la lumière de ces formations et expériences, les Japonais ont ensuite développé des outils de Qualité consistant à impliquer, responsabiliser et former le personnel, plutôt que de se focaliser sur les défauts et les actions correctives.

A ce titre, **Ishikawa** a élaboré en 1960 les cercles de Qualité qui ont eu un succès considérable en France, jusqu'aux années 90.

Ces outils sont fondés sur l'idée que le personnel est la source clé de la Qualité et de la rentabilité, en le formant, le sensibilisant et le responsabilisant. Ils consistent à réunir régulièrement des personnels de plusieurs fonctions, afin de mener des réflexions sur l'amélioration de la performance de toute l'entreprise et la détection ou la résolution de problèmes. Cela étant, ils ne constituent pas seulement des outils d'amélioration de Qualité, mais aussi des outils de formation et d'apprentissage collectif.

Aujourd'hui, ces cercles de Qualité sont remplacés par des revues de processus.

Nous notons que les premiers cercles de Qualité en France sont élaborés et exploités dans les usines Citroën de Rennes, en 1980, en s'inspirant du Japon. Cela est confirmé par Louis Mercier, ingénieur Qualité chez Citroën, qui raconte « Comment Citroën a gagné la bataille de la qualité<sup>50</sup> ».

La gestion de la Qualité, à proprement parler, a commencé à être matérialisée à travers l'invention du cycle d'amélioration de la Qualité, par Walter Shewhart.

Le cercle proposé par Shewhart en 1939<sup>51</sup> comportait les trois étapes suivantes :

Spécification, Production, Inspection.

Le but de ce cercle était de conjuguer au caractère purement mécanique de la Production, un caractère scientifique. Pour ce faire, Shewhart a établi une analogie entre un « cycle » de production lambda et les trois étapes d'un raisonnement scientifique qui sont l'hypothèse, la démonstration et la justification de l'hypothèse.

---

<sup>50</sup> La revue urbaine de l'agglomération Rennaise, janvier 2010. Cet extrait se trouve en suivant le lien : <http://www.placepublique-rennes.com/2010/01/comment-citroen-a-gagne-la-bataille-de-la-qualite/>

<sup>51</sup> Ronald Moen and Clifford Norman, "Evolution of the PDCA cycle", 2009.

La résultante fut le cycle de Shewhart constitué des trois étapes suivantes : Spécification (design of the product), Production (mettre le produit sur le marché), Inspection (tester la concordance du produit avec les attentes du marché et corriger si besoin est).

C'est Deming qui a ensuite labellisé la boucle PDCA (Plan Do Check Act) dans les années 50 au Japon, lors de ses séminaires et formations adressées aux Dirigeants et managers des entreprises japonaises.

Sur le plan théorique, le cycle de Shewhart fut conceptualisé dans les années 80 (à partir de 1981) et introduit dans les programmes américains de formation en qualité. Il fut, dans un deuxième temps, diffusé dans les entreprises américaines, sous le label de boucle de Deming.

Nous constatons, à travers les apports de Deming, la dimension scientifique qui caractérise les systèmes qualité dans la décennie 80.

En effet, Deming a modifié la boucle PDCA en PDSA. La phase de « test » fut alors remplacée par « Study », ce qui assoit les principes de prévention, d'apprentissage et d'amélioration. Le contrôle, à posteriori, du travail réalisé fut remplacé par l'apprentissage des erreurs et la recherche de pistes d'amélioration.

De nombreux outils et concepts se sont ensuite développés en se basant sur les principes de la boucle de Deming.

La trilogie de Juran « PCI » (Planning, Control, Improvement), les cercles de qualité, les méthodes de Quality Control et la méthode Six Sigma « DMAIC » (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler) en sont des exemples qui ont été largement diffusés. Ces méthodes, structurées en étapes, ont été appuyées par des dispositifs de modélisation, de mesure et d'action.

Nous détaillons la trilogie de Juran, étant l'approche de Management de Qualité la plus intégrée et la plus développée. Nous avons également constaté qu'elle a largement inspiré le développement des normes ISO 9001.

Le Qualiticien français, J. M. Gogue, décrit le manuel de Juran de la façon suivante :

Le manuel (*QUALITY CONTROL HANDBOOK*, 1985) est une « vaste encyclopédie [...] la principale source d'informations de tous les spécialistes de la qualité et le restera sans doute longtemps encore. C'est le livre le plus complet que je connaisse. »<sup>52</sup>

La trilogie de Juran (1988) comprend les trois phases fondamentales suivantes :

La *planification* « planning RoadMap » : A l'instar d'une feuille de route, elle comporte les étapes qui doivent amener à la satisfaction des exigences des clients après les avoir identifiés, avoir traduit leur besoins et déterminé les caractéristiques (features<sup>53</sup>) adéquates des services et produits.

Juran évoque alors la notion de processus. Celui-ci est une suite d'opérations qui permettent de réaliser les produits avec les caractéristiques définis au préalable.

Ces processus, constituant le résultat de la planification, sont ensuite transférés aux opérationnels « transfer resulting plans to the operating forces ».

Cette étape de transfert est un moment clé dans l'approche de Juran.

---

<sup>52</sup> J. M. Gogue, « Traité de la Qualité », 2000.

<sup>53</sup> Juran met l'accent sur l'importance de traduire les besoins des clients dans un langage opérationnel permettant de déterminer les caractéristiques (features) des biens et des services répondant à ces besoins.

En effet, elle appelle des concepts fondamentaux, notamment les suivants :

- L'implication de la globalité de l'entreprise dans la démarche Qualité, connue à travers les principes de CWQM (Company Wide Quality Management) et de Big Q. Le Big Q est utilisé par Juran, en opposition avec la notion traditionnelle de « little Q » limitée à la production. Juran souligne que ce concept émane des pratiques des dirigeants qui ont réalisé l'intérêt d'élargir le spectre de la Qualité pour impliquer toute l'entreprise.  
*« Concept grasped by upper managers has been that managing for quality should not be limited to factory goods and factory processes. It should extend to all products and processes ».*
- La responsabilisation des opérationnels dans toutes ses étapes et non seulement dans la réalisation de Chiffres d'Affaires ou la réduction des défauts (principe de self control).  
Le rôle de ces derniers n'est pas réduit à la réception des plans (resulting plans) pour exécution. Ils sont impliqués dans la planification de la Qualité et, par conséquent, responsabilisés au regard de l'amélioration de cette dernière.

Afin que les opérationnels puissent produire les biens et services évoqués, il convient de leur assurer les ressources matérielles et immatérielles nécessaires.

La coopération des opérations est nécessaire, lors de la planification des processus, pour s'assurer du caractère réalisable des objectifs attribués aux processus et prévenir les éventuels obstacles.

Cela correspond à l'étape « Développement et contrôle du processus » dans la phase Planning de la trilogie.

La deuxième phase de la trilogie, le *contrôle*, consiste à s'assurer du déroulement des processus tels qu'ils étaient planifiés.

Juran représente cette phase par la « feedback loop », boucle d'itération entre les trois étapes suivantes : l'évaluation de la performance réalisée, la comparaison de celle-ci aux objectifs préétablis et l'action en cas d'écart.

Cette phase s'appuie sur des méthodes statistiques pour l'évaluation et la comparaison, et des indicateurs pour la mesure.

Là aussi, Juran souligne le rôle primordial du facteur humain dans cette phase. Il élabore une pyramide de contrôle illustrant l'implication de toute l'entreprise, en différenciant les niveaux de responsabilité afférent à chaque niveau de responsabilité.

Cette pyramide constitue également un moyen d'optimisation des ressources humaines. En effet, le contrôle de Qualité est davantage simplifié lorsque les opérationnels travaillent dans un cadre de « self control ». Cela est mis en évidence dans la pyramide de contrôle où les supérieurs délèguent le maximum aux niveaux hiérarchique inférieurs et se gardent les rares et essentiels sujets de contrôle. Le niveau le plus bas de la pyramide comprend la majeure partie des processus, qui sont stables et automatisés et qui ne nécessitent aucune intervention humaine.

Enfin, la dernière et la principale phase de la trilogie, l'amélioration (Improvement), a pour finalité de porter la performance de l'entreprise à un niveau sans précédent. *« This member of the trilogy aims to attain levels of performance which are unprecedented. Levels significantly better than any past level. »*

Alors que les deux phases précédentes, la planification et le contrôle, sont représentées sous forme de séquences d'étapes avec, en sortie des résultats déterminés, la phase d'amélioration se distingue par le caractère multidimensionnel de ses séquences et l'horizon de long terme difficilement prévisible.

Juran préconise l'utilisation du terme « breakthrough » pour souligner la complexité et la durée qui caractérisent cette phase.

Elle est fondamentalement basée sur le principe de prévention. Elle mobilise des dispositifs managériaux, tels que les cercles de Qualité<sup>54</sup>, le contrôle statistique<sup>55</sup>, voire le calcul des coûts relatifs à la Qualité. Cette phase, incarnant des interactions entre plusieurs fonctions, est un précurseur à la transversalité.

La notion de transversalité fut utilisée par Juran dans la version 6 (2010) de son manuel. Elle s'inscrit dans la continuité de la considération du facteur humain pour la gestion de la Qualité. De plus, elle est intimement liée à la notion de processus. Elle porte précisément sur la structure et les jeux de pouvoirs et de conflits des acteurs.

Ainsi Juran considère que la transversalité des processus est une condition nécessaire pour le succès de toute entreprise. Il démontre son idée à travers le raisonnement causal suivant :

La qualité d'un processus est mesurée en fonction des 3 critères. Ce sont l'efficacité, l'efficience et l'adaptabilité.

*L'efficacité* : l'output du processus répond aux besoins de ses clients ;

*L'efficience* : le processus est efficace au moindre coût ;

*L'adaptabilité* : le processus reste efficace et efficient malgré tout changement.

L'analyse théorique et les cas montrés par Juran (1988) montrent que l'absence de l'un des deux premiers critères entraîne l'échec du troisième.

De plus, l'échec ou la mauvaise qualité d'un processus trouve sa source dans la contradiction entre la nature effectivement horizontale des processus, d'une part et la structure hiérarchique et verticale des systèmes de management traditionnels, d'autre part.

Selon celle-ci, chaque département est responsable d'une partie du processus.

Cette contradiction est matérialisée par des conflits sur les responsabilités, les ressources, les objectifs...etc.

Par conséquent, il n'existe pas de responsabilité pour la globalité du processus.

Pour pallier ce manque, la transversalité est une condition nécessaire, mais pas suffisante ; il faut qu'elle s'appuie sur une structure adaptée et facilitant son application.

Sa mise en œuvre ne peut réussir que par une compréhension claire des processus, ainsi que des équipes multifonctionnelles, à qui incombent des responsabilités bien définies.

Par conséquent, Juran propose aux managers un outil intégré pour la gestion de la Qualité. Il s'agit d'une approche structurée (3 étapes) réunissant toutes les conditions nécessaires pour aboutir à l'excellence d'une entreprise.

La transversalité des processus à travers les équipes qui le constituent, la responsabilité affectée à chaque processus et les concepts de la trilogie PCI sont les principes dictant cette approche.

### *L'ancrage de la perspective managériale de la Qualité*

---

<sup>54</sup> Ce sont des groupes de personnes assistant les managers à résoudre des problèmes et prendre des décisions, en apportant leur connaissance du département, la détection de problèmes chroniques de Qualité. La raison d'être des cercles de Qualité réside dans le fait que la majorité des problèmes sont multi départementaux et que leur résolution nécessite une coordination de plusieurs fonctions.

<sup>55</sup> Le contrôle de Qualité statistique consiste à résoudre les problèmes en recourant aux méthodes statistiques.

La perspective managériale de la Qualité aux Etats Unis fut manifestement marquée par les travaux du staticien Deming, le manager Crosby et la mise à jour du manuel de Juran.

Tout d'abord, l'ouvrage de Deming « Out of the Crisis » publié en 1986 et traduit dans plusieurs pays européens, fut un véritable guide de management. Il a aidé les dirigeants à sortir de la crise et enrayer la baisse de productivité.

Deming a ainsi mis un terme aux présomptions stipulant l'opposition entre productivité et Qualité, ainsi que le fait de devoir opérer des concessions et focaliser les efforts sur l'une ou l'autre.

Qualité et Rentabilité vont de pair, selon une chaîne de causalité, inspirée de l'expérience de l'économie japonaise. Il s'agit d'améliorer la qualité qui amène à diminuer les coûts en éliminant les erreurs, les retards et les réparations. Cela entraîne une meilleure utilisation et une optimisation de l'actif matériel et des ressources de l'entreprise. Par conséquent, la rentabilité augmente, les parts de marché augmentent grâce à la satisfaction des clients sans augmenter les prix. Enfin, au niveau macroéconomique, cela entraîne la création d'emplois et la croissance de l'économie.

Mais Deming alerte les entreprises sur le risque d'imiter systématiquement le Japon (ou tout autre pays), en négligeant ses hommes et ses propres ressources.

Il mit l'accent sur l'importance de la formation de tout le personnel, notamment les opérationnels. Lors de planification de formations, il insistait sur le fait d'adresser celles-ci plutôt aux ingénieurs et aux opérationnels qu'aux dirigeants.

Par ailleurs, dans son ouvrage, Deming fut le précurseur de transformations du mode de management américain, face au déclin de l'industrie. Il démontre que seules les publicités des cercles de qualité ou les nouveaux outils ou machines ne font que prolonger la vie d'une organisation sans la guérir.

L'amélioration de l'efficacité d'une entreprise requiert de se baser sur des principes<sup>56</sup> théoriques et des philosophies managériales robustes qui garantissent la continuité des efforts déployés. De plus ils apportent des réponses à des questions liées aux philosophies managériales que l'expérience des opérationnels et le soutien de la Direction seuls ne peuvent apporter. C'est ce qui a marqué la naissance des « 14 points de Deming ».

Crosby aborde implicitement un concept primordial dans un système Qualité aujourd'hui, celui de la transversalité. Bannir les cloisons entre les services en faveur du travail en équipe, est une des clés de la prévention des problèmes. Ce qui permet de renverser ces cloisons ce sont des relations de client-fournisseur et de coordination entre ces services.

Crosby attire l'attention sur l'horizon de Long Terme dans lequel doivent être engagés les plans, les choix et les actions. De plus, il préconise l'élargissement du périmètre des activités de Qualité. Il cite l'exemple d'intégrer la gestion des fournisseurs dans le système de Qualité. Ainsi, au lieu d'opter pour des achats à bas prix au détriment de la qualité, il convient de bâtir des relations de confiance et de loyauté avec les fournisseurs et mieux gérer ces relations.

Par ailleurs, Crosby, manager et stratège, pointe ce qui manque dans les approches de ses collègues Qualiticiens. L'auteur dénonce un manque de dialogue entre l'opérationnel et la stratégie.

---

<sup>56</sup> Deming participant à une réunion du comité de direction d'une société, pose aux membres la question suivante : comment faites-vous pour améliorer la qualité et la productivité ? La réponse unanime fut : « chacun fait de son mieux ». Deming réplique « Si chacun fait de son mieux sans savoir ce qu'il doit faire, c'est le chaos ». C'est ce qui explique l'utilité de suivre des principes de management partagés par tout le monde.

Le principal apport de Crosby se matérialise par la diffusion et la maîtrise par tous les acteurs de l'entreprise, des quatre principes suivants fondant un système de Management de la Qualité :

- La définition de la Qualité : à l'instar de Juran et Deming, Crosby déplore l'absence d'une définition partagée de cette notion. Il en précise alors son acception et les déterminants. C'est la conformité aux exigences du client interne ou externe.
- La source dont émane la Qualité : celle-ci découle de la prévention. Responsabiliser uniquement les opérationnels au regard de la Qualité est une erreur validée.
- La norme dictant et contraignant l'obtention de la Qualité : le zéro défaut.
- La mesure : « PONC » (Price of Non Conformance) le prix de la non performance. A ce titre, lorsqu'il n'y a pas de défaut, le PONC est nul et la Qualité est gratuite.

Crosby explique que le défaut de dimension économique (notamment le PONC) dans les démarches de Qualité justifie le désintérêt et l'absence d'implication des Dirigeants dans ces démarches.

Une approche Qualité doit donc répondre à la question suivante : est-ce que les objectifs Qualité sont réalisés ? A quel prix ?

Dans son ouvrage « *Quality is free : The Art of Making Quality Certain : How to Manage Quality - So that it Becomes a Source of Profit for Your Business* » (1979)<sup>57</sup>, Crosby, s'adresse aux managers. Il attire leur attention sur le fait que la qualité est l'affaire de toute personne dans l'entreprise : la Direction, les managers, les opérationnels, voire les fournisseurs. Elle ne concerne pas uniquement les services en contact direct avec le client « acheteur ».

En outre, l'auteur souligne l'importance de percevoir la qualité sous le prisme des « dollars » et non pas uniquement par des mesures implicites. C'est de cette façon que l'auteur appuie sa démonstration amenant à constater que la Qualité est gratuite.

Il démontre que la Qualité ne s'obtient pas uniquement en mettant en place des programmes tels que le benchmarking, les cercles de Qualité, le team building, etc., ou, pire, en se faisant imposer des normes ou candidater à des prix. Il souligne que la certification (exemple ISO 9001) profite uniquement aux auditeurs ou aux consultants en Qualité !

ISO doit être perçue comme un moyen ou une étape dans une démarche de gestion de la qualité. (McAdam et al. 1999).

La qualité s'obtient par la prévention, par « un style de vie » adopté par la Direction et diffusé dans toute l'entreprise sous forme de principes et lignes de conduite. La Qualité relève donc du management et les lignes de conduite diffusées nécessitent un accompagnement de la Direction pour une maîtrise de « ce qui permet à l'entreprise d'être solide et rentable ».

Le concept de « *Making Quality Certain* » signifie se soucier de tout faire complètement et correctement dès le premier coup.

### ***Quel enseignement peut-on tirer de ce détour historique sur l'ouverture du système Qualité ?***

Les « pères » cités de la Qualité convergent sur des principes fondamentaux, tels que la définition de la Qualité (satisfaction des exigences des clients), le principe d'amélioration continue, l'implication de toute l'entreprise dans les activités de ce système, etc.

---

<sup>57</sup>Ce livre fut mis à jour par « *Quality is still free* » (1995).

Cependant, ce qui les sépare, c'est la perspective dans laquelle ils inscrivent les techniques et les visions véhiculées par les acteurs.

C'est ce qui explique les différentes **logiques** afférentes à un système Qualité.

En effet, nos lectures et observations nous amènent à distinguer les cinq logiques suivantes :

- **Scientifique** : méthodes statistiques (Lean, Six Sigma, Kanban, Kaizen) basées sur le calcul des standards, des gaspillages et des variations des écarts dans le but de les réduire.
- **Commerciale** : la notion de parties prenantes et la théorie des conventions (Gomez, 1994) considérant les attentes d'une partie prenante au regard de l'entreprise ; ou la notion de relations client-fournisseur interne : l'assurance Qualité repose sur des enquêtes de satisfaction des clients internes et externes et sur le respect et la conformité du fournisseur interne ou externe à des procédures (ou manuels Qualité ou charte Qualité ou normes) établies.
- **Economique** : les méthodes de Juste à Temps ou de zéro défaut ou de calcul des coûts de mauvaise Qualité, etc... sont des exemples matérialisant la perspective économique dans laquelle la Qualité peut s'inscrire.
- **Humaine** : les cercles de Qualité, les comités de Qualité, les projets de Qualité sont des exemples de méthodes qui se focalisent sur l'aspect humain pour la gestion de la Qualité.
- **Managériale** : les outils appartenant à ce registre se réduisent souvent à la documentation des indicateurs présumés servir la Direction dans son management stratégique. Nous verrons par la suite qu'il manque des leviers ou des ponts permettant le lien entre la genèse de ces indicateurs et la stratégie. De plus, il persiste des gaps permettant de percevoir ces indicateurs dans une structure intégrée, pouvant ainsi servir la Direction.

Les différentes perspectives constatées montrent que l'ouverture de la qualité s'est déployée sur différents plans. La perspective managériale est celle qui apparaît à travers toute la trajectoire d'ouverture des systèmes Qualité.

Une multitude d'outils se sont développés et s'inscrivent dans cette perspective. Ils sont souvent réduits à des applications logicielles, basées sur des processus sans qu'il n'y ait de démarche conceptuelle explicitant les principes de construction ou les finalités liées à cette notion.

Un consultant et éditeur en Qualité explique : « *les processus que nous intégrons dans le logiciel sont censés être construits auparavant par l'entreprise* ». Par ailleurs, la majorité des responsables Qualité conviennent sur le caractère foisonnant des indicateurs de performance et de l'absence ou la difficulté de leur exploitation pour le pilotage de performance.

Par conséquent, les outils de Qualité correspondent à des techniques déconnectées ou contradictoires avec les logiques managériales et les pratiques des acteurs.

Comme le témoigne l'article de Berland N. et al. (2013), les indicateurs d'une branche de la Qualité, la RSE<sup>58</sup> sont souvent très nombreux et engendrent des modes de contrôle inadéquats et des systèmes lourds et complexes à piloter.

Juran (1985) a soulevé cette problématique. Il précise qu'il existe une multitude d'outils et d'approches pour l'amélioration de la Qualité. Mais il ne faut pas se contenter d'une approche ou d'un seul outil, pour espérer l'amélioration de la Qualité.

---

<sup>58</sup> Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Ce concept est souvent rattaché à la Qualité notamment pour sa caractéristique liée à la communication externe. Il comporte des normes basées sur des indicateurs. Le respect de ces dernières est une assurance sur l'engagement de l'entreprise en termes de développement durable et de satisfaction de toutes les parties prenantes, notamment les salariés.

*« Every one of these roads can make a useful contribution to Quality improvement. The fatal mistake however is to assume that one of these alternatives by itself can achieve a major and lasting change in the level of quality. The project-by-project approach to improvement incorporates most of these alternatives and has shown the most promise. » (Juran, 1985).*

L'approche de Juran a inspiré de nombreux auteurs notamment les éditeurs de normes ISO9001 pour le management de la Qualité. Elle fut le berceau des principes de planification de la Qualité, de la transversalité à travers l'implication de l'ensemble de l'entreprise dans les opérations liées à la Qualité, de l'amélioration du fonctionnement et des performances, de responsabilisation, de la considération du client et de ses exigences dès la phase de planification, etc.

De plus, nous retrouvons ces principes et finalités dans plusieurs approches Qualité telles que la DMAIC<sup>59</sup> de SIX SIGMA et les normes ISO9000.

Cependant, malgré l'essor et le succès incontestables de la démarche de Juran, elle présente un manque en termes de conception ou de modélisation des processus. C'est ce qui explique la difficulté de son exploitation, au niveau opérationnel. Nous aborderons l'aspect technique dans la suite de ce chapitre.

A l'instar de l'examen de l'ouverture du contrôle de gestion, nous pouvons récapituler les indices et caractéristiques de l'ouverture de la qualité, à travers le tableau suivant :

---

<sup>59</sup> DMAIC sont les initiales des étapes de la démarche de Six Sigma et correspondent (pour rappel) à : Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler.



<b>PERIODE/ Référence</b>	<b>Indice d'ouverture</b>	<b>Indice de renfermement</b>
<p>Années 50 Feigenbaum Juran, Deming</p> <p>Années 80 Crosby Deming Juran</p>	<p>La Qualité concerne les ingénieurs de production (spécification et contrôle liés aux produits).</p> <p>Sur le plan empirique<sup>60</sup> (Japon), la Qualité occupe une place auprès de Direction. « Quality as management » ; prix d'excellence de Deming ; Quality Control.</p> <p>Vulgarisation de l'ouverture de la Qualité : la Qualité n'est pas uniquement l'affaire de la Direction, mais aussi des financiers et des opérationnels : chaque fonction doit intégrer des tâches liées à la Qualité La Qualité apporte un langage intermédiaire entre le langage monétaire et le langage purement opérationnel et technique.</p> <p>Elargissement du périmètre : Dimension managériale : lien Stratégie-Opérationnel et Horizon Long terme de la Qualité. Dimension commerciale : L'orientation des efforts du produit vers le client Dimension économique : lien Qualité – Productivité Conceptualisation et outillage de l'ouverture vers toute l'entreprise : (CWQM, PCI, pyramide de contrôle, breakthrough, performance, orientation client : fitness for use, efficience : coûts de la Qualité) Cercles de Qualité : apprentissage, responsabilisation, résolution de problèmes</p> <p>Sur le POM : Vulgarisation de l'ouverture vers l'ensemble de l'entreprise : Responsabilisation, implication.</p>	<p>Notion de processus centrée sur les procédures liées aux produits et services</p>

<sup>60</sup> Nous rappelons que cette ouverture de la Qualité sur l'ensemble de l'entreprise dans les années 50 concerne essentiellement le Japon. Les auteurs américains ont délivré des formations et des prestations de conseil auprès de dirigeants japonais ; les Dirigeants occidentaux n'étant pas convaincus (ou intéressés) par les apports de ceux qui sont devenus leurs références Qualité dans la décennie 80. Les entreprises occidentales percevant la Qualité à travers le seul prisme de Production n'ont intégré la dimension managériale qu'à partir des années 80.

<p>Années 90 Innovations essentiellement sur le plan empirique</p>	<p>Sur le plan technique : Outils de pilotage de processus Indicateurs de performance Prévention (PDSA au lieu de PDCA)</p> <p>ISO 9001 : Processus = enchaînement d'étapes de réalisation de produits et services.</p>	<p>Portage externe de la Qualité (Domination des normes ISO9001) au détriment du développement du portage interne (éléments d'ouverture développés dans les années 80.) - ISO9001 vers. (1994) Excès de formalisation : renfermement de la Qualité sur des procédures et des contraintes de formalisation</p>
<p>Années 2000</p>	<p>Ouverture vers le contrôle de gestion et prémices de réciprocité : sensibilisation sur l'efficacité, la transversalité, les indicateurs de performance globale. Vulgarisation de l'ouverture vers l'ensemble de l'entreprise. ISO 9001 version 2000 : accent sur la transversalité des processus.</p>	<p>Partage d'une problématique : un vocabulaire est commun au contrôle de gestion et à la qualité, mais divergence dans les définitions et les usages de ce vocabulaire partagé</p>
<p>Années 2010</p>	<p>Vers la modélisation pertinente et la cohérence globale : Importance du Substrat technique dans la quête de la pertinence et de la cohérence du pilotage de la performance</p>	

### **Conclusion :**

#### *Approche organisationnelle et managériale de la convergence des deux systèmes*

Dans la première partie du cadre conceptuel, nous avons étudié les prémisses d'ouverture de chacun des deux systèmes économique et de Qualité vers son environnement extérieur.

Qu'est-ce qui, dans la définition de Contrôle de Gestion (puis dans la définition de la Qualité) a amené à son ouverture ?

Qu'est-ce qui, dans les logiques managériales, les finalités, les visions des acteurs, les structures, les responsabilités, etc. a amené à l'ouverture de chacun des deux systèmes ?

L'état de l'art et nos observations ont révélé l'existence d'éléments communs ayant induit chacun des deux systèmes au décloisonnement de son propre « écosystème ».

Le tableau suivant récapitule les éléments révélateurs de l'ouverture de chacun des deux systèmes et de la convergence entre eux :

<b>Périodes</b>	<b>Indice d'ouverture du contrôle de gestion</b>	<b>Indice d'ouverture de la qualité</b>	<b>Indice de renfermement</b>
Années 60	Définition du contrôle de gestion : Sur le plan organisationnel et managérial (POM <sup>61</sup> ) : lien Top Down entre le stratégique et l'opérationnel	La Qualité concerne les ingénieurs de production (spécification liée aux produits). Sur le plan empirique <sup>62</sup> (Japon), la Qualité occupe une place auprès de Direction. « Quality as management » ; prix d'excellence de Deming ; Quality Control.	
Années 80	Rôle d'interface stratégie/opérationnel. Implication et Responsabilisation des opérationnels dans le renouveau de la stratégie, à travers le contrôle de gestion. Sur le plan technique : Modélisation d'un système de coûts : ABC un langage réaliste ouvert vers le fonctionnement de l'entreprise et un calcul pertinent au regard de l'environnement interne et externe : Passage du modèle Taylorien au modèle de diagnostic : activités,	Vulgarisation de l'ouverture de la Qualité : la Qualité n'est pas uniquement l'affaire de la Direction, mais aussi des financiers et des opérationnels chaque fonction doit intégrer des tâches liées à la Qualité La Qualité apporte un langage intermédiaire entre le langage monétaire et le langage purement opérationnel et technique.  Elargissement du périmètre : Dimension managériale : lien Stratégie-Opérationnel et Horizon Long terme de la Qualité Dimension commerciale :	Qualité : Notion de processus centrée sur les procédures liées aux produits et services

<sup>61</sup> Pour des raisons de simplification, dans ce tableau, nous désignons par POM, le Plan Organisationnel et Managérial

<sup>62</sup> Nous rappelons que cette ouverture de la Qualité sur l'ensemble de l'entreprise dans les années 50 concerne essentiellement le Japon. Les auteurs américains ont délivré des formations et des prestations de conseil auprès de dirigeants japonais ; les Dirigeants occidentaux n'étant pas convaincus (ou intéressés) par les apports de ceux qui sont devenus leurs références Qualité dans la décennie 80. Les entreprises occidentales percevant la Qualité à travers le seul prisme de Production n'ont intégré la dimension managériale qu'à partir des années 80.

Années 90	<p>inducteurs de coûts et ressources.</p> <p>Sur le POM : Nécessité de Transversalité pour apporter « cohérence pertinence et évaluation » : adapter le contrôle de gestion à ses acteurs et son environnement organisationnel et technique. Sur le plan technique : Processus = pont, objet de coût et de valeur, objet de pilotage et d'animation de gestion, pivot de la lecture duale des systèmes de coûts. Réciprocité qualité – contrôle de gestion : Coûts de Qualité et indicateurs sur les attributs de valeur.</p> <p>Tableaux de bord : outil de pilotage et indicateurs BSC : équilibre entre indicateurs multi dimensionnels ; apprentissage organisationnel. ABM : dimension managériale</p>	<p>L'orientation des efforts du produit vers le client Dimension économique : lien Qualité – Productivité</p> <p>Conceptualisation et outillage de l'ouverture vers toute l'entreprise : (CWQM, PCI, pyramide de contrôle, breakthrough, performance, orientation client : fitness for use, efficience : coûts de la Qualité) Cercles de Qualité : apprentissage, responsabilisation, résolution de problèmes</p> <p>Sur le POM : Vulgarisation de l'ouverture vers l'ensemble de l'entreprise Responsabilisation, implication, Sur le plan technique Outils de pilotage de processus Indicateurs de performance Prévention (PDSA au lieu de PDCA)</p> <p>ISO 9001 : Processus = enchaînement d'étapes de réalisation de produits et services.</p>	<p>Portage externe de la Qualité (Domination des normes ISO9001) au détriment du développement du portage interne (éléments d'ouverture développés dans les années 80.) ISO9001 (1994) Renfermement de la Qualité sur des procédures et des contraintes de formalisation</p> <p>Partage problématique de vocabulaire avec le contrôle de gestion : divergence dans les définitions et les usages du vocabulaire partagé</p>
Années 2000	<p>Accent mis sur l'outillage des systèmes de coûts, au service de la pertinence. Taxinomie de modèles ABC en fonction de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Performance se substitue à Contrôle</p>	<p>Ouverture vers le contrôle de gestion et prémices de réciprocité : sensibilisation sur l'efficience, la transversalité, les indicateurs de performance globale. Vulgarisation de l'ouverture vers l'ensemble de l'entreprise ISO 9001 version 2000 : accent sur la transversalité des processus</p>	

Années 2010	Design high performance jobs.  Vers la modélisation pertinente et la cohérence globale : Importance du Substrat technique dans la quête de la pertinence et de la cohérence du pilotage de la performance	Vers la modélisation pertinente et la cohérence globale : Importance du Substrat technique dans la quête de la pertinence et de la cohérence du pilotage de la performance	
----------------	--	---	--

En contrôle de Gestion, l'ouverture se matérialise par les éléments suivants :

- le passage de la notion de « calcul » de coûts des **produits** finis et semi-finis et du **contrôle** des écarts, à la **gestion** de la **performance** de **l'entreprise** ;
- l'introduction de la notion de valeur au même niveau que celle de coût. Cet élément va de pair avec celui de « performance » qui allie l'efficacité et l'efficacités ;
- la considération croissante des liens et du dialogue entre la stratégie et l'opérationnel : le contrôleur de gestion n'est pas uniquement un agent de calcul, mais un conseiller auprès de la Direction et un interlocuteur auprès des opérationnels ;
- les relations bijectives entre le stratégique et l'opérationnel, substitut à une relation descendante du Top vers le Bottom. Celle-ci est remplacée par des flux simultanés de déploiement Top Down et de contribution Bottom up où l'opérationnel nourrit et assiste la stratégie ;
- la représentation du fonctionnement de l'entreprise selon des méthodes cohérentes avec tous les éléments cités. La représentation qui nous intéresse dans ce travail est basée sur le langage des activités et des processus.

En Qualité, l'ouverture se matérialise par les éléments suivants :

- l'élargissement de son périmètre et des compétences mobilisées : du calcul statistique de taux de défauts liés aux produits sortant de l'usine, à l'inspection des produits, au contrôle direct des personnes, à la maîtrise du fonctionnement des processus (procédures et prééminence de la logique de conformité aux standards et aux normes), au management de la Qualité au système intégré (la conformité se substitue par la prévention, la responsabilisation et la quête continue de l'amélioration) ;
- l'évolution de la vision, par les acteurs, des structures, des pratiques, du dialogue, des responsabilités, de l'articulation entre la vision hiérarchique traditionnelle et la vision transversale des processus. ;
- la prise en compte des évolutions de cette discipline dans les normes ISO 9000.

Les premières normes ISO<sup>63</sup> qui sont apparues dans les années 40 étaient des normes techniques, liées à des exigences de produits spécifiques et non pas des normes de management comme ISO 9001.

<sup>63</sup> Il ne s'agissait pas encore des normes ISO9000 apparues en 1987, mais des normes ISO.

La 2<sup>ème</sup> version ISO 9001, élaborée en 1994, met l'accent sur la documentation pour :

- 1) l'apport de preuve de réalisation des activités en conformité à la norme
- 2) la sauvegarde d'une mémoire écrite des savoirs de l'entreprise. Cependant, cette version fut critiquée pour son formalisme lourd et excessif.

La version 2000 constitue une révolution en termes de principes liés à l'orientation client, à la transversalité et à l'amélioration continue.

Au vu des éclairages précédents, nous constatons que c'est la perspective managériale qui constitue un point de rapprochement fondamental entre le contrôle de gestion et la qualité, et ce depuis les années 80.

Quant à la décennie actuelle, elle se caractérise par une volonté de pertinence globale du management au travers du dialogue efficace entre les systèmes contribuant à ce dernier.

Ce dialogue porte principalement sur un langage, sur sa perception par les acteurs et sur les modalités de son exploitation par les contributeurs au management global.

C'est ce que nous proposons d'étudier dans la suite de ce cadre d'analyse théorique.

### 1.1.3. Le dialogue entre Contrôle de Gestion et Qualité : émanation du partage de vocabulaire, de logiques et de pratiques

Dans les deux parties 1.1.2.1 et 1.1.2.2 précédentes, nous avons abordé, selon une approche organisationnelle et managériale, les prémisses d'ouverture de chacun des systèmes de Contrôle de Gestion et de Qualité, vers son environnement. Nous avons vu que cette ouverture s'inscrit dans l'évolution historique de ces systèmes.

Une des évolutions marquantes et qui nous mobilise dans ce travail est celle du dialogue entre les deux systèmes.

Le fait que le LEMNA consacre une journée d'études (2009) intitulée « la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais » et une journée (2013) intitulée « le pilotage de la performance des processus opérationnels » démontre la pertinence d'interroger les relations existantes entre les deux systèmes (opérabilité, compatibilité, tensions...).

Qu'est ce qui a ouvert les deux systèmes l'un sur l'autre ? Comment le dialogue s'est matérialisé entre eux ? Quels sont les enjeux de ce dialogue ? Et quels en sont les avantages et les freins ou les risques à prendre en compte ?

Dans cette partie, nous pointons les indices marquant le début et l'évolution du dialogue, sous un angle managérial et organisationnel<sup>64</sup>. Nous démontrons que ceux-ci concernent les logiques managériales (amélioration continue, implication de l'intégralité de l'entreprise, responsabilisation des opérationnels) et les structures sur lesquelles se basent les pratiques de chacun des deux systèmes (connaissance partagée par tous les acteurs et apprentissage collectif à travers les structures transversales, renversement du contrôle strictement hiérarchique Top-down, adoption de cercles itératifs de PDCA à tous les niveaux).

### ***1.1.3.1. Processus, coûts et indicateurs de performance : signes apparents du dialogue***

Des interrogations existent sur l'identité du système ayant initié le langage des processus. Historiquement, le passage du contrôle qualité au management de la qualité a conduit progressivement les qualitiens à structurer leur approche des organisations autour de la notion de processus. Cette même notion de processus a fait son apparition dans le domaine du contrôle de gestion dans la seconde moitié des années 1980 avec le renouvellement des méthodes de calcul de coûts. Nous aborderons cette notion en détail dans la partie empirique de ce travail.

La deuxième notion partagée est celle des coûts. Alors qu'elle est la finalité principale du Contrôle de Gestion, l'efficacité s'est introduite très tôt dans les approches de la gestion de la Qualité. Cela s'incarne par l'identification de catégories de coûts par exemple.

Les Qualitiens, bilingues, se situent à la charnière entre la Direction (langage purement financier) et les opérationnels (langage technique principalement de Production).

Ainsi ce facteur commun, constituant le langage de la Qualité, sert de moyen de communication entre la Direction et les opérationnels.

La notion d'efficacité fut intégrée dans les réflexions sur la qualité depuis les travaux de Juran dans les années 80. Ce dernier identifie quatre sortes de coûts regroupées dans les deux catégories principales suivantes :

- ✓ La première catégorie concerne les coûts de mauvaise Qualité ou « failure costs ». Juran en distingue deux sortes selon que les coûts sont engagés avant ou après la livraison des produits au client. D'un côté, ils comprennent les coûts des déchets, rebus, défauts, correction des défauts liés à la Production, réparation de défauts provenant des fournisseurs, réinspection et tests des produits après correction, pertes dues à des erreurs.  
D'un autre côté, les coûts de mauvaise Qualité, parvenant après la livraison, comprennent des charges de garantie, de réclamations, de retour, d'indemnité pour absence de conformité des produits livrés avec les besoins exprimés, etc.
- ✓ Quant à la deuxième catégorie de coûts, celle d'obtention de la Qualité, elle est inversement proportionnelle à la première catégorie. Elle est constituée des frais liés à l'évaluation et à la prévention de la Qualité.

---

<sup>64</sup> Dans la partie qui suit, nous essayons d'étudier la question de dialogue avec une perspective technique.

Les coûts d'évaluation « appraisal costs » sont engagés pour déterminer le degré de conformité des produits aux exigences des clients. Ils sont essentiellement constitués des coûts d'inspection des produits.

Les coûts de prévention résultent des opérations menées afin de maintenir les trois sortes de coûts précédentes au minimum. Ils sont principalement liés aux phases de planification de la Qualité.

Nous notons que Juran étudie le lien entre les coûts liés à la Qualité et les trois entités de sa trilogie PCI<sup>65</sup> et le représente selon deux axes.

Ainsi, les coûts liés à la première phase (Planning) portent essentiellement sur les coûts « chroniques » liés aux défauts et aux erreurs, donc à la mauvaise Qualité.

Ensuite, ce niveau de coûts augmente dans la phase de « Control », à cause des opérations de correction et de prévention.

Enfin, la phase d'amélioration « Improvement » affiche une baisse importante des coûts de mauvaise Qualité et une catégorie de coûts expliqués par la recherche de niveaux de performance non encore atteints.

En ce qui concerne la troisième notion principale partagée par les deux disciplines, elle est celle des indicateurs de performance. A l'origine, elle renvoyait au système de mesure stratégique (le contrôle de gestion). A ce titre, les indicateurs de performance constituent l'instrument principal du pilotage de l'entreprise, comme le témoigne l'article de Lorino et al. (2011).

L'ancrage managérial de la Qualité est basé, entre autres, sur la notion d'indicateurs. Très tôt, les nouvelles approches de Qualité ont établi des ponts avec la gestion des coûts au travers de la mesure du déploiement de la stratégie et des plans d'action (PDCA).

Nous reviendrons sur cette notion dans l'analyse des données empiriques (chapitre 6).

Notre analyse nous conduit à considérer que les ponts évoqués véhiculent principalement les deux types de relations suivants :

- **Relation Client-Fournisseur** : la Qualité étant le fournisseur du Contrôle de Gestion. Les nouvelles approches de gestion des coûts se sont orientées vers l'analyse des tâches sans valeur ajoutée. Il est apparu que les inducteurs de coûts, leviers de la gestion des coûts, se trouvaient pour l'essentiel dans les dysfonctionnements analysés par les responsables de la Qualité.

Ainsi, les critères ayant servi pour la classification des coûts de mauvaise qualité ont servi la gestion des coûts pour l'identification d'une catégorie d'inducteurs de coûts.

La Qualité fournit également les données sur les exigences des clients. Ce sont ces données qui nourrissent le processus d'apprentissage sur la valeur jugée par les clients et produite par les activités et les processus. (P. Mévellec, 2009).

Cette relation de complémentarité entre les deux systèmes est soulevée par V. Malleret (1998). L'auteure, essayant de concevoir un modèle normatif pour la mesure et la gestion de la qualité, part de l'hypothèse qu'il existe une réciprocité entre les deux systèmes. D'une part, le contrôle de gestion doit assurer le suivi de la qualité car l'amélioration de cette dernière

---

<sup>65</sup> Pour rappel, cet acronyme signifie Planning, Control, Improvement.



constitue un facteur clé de succès qui nécessite donc une intégration dans le système de mesure et de pilotage.

D'autre part, la qualité fournit un matériau de base au contrôle de gestion : elle constitue un « *indicateur avancé des résultats financiers à venir, permettant une plus grande réactivité des systèmes de contrôle* », selon Malleret (p. 23).

L'article « Une nouvelle dimension du contrôle de gestion : les indicateurs de Qualité <sup>66</sup> » (1989) est un exemple montrant la Qualité comme un fournisseur enrichissant le registre d'indicateurs du Contrôle de Gestion.

- **Relation de concurrence** : l'utilisation par la Qualité du même vocabulaire que le Contrôle de Gestion (processus, coûts liés à la qualité, indicateurs de performance) et l'élargissement du périmètre pour couvrir l'intégralité de l'entreprise ont fait raisonnablement apparaître la Qualité comme « un concurrent potentiel du contrôle de gestion » (P. Mévellec, 2009). Mévellec cite T. Johnson <sup>67</sup> (1992) qui lui aussi confirme cette relation de concurrence. Il évoque la « victoire sur le contrôle de gestion traditionnel ».

Ces ponts ont été soulevés auparavant (2005) par Pierre Mévellec, dans une perspective de convergence. « *La question que l'on se pose est évidemment celle de la convergence ou de la cohérence de cette démarche de gestion majeure (celle de la Qualité) avec la modélisation <sup>68</sup> par activités et processus telle qu'elle a été présentée pour la mise en place des systèmes de coûts* » (Page 82).

Afin d'explorer ces sujets et répondre aux interrogations posées, il convient de revenir à la définition de ces deux systèmes et de préciser leur statut.

Pierre Mévellec considère que, « *pour répondre à cette question, nous devons nous intéresser aux modalités pratiques de modélisation utilisées par les qualitatifs. Quelle est leur maille d'analyse ? Comment passe-t-on de l'unité d'analyse au processus ? Quel est l'output du processus ?* »

A ce titre, il propose un début de comparaison entre les deux systèmes, soulignant des facteurs de convergence et de divergence.

Les facteurs de convergence décelés par Mévellec portent essentiellement sur la définition de processus et les déterminants associés à cette notion. Les deux systèmes se rejoignent sur la qualification du processus comme une suite logique d'activités.

Ils se recoupent sur l'association des déterminants suivants au processus, selon le schéma ci-dessous:

**INPUT → PROCESSUS → OUTPUT**

- [INPUT] Les moyens nécessaires pour la réalisation des activités (moyens humains, techniques et immatériels)
- [PROCESSUS] = suite d'activités
- [OUTPUT] attendu du processus ou le produit destiné au client.

---

<sup>66</sup> R. DANZIGER. Congrès AFC, mars 1989.

<sup>67</sup> Relevance regained.

<sup>68</sup> Souligné par nous-mêmes.

D'un autre côté, Mévellec souligne l'existence de divergences fondamentales entre les deux systèmes, en termes de construction et de perception des processus et des activités. Elles portent sur les points suivants :

- Les activités constituant les processus sont des lieux de gestion en contrôle de gestion ; en qualité elles constituent des opérations ou des tâches qui doivent être conformes à des standards ou des normes et ne font pas l'objet d'analyse rentrant dans le cadre du pilotage de la performance de l'entreprise.
- Les processus sont perçus, en qualité, seulement et seulement comme des successions d'activités, transformant des inputs en outputs. Leur construction est guidée par cette perception. A ce titre, la cartographie des processus débute par une classification de ces derniers selon trois familles<sup>69</sup>, puis par l'analyse de ces derniers en activités, entités élémentaires d'un processus. En contrôle de gestion, et selon Mévellec, la construction des processus succède à celles des activités, briques de base d'un système de coûts. Les processus permettent, outre la simplification des activités, leur articulation de manière à fournir un pont liant le stratégique à l'opérationnel et une base objet de coût et de valeur. A ce titre, le principe de transversalité est essentiel dans la construction des processus.

Cette proposition de Mévellec fait écho à la notion de sensibilisation à la notion de modélisation dans les réflexions sur la pertinence des systèmes de coûts ou de qualité.

### *1.1.3.2. Au-delà du même vocabulaire... Des logiques managériales partagées*

Durant la décennie 90, des Contrôleurs de gestion et des Qualiticiens (chercheurs et consultants) préconisaient la considération d'un objectif commun pour tous les acteurs « responsabilisés », celui de l'amélioration continue de la performance. Ce croisement fut manifestement un indice de dialogue entre le Contrôle de Gestion et la Qualité.

D'un côté, le passage de la notion « contrôle de gestion » à « pilotage de la performance » sous-entend des points communs entre cette discipline et la Qualité, en termes de management.

Nous avons abordé les aspects managériaux du Contrôle de Gestion dans le cadre de la présentation des prémisses d'ouverture du contrôle de gestion vers le management en mobilisant les travaux des références évoqués (Mévellec, Lorino, Kaplan, Cooper, Johnson et autres).

Ces aspects couvrent :

- la préconisation des indicateurs non financiers au même rang que les chiffres de rentabilité et de coûts ;
- le renforcement des liens entre la stratégie et l'opérationnel ;
- l'implication de l'ensemble de l'entreprise vers un seul objectif d'amélioration de la performance ;
- le décloisonnement des services et l'apprentissage collectif à travers la communication entre tous les niveaux, les échanges de connaissances tacites et explicites ;
- l'instauration d'une logique de création de valeur pour le client interne ou externe.

---

<sup>69</sup> Les trois familles de processus sont celles rencontrées souvent dans les ouvrages AFNOR. Elles comprennent les processus de Direction, processus de support et processus de réalisation.

- Comme le témoigne l'interview avec Kaplan et Cooper<sup>70</sup>(1991), grâce à l'ABC, le contrôle de gestion ne doit plus être identifié comme une branche de la comptabilité, mais comme un système de management. Cela requiert des compétences supplémentaires du contrôleur de gestion, en termes de gestion et d'éducation de management généraliste.

L'examen de la littérature et notre analyse empirique nous confortent dans le constat que la cohérence du management global repose sur une logique « stratégique-opérationnelle », contrairement à une logique purement financière (Lorino, 2003). Tandis que cette dernière consiste à partir d'un objectif financier global qui sera décliné en objectifs financiers analytiques selon une désagrégation descendante ; la première consiste à partir d'objectifs stratégiques qui seront déployés aux niveaux opérationnels, selon une approche de cause à effet s'appuyant sur des indicateurs.

Ce mode de déploiement de la stratégie contraint à se désemparer de l'exclusivité du langage purement financier et permet de se saisir des réalités du fonctionnement qui ne sera plus considéré comme une boîte noire.

Le fondement conceptuel sous jacent à cette logique de déploiement réside dans les travaux de Lorino à ce sujet. Lorino, référence en « pilotage de la performance » et s'intéressant à l'évolution du rôle du contrôleur de gestion<sup>71</sup>, il fut l'un des premiers auteurs ayant utilisé la notion de « logique de pilotage » et l'ayant placée au cœur d'un « schéma de pilotage ».

Nous nous appuyons sur l'enquête menée par la DFCG sur le profil, les missions et les responsabilités du contrôleur de gestion, que nous avons évoquée plus haut<sup>72</sup>. Celle-ci met en évidence la perspective managériale dans laquelle doit s'instaurer le contrôle de gestion. Nous pensons notamment au rôle de consultant pour la Direction et non pas producteur de chiffres.

Par ailleurs, le livre « Relevance Regained » (H.T. Johnson, 1992) a joué le rôle de catalyseur du dialogue entre contrôle de gestion et qualité.

D'un côté, son auteur, Johnson, est une référence en Contrôle de Gestion. Le livre fut considéré<sup>73</sup> comme la référence phare en comptabilité des années 90. Il s'inscrit dans la suite du livre « Relevance Lost » de Johnson et Kaplan, qui lui, fut la référence clé des années 80. « *Relevance Lost[...] was the key accounting book of the 1980s. Relevance Regained will be the seminal volume of the 1990s.* »

En effet, l'auteur incite les managers à penser à l'amélioration continue comme principale issue de sortie de la crise et de retrouvaille de la pertinence perdue. « *Dont fool yourself into thinking that ABC will help you become a global competitor. For that, get busy with the improvement process!* » (page 154).

D'un autre côté, comme le présente le professeur de Qualité, H. V. Roberts<sup>74</sup>, ce livre est une contribution importante à la discipline de Gestion de la Qualité Totale... et peut ainsi être classé parmi ceux de Juran, Ishikawa, Deming et autres références en Qualité.

---

<sup>70</sup> Article « *The Current Status of Activity-Based Costing : an interview with Robin Cooper and Robert S. Kaplan. Where is ABC on the path to total implementation?* » Management Accounting, September 1991.

<sup>71</sup> Cet intérêt se manifeste par des recherches conceptuelles en complément d'enquêtes et d'analyse empirique.

<sup>72</sup> Les détails de ce point se trouvent dans la partie 1.1.1.1 (prémisses d'ouverture du Contrôle de Gestion).

<sup>73</sup> A.M. King, Senior Vice President, Valuation Research Corporation.

<sup>74</sup> Professeur Emérite en Gestion de la Qualité et Statistiques à l'université de Chicago

Par ailleurs, la compétitivité requiert de basculer d'une philosophie de contrôle « Top-Down » à une philosophie de responsabilisation « Bottom-Up » de l'ensemble du personnel de l'entreprise. L'instauration de cette philosophie doit être conjuguée à la formation de tous les acteurs en termes de prise d'initiative et de contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Comme le témoigne Johnsson, « *Adapting quickly and efficaciously to continuous change requires continuous learning by every member of the organization. Learning implies that every person in every process must have the freedom to observe and identify change and have the power to recommend opportunities to improvement.* » (Page 156).

L'auteur rejoint ainsi Juran dans ses réflexions de CWQM et de responsabilisation de l'ensemble de l'entreprise.

Juran place la continuité et la permanence d'efforts en vue de l'amélioration continue, dans le cadre de la démarche de « BREAKTHROUGH » (*Juran's quality control handbook*, 1985). L'auteur souligne la nuance qui existe entre la notion « breakthrough » qui se traduit par « percée » et le mot « improvement » traduit par « amélioration ».

Sur la base de cette nuance, il a sciemment utilisé le mot « breakthrough » qui signifie la volonté d'atteindre continuellement des niveaux non atteints, ou de chercher, en permanence, à dépasser les niveaux atteints.

L'explication détaillée selon Juran est la suivante : le terme « breakthrough » ou percée, est une suite d'étapes dont la finalité est la création d'un changement rentable portant la performance à un niveau chronique sans précédent. Ce terme est délibérément substitué à « amélioration », pour souligner la complexité, la difficulté et la durée qui caractérisent ce processus de breakthrough. De plus, il requiert des efforts considérables d'exploration des racines des causes des faibles performances.

Il est clair donc que l'amélioration continue de la performance n'est pas une série d'étapes dans une suite linéaire, avec un début et une fin ; mais une itération continue d'actions et d'apprentissage à tous les niveaux de l'entreprise.

Nous voyons, à travers cet éclaircissement argumenté par Juran, que contrôleurs de gestion et qualitatifs se rejoignent sur le fait que « *la performance n'est pas une destination, c'est un voyage* » (Lorino, 1995).

Outre la logique d'amélioration, les deux disciplines se sont croisées, dans leur trajectoire, sur des finalités fondamentales. La revue de littérature, ainsi que nos propres observations nous amènent à en citer quelques unes :

- L'orientation client, à travers l'adoption de la logique client-fournisseur, tant en interne qu'en externe. Les revues de processus sont ainsi une occasion pour échanger sur la satisfaction interne des clients d'un processus, les points à améliorer, les risques éventuels à y prendre garde, etc. Nous soulignons que l'« orientation client » est l'un des principes des normes ISO 9001. Ce principe croise une caractéristique d'un système de coûts largement plébiscitée par les Contrôleurs de Gestion, celle des attributs de valeur jugés par le client et produits par les activités et les processus. Nous avons évoqué cette caractéristique au début de ce chapitre, dans le cadre de l'exploration des prémisses d'ouverture du Contrôle de Gestion (Point 1.1.1.1 de ce chapitre).
- La notion de production de valeur pour le client : cette logique que nous avons évoquée plus haut (1.1.1.1), rejoint la notion d'orientation client et la complète.

Elle confirme l'idée que nous avons abordée plus haut et stipulant que la perspective managériale constitue un point de rencontre fondamental entre les deux systèmes.

D'une part, en contrôle de gestion, cette perspective s'incarne par l'introduction de la simultanéité de la gestion de coût et de valeur pour l'amélioration de la performance. (Mévellec et Lorino sont les précurseurs de cette introduction).

D'autre part, en Qualité, cette perspective se manifeste par les caractéristiques suivantes :

- la définition de la Qualité relève du domaine de l'excellence de la performance (Juran, 2010), tandis qu'elle ne portait que sur le contrôle de la conformité à des spécifications propres aux produits (Schewart, 1939) ;
- la Qualité se mesure par le respect de principes managériaux (les 14 points ou principes managériaux de Deming qui qualifie la Qualité comme un mode de Management<sup>75</sup>) ; le cercle de management PDCA (Deming, 1981) ; le lien fort entre la Qualité et la Rentabilité (Deming, 1986), selon la chaîne de causalité inspirée de l'expérience de l'économie japonaise ;
- la Qualité s'apparente au management à travers l'horizon de long terme dans laquelle elle est gérée (Crosby, 1980).

### ***1.1.3.3. Au-delà des logiques partagées... Des structures et des pratiques en commun***

Outre les logiques partagées, il existe d'autres leviers qui constituent un pont entre la Qualité et le Contrôle de Gestion.

Ces leviers concernent la vision des acteurs des deux systèmes au regard de la structure de pilotage, des responsabilités liées à cette structure et de l'articulation entre cette structure (à base de processus) et la structure traditionnelle basée sur l'organigramme.

Cette dernière, lieu où se joue la dynamique liée aux acteurs (jeux d'acteurs, de pouvoirs, de conflits, etc.), est aussi la source dont émane la définition des responsabilités hiérarchiques et budgétaires. En outre, elle est nécessaire pour gérer le développement des compétences et des expertises métier individuelles et collectives.

Elle ne doit pas être « supplantée » par une quelconque autre représentation (Tarondeau et Wright, 1995).

La structure que les deux systèmes prônent manifestement est celle qui est basée sur les processus souvent transverses. Ils conviennent sur l'importance de cette représentation du fonctionnement, au sens où elle matérialise la création de valeur pour le client, à travers le lien qu'elle formalise entre les tâches individuelles ou les activités, d'une part et les produits et services livrés, d'autre part.

De plus, des références des deux disciplines convergent sur un argument lié au processus, celui de la maîtrise des interactions entre les activités individuelles ou les « interstices » (T. Bertrand, 2001) situées entre les départements que seul l'organigramme ne permet pas de percevoir<sup>76</sup>. La résolution des problèmes et l'amélioration de la performance nécessitent le regroupement des activités contribuant à la production de valeur au sein d'une entité, les processus.

---

<sup>75</sup> Deming, out of crisis, 1986.

<sup>76</sup> Nous avons abordé cette idée en détail dans l'analyse des données empiriques (chapitre 6, aspects de complémentarité entre organigramme et Philosophie gestionnaire des outils de Gestion des Coûts et de Qualité)

### *Le croisement de plusieurs représentations de la structure : comment les acteurs perçoivent ces représentations et s'en saisissent dans leurs pratiques ?*

Les qualitatifs (notamment Juran, Deming et Crosby) argumentent l'adoption de cette structure en mettant le facteur humain (opérationnels et Direction) au premier rang.

A ce titre, Juran souligne l'importance de la perception des processus par les acteurs, au travers des notions de transfert des plans de processus aux opérationnels, de CWQM, d'organisation et de responsabilisation de toute l'entreprise dans l'amélioration de la performance.

Le concept de CWQM repose sur l'implication de tous les acteurs d'une entreprise. Cette implication ne va pas de soi. Elle est associée à des efforts de formation et de sensibilisation.

A ce titre Juran propose de formaliser, dans les fiches de poste des fonctions opérationnelles, des éléments liés à l'« amélioration de la qualité », tels que la planification, le conseil la formation et l'audit. Ainsi, les opérationnels seront formés pour acquérir des compétences orientées qualité, et le système de leur évaluation intégrera des paramètres en la matière.

Le concept de « transfer to operations » est matérialisé par des manuels de procédures permettant de s'assurer de la réalisation des processus selon les plans. De plus ils servent de référence ou de support de formation du personnel. Ce transfert est conditionné par les deux éléments suivants :

- 1) s'assurer de la capacité du processus à réaliser les résultats escomptés « proof of process capability » via des tests
- 2) prouver la contrôlabilité du processus, « proof of process controllability ».

Il s'agit là du concept de responsabilisation des opérationnels (« self control »).

Comme le témoigne le manuel de Juran, la responsabilisation du personnel ne consiste pas uniquement à désigner des responsables et les sanctionner ultérieurement au regard des responsabilités qui leur incombent.

L'auteur définit le cadre et les critères qui doivent définir la responsabilisation du personnel. Ces derniers sont en situation de « self control » lorsque les trois éléments suivants sont fournis :

- a) les moyens de préciser les attentes et les objectifs de leurs activités :
  - ✓ politiques, procédures et standards de qualité rédigés, et les accès à ces données ;
  - ✓ une réelle compréhension et utilisation de ces données ;
  - ✓ la présence d'un interlocuteur à consulter pour interpréter les données ;
  - ✓ savoir comment utiliser les résultats de leurs actions ;
- b) les moyens de préciser la performance actuelle de leurs activités afin de pouvoir les comparer à (a) :
  - ✓ moyens d'évaluer leur travail ;
  - ✓ le moment de mener des tests et le temps de le faire ;
  - ✓ la formalisation et/ou le reporting des résultats de ces tests ;
  - ✓ l'existence de tests indépendants et un feedback sur leurs résultats.
- c) les moyens de mener des régulations en cas d'écart entre (a) et (b) :

- ✓ les critères pour décider de l'éventuel besoin de corriger ;
- ✓ les actions à réaliser si les critères signalent une différence importante ;
- ✓ diagnostic et analyse des sources des écarts ;
- ✓ communication d'actions préventives de telles sources d'écart au personnel.

Par ailleurs, Juran fut l'un des premiers Qualiticiens à évoquer l'articulation entre le découpage traditionnel (l'organigramme) et celui qui est basé sur les processus. Il propose alors une approche de gestion de Qualité<sup>77</sup> basée sur une structure hybride, articulant les deux découpages qui doivent cohabiter.

De plus, l'auteur met le lecteur en garde contre le risque que ce double découpage puisse induire en termes de conflits. Plus précisément il cite l'exemple du phagocytage d'une logique hiérarchique traditionnelle par une logique liée au découpage par processus.

Ainsi il attire l'attention sur la clarification des responsabilités au sein de chacun des deux découpages. Les responsabilités au sein des processus portent sur les objectifs attribués à ces derniers et les responsabilités liées aux fonctions concernent le management des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs.

Bien que les Qualiticiens plébiscitent la structure de processus, cette notion reste à l'écart d'une méthode de construction basée sur des logiques managériales précises, à l'instar de la méthode de modélisation des processus proposée par AKIPAJ. Juran utilise le vocabulaire de processus comme représentation des opérations liées à la production des biens et services et celles concernant les traditionnelles fonctions de support.

Il ne s'agit pas de « conception » de processus, mais de « représentation descriptive » de l'existant.

Ainsi la seule entité élémentaire d'un processus est « la tâche ». La notion d'activité ne correspond pas à la définition de l'activité telle que définie dans les systèmes de coûts.

Quant au principe (ou plutôt critère) de représentation des processus en Qualité, il relève de l'ordre de la taxinomie.

La majorité des systèmes Qualité représente l'organisation par processus selon les trois classes suivantes :

- processus de Direction (ou de management)
- processus opérationnels (ou métiers)
- processus de support.

Une autre logique de classification consiste à distinguer entre processus clés et autres processus (implicitement secondaires).

---

<sup>77</sup> Il s'agit de l'approche PQM (Process Quality Management) proposée par Juran. Les processus transverses (essentiellement de Production) sont appelés « SBU : Strategic Business Units » et les fonctions de l'organigramme (notamment les fonctions de support) sont appelés « SSC : Strategic Support Centers ». Elles assurent aux premières les services de support des divers départements.

### *La structure et les pratiques : un des piliers du schéma de pilotage*

La notion de « schéma de pilotage<sup>78</sup> » proposée par Lorino repose sur des composantes dont la structure, les pratiques et la culture.

Les acteurs sont au centre de cette composante, ce qui pallie le risque d'incertitude dû à la réduction des processus à une dimension technique et objectivée. Cette réduction déconnecte le processus de toute logique et il ne devient que « *l'affaire que de ses concepteurs, des experts et des planificateurs, à l'exclusion de ses acteurs directs, rouages d'un mécanisme qui les détermine dans leur action concrète* ». (Lorino, 1987 & 1989).

Nous verrons dans l'analyse empirique que cela constitue une des raisons d'échec de la convergence des deux systèmes sur un des terrains investigués.

A l'instar de Juran, Lorino attire l'attention sur la nécessité de maîtriser l'articulation entre une structure verticale traditionnelle et une structure transversale. « *L'animation de gestion doit être d'autant mieux définie que le pilotage transversal heurte de nombreuses habitudes, interfère avec des pouvoirs établis et risque d'être rapidement phagocyté par les pratiques verticales traditionnelles.* »

Lorino considère qu'un schéma de pilotage doit intégrer, non seulement des « travaux techniques-indicateurs, tableaux de bord, budgets... », mais aussi des sujets « plus importants et moins souvent abordés ». L'auteur développe les deux aspects suivants constituant « l'ancrage concret du pilotage dans l'organisation » :

- le choix des **logiques globales de pilotage** (par le résultat financier ou par des tableaux de bord multidimensionnels, par la responsabilisation individuelle ou par des coopérations transversales...) ;
- les **pratiques concrètes**, les us et coutumes, les rites et les rythmes, en un mot : la culture de pilotage.

C'est ce deuxième aspect qui concerne les structures et souligne le rôle des acteurs dans la dynamique du pilotage.

Lorino, conscient de la complexité d'une logique « stratégique-opérationnelle » basée non sur une déclinaison algorithmique, mais sur une analyse diagnostique, souligne l'importance de la notion de structure à associer à cette logique.

En effet, la recherche des causes de performance s'inscrit rarement à l'intérieur d'un seul secteur de responsabilité. Il est alors indispensable de préciser la structure, les équipes, les modalités, les responsabilités associées à cette logique.

A ce titre, Lorino préconise de définir clairement les pouvoirs et les attributions du « pilote transversal » et reconnaître formellement le temps consacré par les acteurs au pilotage transversal.

S'agissant de la structure par processus, Lorino précise qu'elle ne constitue pas simplement une mode. Mais cette représentation renvoie, tout d'abord, au concept d'activité collective<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Nous nous sommes déjà référé à ce travail de Lorino : « Méthodes et pratiques de la Performance », 2003.

<sup>79</sup> Lorino, Recherche sur les organisations et théorie de l'activité collective : les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur les processus en gestion, 2006.



Pour ce qui est des pratiques et de l'organisation du Contrôle de Gestion, Lorino privilégie la « proximité du contrôle de gestion et des fonctions opérationnelles, pour favoriser une véritable osmose entre la culture économique et la culture opérationnelle. »

Il considère que le décloisonnement du contrôle de gestion passe à travers l'évolution des pratiques de cette filière. Ainsi, le Contrôleur de Gestion doit jouer le rôle d'animateur. De plus, il doit acquérir des « *savoirs spécifiques d'intégration, développés dans l'espace interstitiel entre les métiers : constituer et animer des réseaux, élaborer des langages de communication inter métiers, faire circuler l'information, développer une culture de coopération, définir des méthodes de gestion des carrières individuelles qui soient compatibles avec l'objectif de solidarité, identifier les besoins de coordination, mettre en place des procédures de synchronisation, favoriser la créativité par la fertilisation croisée, définir des procédures d'arbitrage* ». Ces pratiques font du contrôleur de gestion un « *agent de liaison pour coordonner les travaux de façon latérale entre les différentes équipes et unités* ». Le pilotage transversal peut donc apparaître comme un véritable apprentissage de direction. »

Cette perception des pratiques du Contrôle de Gestion par Lorino, rejoint les « networked systems » que Juran préconise. Il propose la mise en place de nouveaux « reportings » dans le cadre d'une approche de CWQM. [...] « linking of reports on Quality with reports on productivity ».

### ***La formalisation d'une alliance entre différenciation et intégration***

Nous avons abordé, plus haut dans ce chapitre, l'existence de divergences entre le contrôle de gestion et la qualité. Ces divergences concernent essentiellement la définition, la perception et la construction des activités et processus par les deux systèmes.

La maîtrise de ces divergences et leur respect réciproque des deux côtés sont nécessaires pour que chaque système puisse contribuer au pilotage global de l'entreprise. Cette contribution repose sur des spécificités propres à chaque système, en termes de culture, de missions et de pratiques alimentant le management stratégique.

Ces différenciations appellent un effort de formalisation dans un cadre unificateur et intégrateur, afin de préserver la pertinence du management global.

Cette formalisation doit donc allier différenciation et intégration simultanément.

C'est ce qui anime les deux auteurs **Lawrence** et **Lorsch**<sup>80</sup> dans leur recherche portant sur « *la meilleure organisation* », en tenant compte des facteurs de contingence (variables) internes et externes à l'entreprise.

Leur thèse, que nous examinons ici avec intérêt, est la suivante : il n'existe pas de structure idéale pour une entreprise pour être performante. Ce qui lui permet de maximiser sa performance c'est d'adopter « *une approche différentielle et intégrative*<sup>81</sup> » (page 196).

Leur démarche empirique consiste à réaliser des études de cas auprès de six entreprises concurrentes. Leur objectif consistait à comprendre quelle était l'entreprise la plus efficace (en termes de performance) pour, ensuite, déduire et établir les contingences (conditions ou variables de

---

<sup>80</sup> LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1989.

<sup>81</sup> La citation exacte extraite du livre (page 196) est : « application de l'approche différentielle et intégrative »

l'environnement) qui expliquent cette efficacité. Ils parviennent à la conclusion selon laquelle les unités d'une entreprise doivent allier différenciation et intégration.

Les auteurs proposent une définition pour chacune des approches.

*« Par différenciation, nous voulons exprimer les différences d'attitudes et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation.*

*L'intégration c'est la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement »* (page 27).

En outre, leurs recherches leur ont montré *« que les états de différenciation et d'intégration étaient en relation inverse. Plus une entreprise est différenciée, plus il lui est difficile d'atteindre une bonne intégration »* ; par conséquent, le risque de conflits entre les différentes unités devient de plus en plus important.

Du point de vue des auteurs, il s'agit d'une question de dosage optimal entre *« la différenciation en unités organisationnelles adaptées à la nature des tâches et aux caractéristiques de l'environnement [...] (page 197) et l'intégration [qui nécessite] une liquidation des conflits »* (page 29).

Ils expliquent que : *« quand il est nécessaire de créer des unités très différentes pour faire face à une grande diversité de l'environnement, il faut prévoir également des procédures appropriées de résolution des conflits, sinon la coordination se fera mal. [Il convient donc] de déceler les points sensibles qui devront faire l'objet d'une attention particulière pour développer les stratégies d'intégration [...] »* (page 200).

### ***La transversalité : une forme d'organisation propice au dialogue contrôle de gestion/qualité***

Les éclairages fournis par P. Mévellec dans le cadre de la comparaison des systèmes de qualité et de coûts, en complément de notre analyse empirique des terrains, nous ont permis de déceler une différence majeure en termes de construction des processus.

Tandis qu'ils sont, en qualité, déterminés en tant qu'objets existants a priori, ils font, en contrôle de gestion, l'objet d'une démarche de construction basée sur des principes de modélisation. L'un de ces principes est celui de la transversalité.

Le principal apport d'une structure transversale réside dans le fait qu'elle *« répond à des conditions nouvelles qui imposent aux entreprises de réagir rapidement, de manière efficiente et efficace »* (Tarondeau et Wright, 1995).

Notre analyse empirique nous montre que les systèmes qualité n'appréhendent pas ce principe de la même façon que nous l'avons présenté dans la démarche AKIPAJ, au risque de glisser vers des processus « pseudo transverses ».

Nous verrons dans l'analyse empirique, que les processus, considérés au départ par la qualité comme processus transverses, n'étaient en réalité que des processus « pseudo transverses »<sup>82</sup>.

Les éclairages précédents<sup>83</sup> ont montré que la transversalité ne se réduit pas à la superposition de deux structures, en l'occurrence les processus et les fonctions de l'organigramme ; les premiers traversant les secondes.

---

<sup>82</sup> Chapitre 5, Paragraphe « ISO 9001 : Culture « Client » propagée et agréementée par de nouvelles philosophies. Quid des autres aspects de Qualité ? ».

<sup>83</sup> Paragraphe « L'ouverture du contrôle de gestion à travers le prisme de la transversalité ».

Historiquement, la raison d'être de la transversalité réside dans le besoin « *de coordination latérale* » éprouvé par les entreprises ayant saisi les bénéfices de cette coordination par rapport à la spécialisation des fonctions et des individus. » (Tarondeau et Wright, 1995, page 114).

De plus les auteurs précisent que les « *préoccupations transversales sont nées, semble-t-il, dans le domaine de la qualité et de la gestion des flux* ».

La transversalité des processus est manifestement contingente de l'**articulation** des processus avec les fonctions.

Nous soulignons que la maîtrise de cette articulation ne peut se faire sans une connaissance suffisante des entités élémentaires qui composent le processus, c'est-à-dire, les activités, en complément des savoirs « *qui ne sont pas seulement des savoirs de métiers, mais aussi des savoirs d'intégration développés dans l'espace interstitiel entre les métiers* » (Lorino, 2006<sup>84</sup>).

En effet, c'est au niveau de l'activité que se définissent les responsabilités et que réside les savoir-faire. De plus, la genèse de la production de valeur portée par les processus, démarre au niveau de l'activité. Nous y reviendrons plus loin<sup>85</sup> dans ce travail.

Les deux structures s'articulent et interagissent, tout en conservant chacune ses paramètres et ses principes spécifiques. Il est donc nécessaire d'identifier avec précision les maillons existant à l'intersection entre elles.

En outre, la définition simultanée des responsabilités de pilotes de processus d'une part et de chefs de services d'autre part et la mise en évidence des différences entre ces responsabilités, permettent de remédier au risque de conflits pouvant résulter en cas d'ignorance ou de sous estimation de la simultanéité des deux structures.

L'analyse de l'articulation entre processus et fonctions se fait au niveau des deux axes suivants :

- Le premier concerne l'examen simultané du rôle et de la place des processus et des fonctions de l'organigramme, en complément des responsabilités et des flux de connaissances considérés à ces deux niveaux.
- Le deuxième axe porte sur la perception, par les acteurs, des éléments cités dans le premier axe.

Pour ce qui est du rôle des fonctions de l'organigramme, ces dernières sont le registre originel où se définissent les moyens nécessaires à la réalisation de toute activité de l'entreprise.

Ces moyens portent sur les ressources financières techniques et humaines, avec ce que cela implique en termes de compétences et responsabilités.

Quant à la perception de la transversalité par les acteurs, elle repose sur une reconnaissance légitime des processus par les concepteurs et les utilisateurs d'un système, à tous les niveaux. Les processus doivent constituer des objets structurant dans l'organisation. De ce fait, ils ont un vrai rôle : ils sont des mailles d'analyse et de gestion, là où s'organise la coordination des actions. Ils sont également dotés d'un rôle crucial dans le déploiement de la stratégie, ce qui complète la vision verticale par une dimension d'analyse et d'animation.

Cette complémentarité ne doit pas glisser vers une forme de concurrence puis de primauté de l'une des structures sur l'autre.

---

<sup>84</sup> Nous avons déjà cité ce propos de Lorino dans le paragraphe précédent. Nous le reproduisons ici car elle rejoint parfaitement l'idée que nous y développons.

<sup>85</sup> Dans la présentation de la démarche d'AKIPAJ.

Dans beaucoup de cas, le fait de représenter le fonctionnement sous forme de chronologie d'étapes permet aux cloisons entre les contributeurs de ces étapes de se graver. Par conséquent, c'est le découpage fonctionnel qui s'affirme face au second.

Comme « *de nombreux dysfonctionnements apparaissent aux interfaces entre fonctions*<sup>86</sup> » la structure par processus permet de maîtriser les sources de ces problèmes et de les gérer.

Par ailleurs, l'articulation avec le découpage traditionnel évoquée ci-dessus, est considérée au regard des connaissances saisies par les acteurs : leur type, leur degré de centralisation, leurs flux et les échanges qu'ils engendrent, etc.

A ce titre, la transversalité suppose une rupture avec l'idée de division du travail et sa répartition (uniquement par la Direction) sur des entités élémentaires (dont les processus).

Dans une structure transversale, la connaissance est constituée, au-delà de ce qui est formalisé et explicitement établi (procédures, normes, descriptions, rapports, etc.), de connaissances tacites, implicitement et progressivement construites, en étant le fruit de l'apprentissage organisationnel. Les pratiques sont alors fondamentalement liées à des logiques d'implication transversale dans le but de l'apprentissage collectif.

Cela appelle une simultanéité de contribution de plusieurs équipes et plusieurs services, contrairement à la primauté de la chronologie de réalisation de travail par des strates séparées les unes des autres.

L'implication des acteurs et l'apprentissage collectif induisent une responsabilisation des individus au niveau opérationnel.

La contribution des acteurs au développement des compétences de l'entreprise, à partir de leurs connaissances, fait de cette dernière « *un ensemble de compétences [...] fondé sur des savoirs [...] (la recherche d'information, l'imagination, l'expérimentation, la découverte, l'intégration de nouvelles connaissances [...] avec la liberté de tester des idées et des opportunités. L'organisation transversale confère plus d'autonomie et de pouvoir aux niveaux inférieurs de l'organisation et augmente leurs responsabilités directes* ». (Tarondeau et Wright, 1995).

Le qualificatif exclusivement formel et explicite des connaissances rend facile leur centralisation à un niveau hiérarchique souvent supérieur et doté de pouvoir de décision et d'action, telle que la Direction.

Cette situation correspond à ce que Tarondeau et Wright<sup>87</sup> appellent l'« organisation fonctionnelle ». Ce type d'organisation, contrairement au type « transversal », se caractérise par une centralisation des connaissances et des décisions à un niveau hiérarchique supérieur. Le dialogue entre les individus et la Direction vont dans un seul sens : « *le rôle du manager c'est de transmettre des ordres, définir les fonctions...* ».

De surcroît, dans une structure transversale, les échanges doivent se réaliser entre groupes de plusieurs lignes hiérarchiques. La coordination de leurs activités ne se fait pas exclusivement par la Direction, mais ils y sont moteurs.

Dans une organisation fonctionnelle, contrairement à une organisation transversale, souvent « *la hiérarchie interdit aux employés de se coordonner avec leurs pairs, surtout lorsque ceux-ci appartiennent à d'autres départements. Les individus ne sont pas incités à penser globalement. Leur*

---

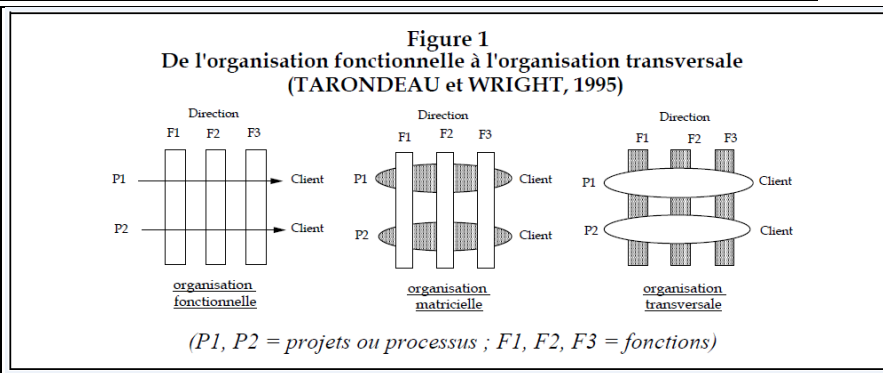
<sup>86</sup> Tarondeau et Wright, 1995.

<sup>87</sup> Tarondeau et Wright, *La transversalité des organisations ou le contrôle par les processus* (Revue Française de Gestion, 1995).

*travail consiste à ne pas sortir du cadre défini par les descriptions de fonction et par les procédures standardisées ».*

Nous soulignons que les propos cités de Tarondeau et Wright dans ce paragraphe, sont extraits d'un article dans lequel les auteurs s'intéressent à la façon dont les processus sont construits dans l'organisation. Ils proposent alors trois cas de figure de l'organisation à base de processus : l'organisation fonctionnelle, l'organisation matricielle et l'organisation transversale. Ces trois visions sont présentées par les auteurs dans la figure n° 1.8 suivante :

**Figure n° 1.8 – les trois visions de la structure d'une organisation**



Source : Tarondeau et Wright, Revue Française de Gestion, 1995, Page 117.

Dans la première forme, l'organisation fonctionnelle, les processus n'ont pas de rôle ni de place à proprement parler. Ils ne sont pas des objets structurant dans l'organisation. Ils sont bridés dans la caractéristique de photographie de l'existant.

Dans la deuxième forme, celle de l'organisation matricielle, les processus sont conçus dans une perspective de conjuguer deux visions simultanées de l'organisation. Or, l'absence de principes établis permettant la distinction précise entre contrôle des fonctions et coordination des processus, induit le risque de raviver et d'assoir la concurrence entre les deux visions de la structure. Par conséquent, souvent c'est la structure par fonctions qui l'emporte sur la structure par processus. Ce faisant, les connaissances se centralisent et se développent d'une façon formelle au sein des fonctions, plutôt que de se développer et de s'incrémenter implicitement dans les échanges et interactions au sein des processus.

Enfin, les deux auteurs semblent conclure que c'est l'organisation transversale qui offre la solution la plus pertinente au regard des attentes des entreprises (troisième forme).

Comme nous l'avons précisé, la configuration que nous estimons la plus pertinente est celle qui permet de conjuguer les deux visions fonctionnelles et transversales, à condition d'une maîtrise des articulations entre les deux visions.

\*\*\*

### Reformulation de la problématique de recherche et proposition de solution

#### *Quelles entraves du dialogue ?*

La problématique de recherche s'est continuellement enrichie pendant la thèse, notamment par l'intégration de certains résultats dans sa formulation.

En effet, sur la base des lectures et du déroulé des contacts avec les terrains investigués, nous sommes en mesure de reformuler plus précisément la problématique de recherche et d'en indiquer les questions nous permettant de l'analyser.

C'est ce que nous essayons de présenter ci-dessous.

Il est clair que la discipline de Contrôle de Gestion témoigne d'une ouverture, voire d'une révolution par rapport à son empreinte identitaire, celle du cloisonnement, de centralisation et d'historisation de ces connaissances.

Les approches Qualité, de même que leurs homologues économiques, ont fait l'objet d'évolutions successives, notamment en matière d'équilibre entre les portages externes à la qualité (certification, développement de marchés internationaux...) et les portages internes (amélioration du fonctionnement, implication et responsabilisation de l'ensemble du personnel, contribution à la réalisation des objectifs stratégiques...).

Or, il s'avère que le décalage entre le statut normatif (il faut que) et la réalité empirique persiste toujours, tant dans la première que dans la deuxième discipline.

Ce décalage, qualifié par une situation de crise, est **matérialisé** par des techniques **déconnectées** des logiques managériales adoptées ou des pratiques et des visions des acteurs.

A ce titre, une approche basée sur des processus transverses (technique affichée) cache un management instaurée dans une logique centralisatrice : seule la Direction coordonne l'ensemble et transmet les instructions ; les fonctions sont cloisonnées chacune dans son métier.

Un autre exemple porte sur une démarche Qualité basée sur des indicateurs de performance pour l'amélioration continue (technique affichée). Un simple examen de ces indicateurs révèle qu'il ne s'agit que de relevés de mesures affichées sans aucune utilisation pour l'amélioration continue. C'est souvent le cas où la seule logique sous jacente au système Qualité n'est pas celle de l'amélioration continue de la performance, mais l'obtention ou le renouvellement de la certification, ou le calcul des coûts de déchets ou de rebus !

Par conséquent, il devient impossible de trouver, pour une technique donnée, voire pour un vocabulaire, deux définitions identiques. Ainsi, une notion (de processus ou d'activité ou d'indicateur)... renvoie à autant de définitions que de personnes dans une entreprise !).

Ces phénomènes symptomatiques réels sous tendent **des problèmes de fond** qui retiennent l'aboutissement du dialogue aux avantages évoqués ci-dessus. Notre analyse nous a permis de déceler les trois problèmes fondamentaux suivants :

- *Ambigüité* : les volumes importants de schémas, de vocabulaire, de documents, etc. ne sont que des moyens pour compenser le manque de clarté dans la définition et les finalités qui leur sont liées. Cet excès de documentation, preuve d'ambigüité, a fait l'objet de plusieurs témoignages recueillis sur le terrain de VERA.

- *Vision partielle* : il est difficile de trouver une personne, de quelque niveau hiérarchique qu'elle soit, qui puisse avoir une vision complète, intégrant l'ensemble des éléments explicites et implicites d'un système économique ou de Qualité.
- *Manque de pertinence et de cohérence au niveau du Management global* : c'est la résultante des deux problèmes précédents.

Bien évidemment, ces réalités problématiques sont fortement assujetties aux phénomènes de « stratégies des acteurs » (présence de projets individuels, objectifs individuels, différents degrés d'adaptation) (Crozier et Friedberg, 1977) de rationalité limitée et de comportements politiques (Simons) qui s'imposent à leur cognition, à leurs choix et à leur action<sup>88</sup>.

Cependant, ce n'en sont pas les seules causes. Notre analyse nous a permis de déceler une source supplémentaire : l'absence de cohérence à l'intérieur de chacun des deux systèmes.

La lacune d'incohérence est intimement liée à l'absence de structure facilitant et guidant la lecture et l'exploitation d'un système de Qualité ou de Contrôle de Gestion.

### Comment surmonter les entraves au dialogue ?

La sortie des entraves identifiées, qui amène vers les avantages attendus de la convergence, prend en compte les sources de problèmes décelées. Par conséquent, elle comporte deux volets qui correspondent aux deux principaux objectifs empiriques de la thèse :

- ✓ Assurer une lecture intégrée, structurée et cohérente d'un système<sup>89</sup>
- ✓ Assurer les moyens et les conditions nécessaires pour un dialogue efficace.

Nous reviendrons en détail sur ces deux points, dans les résultats empiriques de la thèse.

Nous montrerons que l'un des moyens nécessaires pour un dialogue efficace, est la mise en place d'un référentiel de modélisation. Celui-ci doit être considéré comme une composante intrinsèque de chaque outil, à côté d'autres composantes implicites et explicites.

L'expérience nous fournit des éclairages pour identifier les éléments indispensables pour chaque système et les intégrer dans une lecture structurée et cohérente. Mais il est nécessaire de compléter cet apport par un cadre théorique, celui de la théorie d'outil de gestion (Hatchuel et Weil, 1992). Ce sera l'objet de la section suivante de ce chapitre.

## **1.2. Approche technique de la convergence : la solution, fruit de l'intervention**

### *Deux structures intégrées et cohérentes autour d'un modèle, pivot du dialogue*

---

<sup>88</sup> Le comportement des acteurs est analysé par Simons, dans le cadre des théories de l'organisation. En effet, le comportement de rationalité absolue stipule que l'individu, face à une situation de prise de décision, vise à maximiser le résultat à obtenir. Or Simons considère que la rationalité absolue n'existe pas, pour deux causes : la première c'est l'imprévisibilité de toutes les solutions possibles ou de toutes les conséquences possibles d'une solution ; la deuxième, cognitive, porte sur les limites de la capacité humaine à tout voir et analyser. Par conséquent, le comportement de maximisation évoqué est remplacé par celui de satisfaction minimum, ou de rationalité limitée ou subjective ou « rationalité procédurale ».

<sup>89</sup> En l'occurrence système de Qualité et de Contrôle de Gestion.

Dans la section précédente, nous avons constaté l'existence d'une situation de crise matérialisée par :

- ✓ un décalage entre les techniques formellement adoptées et les pratiques réellement opérées ou entre les techniques et les visions de ces dernières par les acteurs.

Cela rejoint la lacune dénoncée par J.L. Le Moigne, celle de l'« ineffable correspondance d'épistémè et de Pragmatiké ». (J.L. Le Moigne, 2003) ou la disproportionnalité entre le savoir et le faire.

Les éclairages précédents nous ont conduit à cerner l'origine du problème : il s'agit de lacunes de cohérence de système de gestion. Notre analyse nous a montré que la cohérence s'acquiert à travers une lecture intégrée et structurée de ce système. Afin de parvenir à cette solution, nous mobilisons la théorie d'outil de gestion.

- ✓ une divergence affectant le dialogue entre les deux systèmes de Contrôle de Gestion et de Qualité qui, toutefois, partagent un vocabulaire commun, des logiques managériales communes et des pratiques communes.

Notre analyse du cadre théorique et des faits empiriques nous a permis d'identifier la solution palliant ces risques : il s'agit d'assurer les moyens et les conditions nécessaires pour un dialogue efficace. Nous mobilisons les théories de modélisation et de contingence, afin de concevoir cette solution.

Avant de construire la solution de la convergence, nous allons présenter les théories qui nous ont permis d'appréhender les outils de gestion investigués et de construire l'axe d'analyse des terrains étudiés.

Cet axe d'analyse, basé sur trois composantes principales, se retrouve dans le chapitre 6 (analyse des données empiriques, page 282.) Les trois composantes seront décortiquées et intégrées dans une grille d'analyse des deux outils de gestion investigués.

### 1.2.1. L'Outil de Gestion dans les travaux de Hatchuel et Weil : lecture intégrée, structurée et cohérente

L'expérience montre que les deux systèmes de Contrôle de Gestion et de Qualité sont souvent perçus, tant par les chercheurs que par les praticiens, sous un angle de vue restreint, soit matériel (logiciels, production et transmission de chiffres...), soit conceptuel (démarches, procédures...).

C'est ce qui explique, dans le cas de NA, la situation de « *déséquilibre*<sup>90</sup> » évoquée dans l'analyse de la trajectoire de convergence des deux systèmes à base de processus. Cette situation se traduit par la divergence des deux systèmes (deux modèles différents pendant une phase de l'évolution de la convergence).

Pourquoi le déséquilibre ?

---

<sup>90</sup> Chapitre 5 (entrave à la convergence) et chapitre 7 (introduction : Evolution du méta modèle perçu par la responsable de Contrôle de Gestion).



En effet, le modèle initial à base de processus fut construit en cohérence avec des principes et des logiques propres au système économique (regroupement des activités et inducteurs de coût et de ressources, selon des principes de causalité, traçabilité, transversalité, etc.).

La Qualité, partageant certains vocabulaires avec le premier, s'est approprié le modèle en lui apportant plusieurs modifications. Ces dernières (nouvelles activités, nouveaux processus, modification de regroupement d'activités au sein des processus, nouveaux intitulés d'activités et de processus...) furent opérées sans lien direct avec des principes ou des logiques managériales, à l'instar du système économique.

Le défaut de ce lien explique le caractère pluriel et récurrent des modifications, sans que celles-ci ne puissent satisfaire les acteurs, en termes de représentation ou d'exploitation du système Qualité.

De plus, le système économique, restant basé sur le modèle commun initial, ne pouvait plus dialoguer avec le premier et éprouvait une « désolidarisation », voire une domination par le système Qualité et « son » modèle.

Cet exemple illustre l'importance de la notion de cohérence entre toutes les composantes d'un système que nous appelons désormais : **Outil de Gestion**.

### **La théorie d'outil de gestion : un axe d'analyse, pivot de l'enquête**

La littérature affiche une abondance en termes de sujets concernant les outils de gestion (Hatchuel et Weil 1992, Moisdon 1997, David 1996 et 1998).

Ces travaux riches en enseignements sur les outils de gestion convergent sur deux points :

- la nécessité de passer d'un « objectivisme techniciste taylorien » à un subjectivisme des relations humaines
- la nécessité de considérer la nature interactionnelle de l'activité.

Comme le témoigne Lorino (1991), ce sont les praticiens qui ont mis « *cette discussion (la nature interactionnelle) en avant pour des raisons de performance [...] et qui ont pris les chercheurs de vitesse* ».

Ces derniers y ont largement répondu. Le nombre d'articles, d'ouvrages et de séminaires s'intéressant à la question témoignent de cette réponse.

On pourrait penser qu'enfin les praticiens appréhendent un système de coûts ou de Qualité comme une « propriété systémique » qui va au-delà de la simple agrégation de composantes individuelles [...] d'ordre technique, philosophique ou structurel.

Mais ce n'est pas le cas. Ils continuent à restreindre l'appréhension des systèmes de gestion à leurs aspects purement techniques ou exclusivement théoriques.

Comme l'a constaté J. Girin, « *intégrer la dimension collective de l'action, autrement que comme simple agrégation des actions individuelles, mais autrement aussi que comme propriété systémique ou organique indépendante des individus, qui supposerait que la situation de gestion soit un ensemble cohérent* » (Girin, 1990)<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Cette citation est un extrait de l'article de Philippe Lorino. *Les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur l'activité collective en gestion*. In : *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*. Palaiseau (France) : Editions de l'Ecole Polytechnique, Denis Bayart, Anni Borzeix, Hervé Dumez. 2010, p. 59-79

Les éléments tangibles doivent être cohérents avec les logiques et les visions. Ces dernières, étant implicites, sont souvent omises mais, comme nous l'avons montré, sont au centre de tout système.

Une représentation à base de processus transverses est-elle perçue par les acteurs et reflétée dans leurs pratiques, selon les principes et les logiques assumées par la Direction ? Les articulations entre les deux types de responsabilité sont-elles clairement définies ? La logique de management est-elle cohérente avec une structure à base de processus ? Par exemple une approche de management instaurée dans une logique hiérarchique top down (qui est responsable ? qui rend compte à qui ?) est cohérente avec une vision de récompense-punition. Par contre, elle est incohérente avec une vision transversale basée sur le dialogue au service de la stratégie et sur l'apprentissage collectif. Cette dernière va de pair avec une approche par activités (Que fait-on ? Comment le fait-on ?).

Un des moyens mobilisés dans ce travail, est d'appréhender un système économique ou de Qualité en tant qu'outil de gestion. Pour ce faire, nous nous inspirons des résultats des travaux de Hatchuel et Weil<sup>92</sup> (1992).

Ces auteurs examinent l'outil de gestion, non seulement sous l'angle purement instrumental, mais aussi sous l'angle contextuel et relationnel, en s'intéressant aux logiques sous-jacentes, ainsi qu'à la nature et aux enjeux de leur interaction avec l'organisation.

Par conséquent, ils proposent une grille de lecture d'un outil de gestion<sup>93</sup> structurée selon trois composantes en interaction : le substrat technique, la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée des relations organisationnelles.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette théorie qui fut analysée, commentée et développée.

Moisson<sup>94</sup> (2005) définit l'outil de gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée [...] ainsi que toute mise en relation formalisée de plusieurs quantités (production, nombre de défauts, dépenses, etc.) issues de l'activité de l'organisation.* »

En outre, Moisson souligne l'aspect **cognitif** d'un outil de gestion. Selon l'auteur, l'outil de gestion ne doit pas être réduit à sa perspective de conformation et de jugement. Son apport en **connaissance** doit être pris en considération. Cela se traduit par :

- La structuration des moyens d'observation
- L'organisation des modalités d'interprétation collective des informations
- La capitalisation des expérimentations

Les connaissances se réfèrent à des apprentissages tant au niveau stratégique (repérer où l'on est dans une tentative d'évolution), organisationnel (détecter les déterminants de l'organisation pour accueillir un nouvel outil) ou opérationnel (pour envisager de nouvelles façons de produire les produits et les services).

---

<sup>92</sup> Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

<sup>93</sup> L'appellation exacte proposée par les auteurs est : « technique de gestion ». Nous l'appelons « outil de gestion » pour la distinguer de la composante technique, appelée « substrat technique ».

<sup>94</sup> Moisson Jean-claude, « 12. Comment apprend-on par les outils de gestion ? » Retour sur une doctrine d'usage, in Philippe Lorino et Régine Teulier, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. La découverte « Recherches »*, 2005, p.239-250).

De même que Moisdon, David<sup>95</sup> (1996) s'intéresse à la dimension cognitive des outils de gestion (qu'il appelle également innovations managériales), concomitamment avec une autre dimension qu'il intègre dans son analyse : celle des relations et de la structure ou « *la dynamique de la contextualisation des outils dans les organisations* » p.3.

Ainsi, l'auteur propose deux catégories d'outils de gestion selon les deux critères : outils orientés connaissances et outils orientés relations.

Par ailleurs, nous retrouvons ces deux dimensions dans la définition de l'outil de gestion par David : « un dispositif formalisé permettant l'action organisée ».

Enfin nous soulignons la présence de pléthore de dénominations utilisées pour désigner « l'outil de gestion ».

A ce titre nous distinguons les notions **d'instrument de gestion** (Lorino, 2002 et Aggeri et Labatut<sup>96</sup>, 2010) ; la notion de **machine de gestion** (Girin, 1981) ; la notion de **technique de gestion** (Hatchuel et Weil, 1992) ; la notion de **dispositif de gestion** (Moisdon, 1997 ; Dumez, 2009 et Broussard et al., 2003) ; la notion de **modèle de gestion** (Hatchuel et Moisdon, 1993) et la notion **d'innovation managériale** (Alcouffe et al, 2003 et David, 1996).

Comment intégrer toutes ces dénominations et interprétations dans notre recherche ?

En effet, ces différentes dénominations ne sont pas exactement des synonymes pour désigner un « outil de gestion ». A la lecture des interprétations données par leurs auteurs, nous notons que ces mots ou expressions sont tantôt confondus tantôt employés d'une façon complémentaires, pour désigner ce que nous entendons par « outil de gestion ».

Celui-ci est un ensemble d'artefacts dotés des caractéristiques suivantes :

- représentant un fonctionnement réel
- opérationnalisant des philosophies managériales
- dynamisés par des acteurs pour la reconstitution de la réalité et l'exploitation de celle-ci.

Au vu de ces éclairages sur la théorie de Hatchuel et Weil, nous définissons brièvement, ci-dessous, notre perception de chacune des trois composantes identifiées par les deux auteurs.

### *Le substrat technique :*

c'est l'ensemble des éléments concrets qui dotent l'outil de ses caractéristiques instrumentales. Bien que l'aspect technique et instrumental d'un outil ait souvent une connotation informatique, logicielle, il doit être conçu, en amont, à partir d'un langage qui matérialise et véhicule les concepts abstraits (tels que les logiques) liés à un système.

Ce langage, au cœur du substrat technique, est un recueil de tous les vocabulaires et les définitions propres aux objets concrets de l'outil. A titre d'exemple, nous citons les notions de processus, activités, inducteurs de coûts, indicateurs de performance, etc.

---

<sup>95</sup> David A. « *Structure et dynamique des innovations managériales* », AIMS, mai 1996.

<sup>96</sup> Aggeri et Labatut abordent la notion d'instrument de gestion sous trois dimensions : matérielle, politique et intellectuelle

Nous aborderons le substrat technique de chacun des deux systèmes dans la suite de ce travail (chapitre 6, grille d'analyse des outils de gestion).

### *La philosophie gestionnaire :*

c'est l'ensemble abstrait qui désigne des principes, des logiques et des finalités, toutes de nature abstraite, liées au système étudié. Elle donne du sens au substrat technique, au sens où elle renvoie à un système plus large, dans lequel le substrat technique vient s'inscrire.

Nous retrouvons, à titre d'exemple, des logiques managériales tayloriennes, ou multidimensionnelles. Quant aux finalités, elles portent sur le dialogue coût/valeur ou le dialogue stratégie/opérationnel ou sur l'implication de tous les acteurs dans l'amélioration de la performance, etc.

Concernant les principes, il peut s'agir de principes de causalité, de traçabilité, de simplicité, etc.

A titre d'exemple, le tableau de bord est un substrat technique qui matérialise et véhicule les principes de pilotage de la performance d'un système de gestion.

Il peut être purement financier : il consiste en une déclinaison algorythmique d'un résultat financier global en résultats financiers intermédiaires : dans ce cas, il est cohérent avec une logique de pilotage centrée sur la seule dimension financière.

Par contre, un tableau de bord consistant à déployer des objectifs stratégiques multidimensionnels sous formes d'objectifs assignés à des processus transverses, est cohérent avec une logique de pilotage transverse, basée sur la contribution des processus cités.

Citons un autre exemple, celui de CRM (Customer Relationship Management) qui signifie en français Gestion de la Relation Client (GRC). Il est un substrat technique d'un outil de gestion commerciale.

### *La représentation (vision) simplifiée des relations organisationnelles :*

C'est la composante la plus implicite parmi les trois. C'est ce qui explique sa sous estimation, voire son omission dans les travaux portant sur un système de Coûts ou de Qualité.

Elle porte essentiellement sur les deux points suivants :

- les acteurs : nous entendons par acteurs les concepteurs et utilisateurs de l'outil de gestion à tous les niveaux hiérarchiques. Nous nous intéressons à leurs pratiques, leurs relations organisationnelles (dialogue), leurs visions des responsabilités et des mailles d'analyse assumées pour le pilotage d'un système.
- L'« arène » ou la structure caractérisant le contexte dans lequel agissent ces acteurs.
- 

Comme le témoigne Hatchuel (2001), « *c'est le système de relations que l'on juge nécessaire de modifier pour qu'il reste en concordance avec l'outillage et ses réelles possibilités* ».

Ces données font écho au concept d'« activité médiatisée » développé par Lorino et al (2011), à la lumière des travaux de Vygotski (1934).

Les auteurs mettent l'accent sur les aspects culturels, historiques, sociologiques dans la façon dont les acteurs appréhendent les outils et les instruments<sup>97</sup>. Ces derniers, enagés dans un processus d'interprétation par les acteurs, permettent donc de « médiatiser leur activité ».

En définitive, le défaut de considération de cette composante induit les acteurs dans des ambiguïtés, des appréhensions et des conflits.

---

<sup>97</sup> Nous considérons que l'instrument est la composante technique de l'outil de gestion. A ce titre, les indicateurs de performance sont des instruments, partie « technique » d'outil de contrôle de gestion.

\*\*\*

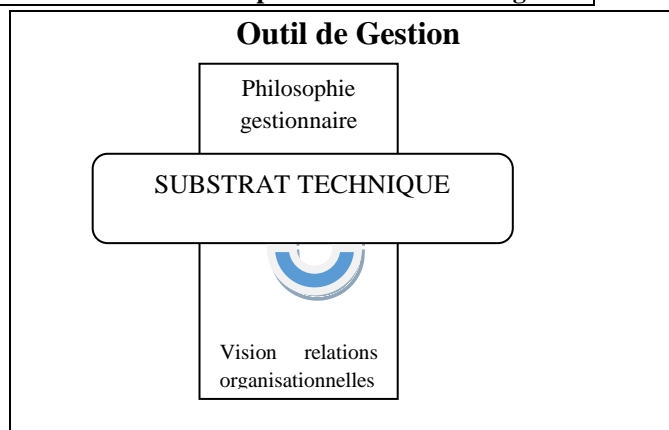
Pour résumer<sup>98</sup>, un Outil de Gestion est conçu et évolue dans une perspective d'être exploité par des acteurs et de discuter avec d'autres outils de gestion. Pour ce faire, il doit être lu et perçu par ces acteurs d'une manière objective et « universelle ». C'est à travers cette lecture, que les activités collectives au sein de chaque outil peuvent dialoguer, interagir et contribuer aux attentes de toutes les parties prenantes d'une organisation.

Notre recours à la théorie d'outil de gestion nous a permis de déterminer les éléments qui doivent caractériser un outil de gestion, afin d'aboutir aux perspectives attendues. Il doit :

- s'appuyer sur un socle théorique : la composante de philosophie gestionnaire y répond, à travers les définitions et les finalités managériales des objets composant un système.
- offrir le potentiel théorique et de dialogue : le fait d'attribuer à chaque élément tangible de l'outil, une finalité managériale et de le situer dans un cadre culturel précis et dans des pratiques précises, assure une cohérence de l'ensemble et permet de juger de la pertinence de cet outil au regard de l'environnement dans lequel il se place et il évolue.
- permettre aux acteurs de porter ce potentiel : la prise en compte des visions simplifiées des relations organisationnelles et des perceptions des acteurs permettent à ces derniers de se saisir de l'ensemble du langage propre à cet outil, de le dynamiser et de contribuer aux attentes de l'organisation, au lieu de tomber dans des jeux d'acteurs et dans les biais pouvant être induits par les comportements politiques de ces derniers.

Nous représentons notre vision de l'outil de gestion à travers la figure n°1.9 ci-dessous.

**Figure n° 1.9- les trois composantes d'un outil de gestion**



### 1.2.2. La modélisation au centre des Outils de Gestion et pivot d'un dialogue efficace

Dans le point 1.2.1. précédent, nous avons fait l'état du premier volet de la solution, celui d'assurer une lecture intégrée, structurée et cohérente de chacun des deux *outils de gestion* investigués. Cela constitue le premier apport de la thèse, celui de la **connaissance-objet** évoqué dans le chapitre 2 (L'analyse des données : connaissance-objet et connaissance-projet).

Nous nous saisissons de cette connaissance pour analyser la cohérence des deux systèmes (chapitre 6).

Maintenant nous tentons d'explorer le deuxième volet, celui d'assurer les conditions et les moyens nécessaires à un **dialogue** efficace entre ces deux outils. Le résultat en est la connaissance-projet

<sup>98</sup> Les détails de notre analyse de cette théorie se trouvent dans le chapitre 6 (grilles d'analyse des outils de gestion).

apportée par notre travail et justifiant le type de recherche auquel nous souscrivons : la recherche intervention<sup>99</sup>.

### 1.2.2.1. Préalable à la conception théorique de la solution

L'analyse de la problématique de recherche nous a conduits à identifier des entraves au dialogue entre les deux outils de gestion et à identifier un des moyens permettant de surmonter ces dernières.

Ce moyen est de fournir une lecture universelle d'un outil de gestion susceptible de dialoguer avec un autre outil.

La théorie d'outil de gestion nous a apporté les « codes » permettant de « déchiffrer » un outil.

Par ailleurs, nous partons de l'hypothèse suivante : pour que deux outils puissent dialoguer efficacement, il convient qu'ils se rapportent à un référentiel commun d'une manière équivalente. Ce référentiel constituera le principal pivot du dialogue entre ces deux outils de gestion.

Ce référentiel, intimement lié au langage adopté par les deux outils, correspond à l'intersection de leurs substrats techniques. Nous l'appellerons désormais METAMODELE. Ce référentiel est représenté dans la figure n°1.10 ci-dessous.

Nous avons montré, à l'aide d'un schéma, comment se représente un outil de gestion à base de trois composantes en interaction. Nous le rappelons ici pour mieux situer le méta modèle.

Le référentiel commun se situe au niveau des substrats techniques des deux outils<sup>100</sup> :

**Figure n° 1.10 – Méta modèle, intersection des substrats techniques des deux outils de gestion**

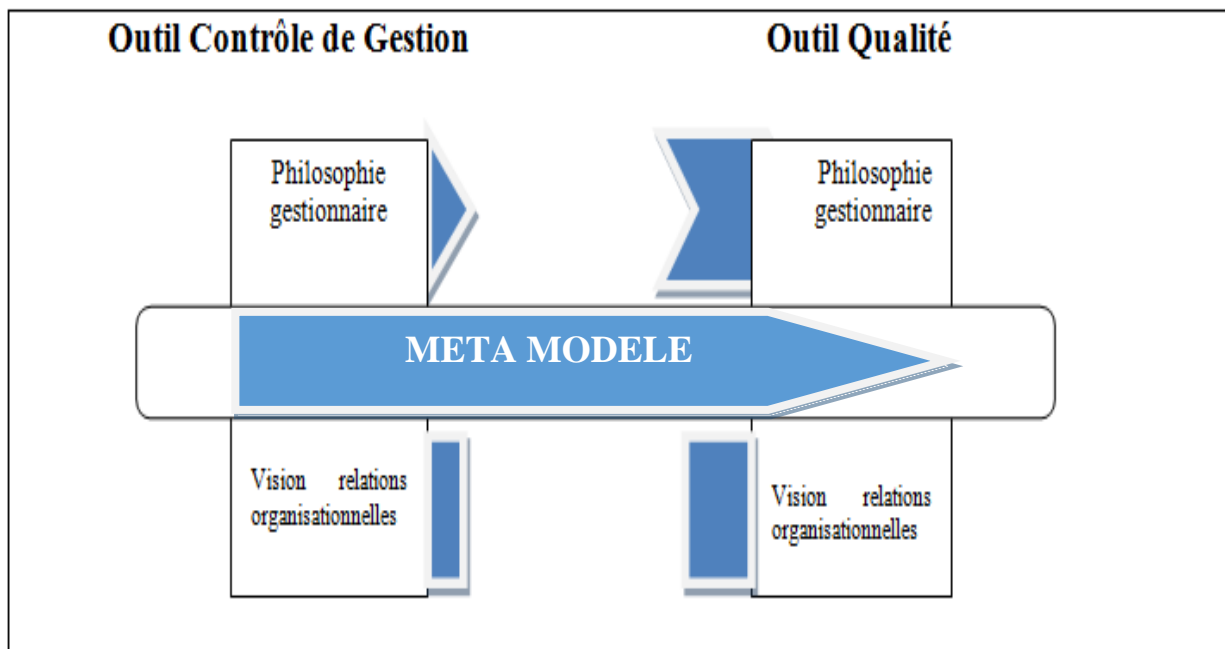


Schéma réalisé pour représenter la place et le statut du méta modèle par rapport aux systèmes étudiés.

<sup>99</sup> Nous avons détaillé ce point dans le chapitre 2 : (cadre global adapté à une thèse CIFRE).

<sup>100</sup> Voir la figure n°1.9 qui représente les trois composantes d'un outil de gestion, dont le substrat technique.

Nous examinons, dans un premier temps, le concept de modélisation en tant que méthode de recherche à laquelle nous souscrivons, pour la conception théorique de la solution.

Nous mobiliserons principalement la littérature américaine, notamment les travaux sur la DSRM introduite par Peffers (2008). Nous faisons également appel aux travaux de March et Storey (2008) et Geerts (2008) à ce sujet. Nous évoquons les travaux du projet TOVE, consacrés à la modélisation d'entreprise et de ses systèmes (notamment de coûts et de Qualité). Nous en viendrons ensuite à la définition de modèle en tant que résultat de modélisation et en tant qu'artefact, tel que l'on traité Lorino et Le Moigne, Mévellec et Pesqueux. Nous pensons qu'il est utile de préciser notre appréhension de ce paradigme et de ses finalités. A ce titre, nous nous attarderons sur les apports de Mévellec au sujet de l'ingénierie des modèles et leurs « paramètres de conception ».

Nous allons, ci-dessous, restituer les concepts et les propositions auxquelles sont parvenus les auteurs ayant étudié les modèles et la modélisation en sciences de gestion<sup>101</sup>.

### ***1.2.2.2. La modélisation : un concept clé dans la démarche de recherche***

La solution que nous ambitionnons d'apporter à la problématique de recherche s'incarne par un référentiel commun, assurant la cohabitation de deux outils dont les modèles seront déclinés de ce référentiel que nous appelons : méta-modèle.

Nous tentons de réaliser l'objectif de ce travail, à travers les deux sous-objectifs suivants :

- Concevoir, théoriquement, la solution : définition, statut, composantes, finalités. Cela correspond à l'induction d'une théorie à partir du terrain (chapitre 2) ;
- La mettre en œuvre « en grandeur réelle » et analyser son fonctionnement : démontrer la solution avec les acteurs, déterminer les principes de cette mise en œuvre en fonction des finalités attendues par les praticiens.

Ce deuxième volet, de nature empirique, fera l'objet du chapitre 7 de la thèse.

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur le premier volet.

Les notions de référentiel et de modèle appellent manifestement le concept de modélisation.

La démarche de modélisation que nous avons adoptée sera détaillée dans le chapitre traitant des choix méthodologiques.

Dans ce chapitre, nous tentons d'appréhender, conceptuellement la « modélisation » et « le modèle », en nous appuyant sur la littérature américaine et française.

Bien que nous nous inspirions des réflexions sur la modélisation apparus dans la littérature française depuis les années 60, il n'entre pas dans les propos de ce travail d'approfondir la modélisation en termes d'épistémologie ou de sciences de l'artificiel ou de théories des Systèmes ou la philosophie de la connaissance scientifique. Ces domaines furent traités par beaucoup d'auteurs, références en

---

<sup>101</sup> Nous ne revendiquons pas l'exhaustivité des travaux sur la modélisation, mais ceci est une synthèse des travaux que nous avons consultés à ce sujet.

modélisation comme : Simon<sup>102</sup>, Le Moigne<sup>103</sup>, Piaget<sup>104</sup> et d'autres chercheurs ayant étudié la modélisation dans diverses perspectives.

Nous nous intéressons à la modélisation comme une démarche de recherche qui s'applique dans notre travail et qui nous permet de concevoir la solution évoquée.

A ce titre, nous nous appuyons sur la littérature américaine portant sur la modélisation entendue comme une méthode de recherche. Nous avons principalement mobilisé les travaux de Peffers, Tuunanen, Rothenberger et Chatterjee ayant proposé la DSRM, Geerts ayant examiné la modélisation appliquée aux systèmes de coûts et les auteurs du projet TOVE, ayant conjugué l'ontologie à la modélisation. Nous avons également fait appel aux travaux de March et Storey portant sur le fruit de la modélisation, l'artefact.

Nous reviendrons sur ces concepts dans le chapitre 2 (choix méthodologiques).

Nous avons complété la revue de ces travaux par la littérature française sur le modèle, finalité de la modélisation.

A ce titre, nous nous sommes référés aux théories proposées par Mévellec, Lorino et Pesqueux, en complément des constats tirés des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion de la Qualité, en matière de modèles.

### *Le modèle comme un artefact tangible*

Au-delà de son apport en termes de méthode de recherche, la modélisation nous intéresse en tant que « mise en équation d'un phénomène complexe permettant d'en prévoir les évolutions <sup>105</sup> ».

Ce phénomène, fruit de la modélisation, est le modèle. Il constitue pour un outil de gestion, l'ensemble d'éléments tangibles, figés par des définitions et renvoyant à des interprétations et des pratiques des acteurs. Par conséquent, le modèle relève du substrat technique d'un outil de gestion.

Il est à la fois contraint par les deux composantes implicites (la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée des relations organisationnelles) et moteur contribuant à véhiculer ces dernières. A ce titre, le modèle constitue un artefact résultant d'une intervention humaine de conception et d'évolution.

La conception consiste à reconstruire une réalité, en en assemblant les éléments selon des logiques, des principes, des mises en équation, des finalités d'exploitation future de ce modèle.

La présentation de la démarche de modélisation proposée par AKIPAJ (chapitre 3) illustre la prise en compte de ces éléments lors de l'élaboration de modèle de système de coûts pour le pilotage de la performance.

Quant à la mise à jour a posteriori de l'artefact, elle nécessite d'y intégrer, dès le début de son élaboration, des éléments de nature humaine tels que les attentes, les comportements et les interprétations des acteurs utilisateurs de l'artefact.

---

<sup>102</sup> Les principaux ouvrages de Simon sur la modélisation sont : « Sciences des systèmes, sciences de l'Artificiel », 1969 ; « Models of bounded rationality », 1986.

<sup>103</sup> Les principaux ouvrages de Le Moigne sur la modélisation sont : « Les systèmes de décision dans les organisations », 1974 ; « La théorie du système général, théorie de la modélisation », 1977-1984 ; « Intelligence des mécanismes et mécanismes de l'intelligence », 1986 ; « Système (La Science des...) », 1990.

<sup>104</sup> « Logique et Connaissance Scientifique », 1967.

<sup>105</sup> Le Petit Robert, 2012.



Donc tous les facteurs conjugués aux éléments de départ assemblés, constituent le contexte dans lequel l'artefact est conçu et où il est présumé évoluer. Donc, l'artefact issu de la modélisation appelle, outre les éléments tangibles assemblés, des éléments logiques et contextuels à conjuguer d'emblée aux premiers.

Le récit dans la gestion des entreprises est un exemple de modèle étudié et analysé par Lorino<sup>106</sup>. L'auteur perçoit et analyse les pratiques narratives, dont le récit, comme un artefact : un objectif finalisé, figé, matériel ou immatériel et de nature humaine.

Selon Lorino, le modèle est assimilé à une représentation symbolique associée à un effet pratique.

En outre, cet effet est tributaire d'une « *interprétation par les acteurs, en situation* ». « *Les acteurs intègrent ce récit dans leur pratique, comme une ressource, un signe, qui les aide à faire sens des situations dans lesquelles il se trouvent présentement. [...] Tous les implicites que véhiculent l'objet relèvent d'éléments contextuels habituels.* » (Page 18.)

Dans un article ultérieur, Lorino associe l'artefact au système de signes, au sens où il implique une interprétation par les acteurs, à travers les schèmes d'action (2010). Ces schèmes d'action viennent donc conditionner l'artefact. C'est ce qui explique le caractère pluriel des finalités qui peuvent lui être associées et qui déterminent son statut.

En effet, la finalité de l'artefact est fortement liée à son statut. L'artefact peut être (ou pas) associé à une finalité de production de connaissance induisant l'action (connaissance actionnable). Cette production de connaissance est tributaire du « contexte dans lequel il se trouve engagé » (2005).

La notion de finalité liée au modèle rejoint celle de téléologie que nous retrouvons dans les travaux de Le Moigne et de Pesqueux sur lesquels nous reviendrons dans la suite de ce chapitre.

### ***Le modèle, comme artefact et objet d'interprétation, est basé sur un LANGAGE***

La fonction d'interprétation que nous avons associée au modèle dans le paragraphe précédent, est assurée et mise en œuvre grâce au langage.

C'est ce qui dote l'outil de gestion du caractère tangible et le rend, par conséquent, partageable par une communauté de pratiques.

L'ABC<sup>107</sup> fournit un exemple de langage qui illustre parfaitement ce propos. A travers le langage universel qu'elle porte, elle permet aux gestionnaires de pouvoir lire le fonctionnement de l'entreprise de la manière la plus simple et la plus proche possible de la réalité de plus en plus instable, complexe et incertaine (Mévellec, 1991).

Cette lecture unifiée et partagée facilite l'interprétation du modèle par les acteurs qui seront, dès lors, capables d'intégrer celui-ci dans le cadre des outils de gestion, selon les objectifs et les finalités déterminées.

Le langage, avant d'être unifié, nécessite une construction. C'est le domaine sur lequel P. Mévellec s'attarde et fait de lui un point d'appui central pour la construction des systèmes de coûts.

---

<sup>106</sup> Lorino, « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », Revue française de gestion, 2005.

<sup>107</sup> Activity Based Costing

Mévellec approfondit l'étude du langage ABC, dans le cadre de ses travaux sur les systèmes de coûts. Un modèle est un moyen de représenter la réalité du fonctionnement de l'entreprise, dans la perspective d'agir sur ce fonctionnement. Ces travaux s'inscrivent dans la lignée d'un courant marquant les années 90, celui de la vulgarisation de la question de modélisation en contrôle de gestion.

Après une brève présentation du contexte de ce courant, nous synthétisons, ci-dessous, les **trois points** constituant les principaux apports théoriques et empiriques de Mévellec à la question.

Un état des lieux réalisé par des experts de la discipline au début de la décennie 90, a résulté en un diagnostic de crise, « crise de champ et crise d'outils<sup>108</sup> ».

Ce diagnostic a déclenché des réflexions sur des issues de cette de crise et retrouver la pertinence perdue.

Ces réflexions ont abouti au développement et à l'adoption de nouvelles règles de mesure de la performance économique de l'entreprise (Pierre Mévellec, 1991) marquant une rupture avec les règles traditionnelles qualifiées de technicistes et assujetties aux chiffres.

Ainsi, les nouveaux outils se sont développés selon de nouvelles approches qui ne sont plus instaurées dans des logiques de charges fixes et variables, ni de coûts complets ou coûts partiels de la comptabilité analytique traditionnelle. Ces logiques, inadaptées aux besoins avérés de mesure de performance, justifient la perte de pertinence diagnostiquée.

Ce qui fut alors préconisé par les experts, (P. Mévellec, P. Lorino, M. Le Bas, etc.) c'était de repenser les mailles d'analyse qu'il convient de considérer en amont, afin de procéder, ensuite à la mesure de la performance.

Cela renvoie à une question de **modélisation**. Le livre « La pertinence retrouvée » a ouvert une large porte sur cette question.

Le fonctionnement de l'entreprise n'est alors plus réduit à des produits finis ou semi finis (ou services), des centres principaux (production, commercialisation, distribution) et des centres de supports (administration, Ressources humaines,...) vers lesquels les charges incorporables sont affectées et réparties sur les produits et services, selon des clés souvent abstraites.

Le meilleur moyen de retrouver la pertinence des outils nécessaires aux entreprises, c'est d'assurer aux gestionnaires une **lecture** du fonctionnement de ces dernières, qui soit le plus simple et le plus proche possible de leur réalité davantage instable, complexe et incertaine (P. Mévellec, 1991).

Cela nécessite une identification des entités élémentaires (mailles ou briques) permettant de **reconstruire** cette réalité et de l'examiner en termes de mesure de performance.

Ce fut alors la genèse de la comptabilité d'activités (Activity Based Costing, désormais ABC) ; les produits laissant la place aux activités comme mailles d'analyse et objets de coûts appelés « stratégiques » (Kaplan, 1986 d'après P. Mévellec, 1991).

Mévellec fut un des premiers auteurs en France (1990) à s'être intéresser aux caractéristiques de modélisation des systèmes de coûts, basés sur les activités et les processus.

Toutefois, l'auteur met en garde praticiens et chercheurs, contre le risque de considérer que tous les systèmes ABC appliqués dans toutes les entreprises sont identiques.

---

<sup>108</sup> Pierre Mévellec : Outils de gestion, la pertinence retrouvée, 1991.

Maintenant, examinons les 3 points qui ont marqué les réflexions de Mévellec en matière de modélisation des systèmes de coût.

Tout d'abord, le premier point auquel il s'intéresse concerne (1) les **principes** de conception d'un modèle économique. Ceux-ci sont censés guider la représentation de la réalité et permettre l'action au sein du système de coûts (calcul de coût, gestion du couple coût/valeur, prise de décision, etc.). Le respect de ces principes garantit l'efficacité du modèle en termes de représentation et d'action. Les principes qu'il (2005) envisage peuvent être synthétisés (au risque de les simplifier) dans les énoncés suivants :

- Instaurer une logique de gestion du couple coût/valeur par opposition à la logique traditionnelle (et désuète) de calcul de charges fixes et variables.
- La déclinaison matérielle de cette logique se trouve dans les choix de maille d'analyse que nous abordons dans le point suivant.
- Ainsi, tandis que la logique traditionnelle se fonde sur une « maille de calcul » souvent volatile et instable, celle des produits ou du Chiffre d'affaires, la logique de gestion se base sur maille d'analyse stable, celle des activités.
- Instaurer une culture d'action et de décision en connaissance de cause. Cette culture vient se substituer à une culture de réaction type « feu rouge, feu vert » dans un environnement d'incertitude et d'imprévisibilité (2005). Cette culture s'incarne, par exemple, dans les choix des objets de coûts pertinents, le choix des périmètres, le choix des regroupements des activités en processus, etc.

Cette idée fait écho à la notion d'itération entre action et cognition que nous retrouvons dans la théorie de la psychologie de travail située et les pensées du courant pragmatique.

Le deuxième point marquant les apports de Mévellec concerne (2) les **paramètres** de conception d'un système de coûts. L'auteur identifie les trois familles de paramètres suivantes : les paramètres spatiaux, les paramètres humains et les paramètres logiques.

La première famille porte sur le choix du périmètre, des mailles d'analyse et des niveaux de déversement des ressources et des coûts.

La deuxième famille concerne les paramètres humains et comporte l'implication des acteurs dans le choix et la construction des paramètres spatiaux, la prise en compte des savoir-faire (« *une activité permet de traduire ce que l'on fait dans les organisations* » (Mévellec, 1990)) et la définition des responsabilités liées aux activités et processus, en interaction avec les responsabilités budgétaires et hiérarchiques.

Ce dernier point constitue l'un des principaux éléments par lesquels il se différencie des auteurs intéressés par la modélisation des systèmes de coûts, notamment en ce qui concerne les principes de construction des activités. Il s'agit du « respect des contraintes organisationnelles lors de la définition des activités » : les activités sont identifiées, dans un premier temps, au sein du périmètre de l'organigramme et à partir des départements de l'entreprise. Ensuite, dans un deuxième temps, ces activités sont regroupées, ou pas, en processus. Or pour Turney par exemple, les processus sont

définis dans un premier temps et les activités sont définies ultérieurement, indépendamment du découpage fonctionnel de l'entreprise.

Enfin, la troisième famille de paramètres se rapporte aux logiques. Celles-ci, de nature implicite, constituent les fondements sous-jacents à la méthodologie de mise en œuvre du modèle. Elles sont donc impliquées, non seulement dans la représentation de la réalité du fonctionnement, mais aussi dans l'action sur ce dernier.

En effet, pour agir sur les ressources, il convient de maîtriser leur comportement et leur circulation : à partir des activités qui les consomment, vers les processus qui consomment les activités et enfin vers les objets de coûts ultimes qui font l'objet de l'analyse de rentabilité et qui incarnent la valeur apportée au client. Ce dernier peut ainsi faire l'objet de coût et d'analyse de rentabilité.

Les inducteurs de ressources expliquent le comportement des ressources et les facteurs de causalité expliquent la circulation des coûts des activités vers les processus et enfin vers les produits et les clients. Inducteurs de ressources et facteurs de causalité incarnent les logiques de causalité et de traçabilité. De plus, ils constituent la méthode de modélisation, en guidant et déterminant le mode de regroupement des activités en processus. Quant à la logique fondant le choix et l'analyse des objets de coûts, c'est celle de rationalité.

Le troisième point qui reste à évoquer concerne non plus les paramètres ni les principes de construction, mais (3) la **pertinence** d'un modèle économique.

Le modèle n'intéresse l'auteur que lorsqu'il est pertinent au regard des finalités qui lui ont été attribuées. Ces finalités portent essentiellement sur l'efficacité du système de coûts dans la contribution aux objectifs stratégiques définis.

L'évaluation permanente de la pertinence du modèle est d'autant plus nécessaire que la réalité représentée par ce modèle correspond à un environnement « imprécis et instable ».

P. Mévellec, nous semble-t-il, a sciemment privilégié l'aspect technique (celui de la modélisation et du langage), ce qui fait de lui une référence en matière de modélisation de systèmes de coûts (entre autres.)

L'auteur considère que la littérature a abondamment plébiscité ces aspects et appelle à un « plaidoyer pour les paramètres de conception des systèmes de coûts » !

Les éclairages fournis par Mévellec et Lorino, en corroboration avec les enseignements et constats tirés de notre analyse, nous permettent de situer le modèle au centre du substrat technique d'un outil de gestion.

Nous rappelons notre perception de l'outil de gestion que nous avons déjà représentée plus haut, dans la figure n° 1.9 :

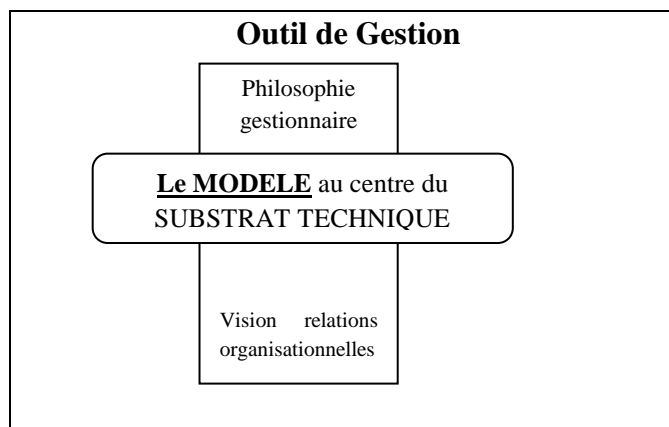


Schéma réalisé pour représenter notre acception d'un outil de gestion

### ***Le modèle comme une vision orientée d'un phénomène***

Le modèle, artefact et langage, est également associé à une téléologie de la représentation de la réalité. (Le Moigne, 1987).

C'est ce qui fait du modèle un construit qui existe, qui est utilisé et transformé par des acteurs.

La téléologie implique de percevoir le modèle en mettant l'accent sur la connaissance qu'il est présumé apporter. Comme le souligne Le Moigne, le modèle « *n'a pas de réalité, il n'est rien d'autre que sa fonction : modèle de, modèle pour, il renvoie à autre chose que lui-même et sa fonction est une fonction de délégation* ».

A ce titre, il met en parallèle deux types de connaissances : la connaissance-objet et la connaissance-projet. La première ne permet que la reproduction d'un objet existant en l'analysant en entités élémentaires. La deuxième résulte d'une « conception » par opposition à une « analyse ». Le modèle « conçu » tient en lui, intrinsèquement une valeur : une connaissance nouvelle produite dans le processus de modélisation et non pas un résultat d'analyse.

Nous soulignons, dans le deuxième mode (la conception selon la théorie de connaissance-projet), l'importance de l'ordre dans lequel s'engage la modélisation. On part d'une finalité (le projet) dans un environnement donné pour, ensuite, imaginer la structure du modèle et son évolution en fonction de cet environnement.

### ***Le modèle comme un objet situé dans l'organisation***

Pour concevoir et construire le modèle, il faut le situer par rapport à l'organisation.

Ce faisant, le modèle permet d'objectiver les représentations, souvent subjectives, que les acteurs peuvent avoir de cette organisation.

Dans ses développements théoriques sur le « modèle », Pesqueux (2002) s'intéresse aux points suivants : sa définition, ses fonctions et ses liens avec l'organisation et les représentations.

Tous d'abord, comme Le Moigne, Pesqueux considère qu'il ne peut y avoir une définition du modèle dans l'absolu, en tant qu'objet neutre et indépendant.

Un modèle doit être considéré en rapport avec un objet. Il est « fonction de » et « rattaché à » une réalité. C'est ce qui compte dans un modèle et qui le justifie. (p.12).

Par conséquent, il existe autant de modèles que de systèmes de gestion dans une entreprise. A ce titre, nous citons le modèle de contrôle de gestion de l'entreprise ou le modèle Qualité de l'organisation ou le modèle juridique ou le modèle de l'organisation en ressources compétences, etc.

A défaut d'un statut autonome du modèle, Pesqueux se centre sur les perspectives dans lesquelles le modèle se construit.

A ce titre, le modèle revêt un des deux aspects suivants (ou les deux simultanément) qui correspondent aux fonctions du modèle :

- ✓ Aspect de réduction ou de simplification de la réalité observée : il s'agit d'une fonction de compréhension des phénomènes observés, de leur interprétation et leur investigation. Bien que Pesqueux attribue à cette fonction un aspect « passif », nous considérons, au contraire, qu'il existe une action de reconstruction d'une réalité et d'un apport de connaissance matérialisé par le résultat de l'analyse et de l'interprétation.
- ✓ Aspect normatif : dans ce cas, le modèle permet de donner un caractère intelligible aux choses réelles observées et induit l'action. En effet, le modèle ne se réduit pas à reproduire ou refléter une image du réel, mais il fournit les concepts et les relations qui s'établissent entre eux en proposant une représentation. A ce titre, Pesqueux souligne que « *le modèle ne nous intéresse que dans la mesure où il apporte un enrichissement en termes d'intelligibilité des choses* » (Pesqueux, 2008).

Cela conduit Pesqueux à s'interroger sur les rapports qui s'établissent entre le modèle et les représentations de l'organisation.

Comme nous pouvons le constater, la notion de « représentation » est une résultante du « modèle ». Elle matérialise l'« enrichissement » apporté par ce dernier.

De plus, comme le témoigne l'article de Pesqueux (2004)<sup>109</sup>, la différence entre le « modèle » et la « représentation », porte sur le niveau de connaissance qu'ils apportent sur la réalité.

*« Le premier niveau de représentation, celui qui permet de donner un contenu au concept et qui vient désigner l'objet est celui de modèle vu dans son acception classique, celui de réduction de la réalité comme celui de simplification de cette réalité. C'est aussi ce double processus qui est qualifié de modélisation. »*

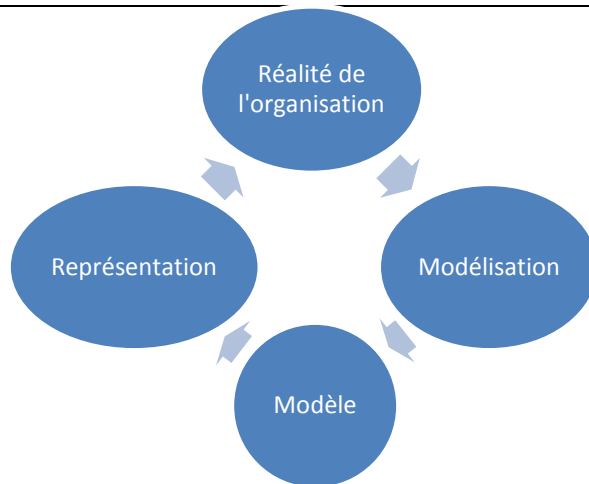
Le deuxième niveau est celui de représentation. Le modèle offre une représentation de la réalité qui conduit, en retour, à créer, par interaction, une certaine réalité.

La figure n° 1.11 récapitule les liens entre représentation et modèle, entre modèle et organisation et entre modèle et outil de gestion.

---

<sup>109</sup> Pesqueux Y. « La notion de performance globale », 5ème forum international sur La Performance Globale de l'Entreprise, 2004.

Figure n° 1.11- les liens entre organisation, modèle et représentation, selon Pesqueux :



Enfin, Pesqueux dénonce une « prolifération » de modèles au sein d'une entreprise. Ce caractère pluriel des modèles est **problématique** au sens où l'on finit par adopter une vision unilatérale qui conduit à choisir un seul modèle. Pour justifier ce choix, on se fie manifestement aux « success stories » dont on choisit le modèle adopté.

Or, un modèle ne se « greffe » pas dans un système indépendamment des fonctions et des principes liés à ce système, des regards des acteurs, de leur métier, de leur contexte.

Par conséquent, cette pluralité de modèles dans une entreprise est indispensable, mais elle nécessite des dispositifs et des modalités d'intégration.

Comme le témoigne Pesqueux, « *on doit tenir ensemble en partie tous les modèles. Ce qui n'est pas facile.* » C'est l'objectif principal de ce travail de thèse.

Ce qui nous mobilise dans ces recherches, c'est la locution « en partie ». C'est l'intersection des deux modèles de gestion des coûts et de Qualité qui nous occupe.

### *Le modèle dans les travaux des Qualiticiens*

La notion de modèle a occupé une place centrale dans les premiers développements sur la Qualité. Dans ces développements, le modèle est un moyen d'introduire et de représenter de nouvelles visions de l'entreprise et de son fonctionnement. Ces visions correspondent à des politiques, des objectifs et des perspectives<sup>110</sup> liés aux systèmes Qualité.

Nous pensons à la vision transversale par opposition à la vision verticale purement hiérarchique.

Comme l'expliquent Tarondeau et Wright (1995), *les prémisses de l'organisation transversale sont apparues avec la démarche qualité [...] (page 119).*

Les auteurs expliquent que « *la transversalité ou la primauté des processus par rapport aux fonctions est apparue dès l'instant où des besoins de coordination latérale l'ont emporté sur les bénéfices*

<sup>110</sup> Nous faisons allusion aux perspectives de production, commerciales, ingénieriques et managériales évoquées au début de ce chapitre.

*générés par la spécialisation des fonctions et des individus. [...]Les préoccupations transversales sont nées, semble-t-il, dans le domaine de la qualité et de la gestion des flux [...] » (page 114)<sup>111</sup>.*

De plus, la notion de modèle, en termes de représentation d'une vision, fait partie intégrante d'un système Qualité, au sens où c'est notamment dans le cadre de la gestion de la qualité qu'on a plébiscité les modèles à base de processus, représentant l'entreprise selon une vision horizontale. Cela marque le début de bannissement de la vision purement hiérarchique descendante et cloisonnant les fonctions les unes des autres.

Juran fut l'un des premiers Qualiticiens ayant proposé un modèle représentant sa démarche Qualité.

A ce titre, il conçut le modèle de planification de la Qualité, le modèle de contrôle et le modèle d'amélioration. Par exemple, le premier correspond à ce qu'il appelle « Planning road map ». Il consiste à citer et développer le contenu de chacune des étapes allant de l'identification des clients et de leurs besoins, jusqu'à la satisfaction de ceux-ci.

C'est au sein de cette « road map » que Juran évoque la notion de processus dans son modèle.

Le processus fut au cœur des versions de modèle de la trilogie de Juran.

Au début, un processus représentait une suite d'étapes et d'opérations nécessaires pour satisfaire les besoins des clients en termes de caractéristiques souhaitées des produits et des services.

Le processus répond ainsi à un besoin de coordination entre les différents départements de l'entreprise, au service de l'amélioration de sa performance globale.

En outre, cette représentation permet de pallier le biais de cloisonnement des services induisant la « mauvaise Qualité » et entravant « l'amélioration continue ».

Cependant, et la lecture du manuel de Juran (1988), ce qui manquait à son modèle à base de processus, était la formalisation de briques de base d'un modèle.

Les seuls éléments de base et tangibles de ce modèle sont les processus et les opérations.

Le terme « operation » dans la démarche de Juran, signifie tâche ou élément de travail « work element » et correspond à une tâche bien identifiée, comme éditer, transporter, rassembler. Elle peut être effectuée par des personnes ou des machines.

Ensuite, les versions ultérieures parlent de processus transverses et d'une **matrice** où ces derniers sont juxtaposés aux fonctions de l'entreprise.

La revue de la littérature sur la modélisation en Qualité témoigne de l'omniprésence de la notion de processus dans les modèles, comme un vecteur de coordination et d'animation (pilote de processus, responsabilités, processus clés et processus critiques...).

Cependant, dans toutes ces versions, le processus est un objet existant à priori et non pas un résultat d'une démarche de modélisation d'un outil de gestion.

Par conséquent, le modèle consiste à représenter ou reconstruire une réalité. Le seul mode de construction de processus correspond à la connaissance-objet, au sens où il s'agit d'une analyse partant des clients, aux produits et services, aux caractéristiques de ces derniers et aux processus

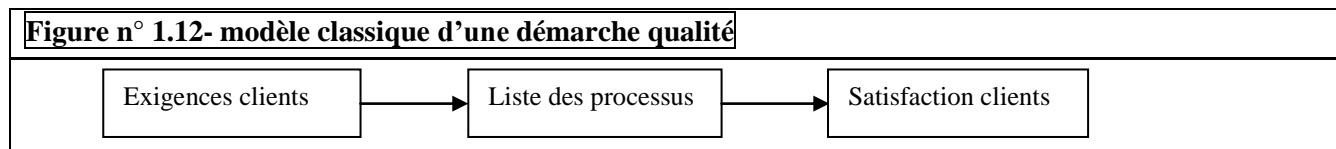
---

<sup>111</sup> Ces citations sont utilisées au début de ce chapitre (pour développer la notion de transversalité dans l'aspect managérial et organisationnel de la qualité) et sont répétées ici pour illustrer une autre idée, celle de l'initiation de la notion de modèle par les systèmes qualité.



permettent de réaliser ces caractéristiques. Les processus sont les « usines » fabriquant ces caractéristiques et non pas des mailles d'analyse. Le portage de la modélisation reste centré sur la certification et non pas sur le fonctionnement interne et l'amélioration de ce fonctionnement.

Par exemple, nous soulignons le caractère standard des modèles à base de processus, dans les ouvrages signés AFNOR ou ISO. Ces modèles suivent la forme « canonique » que nous représentons à l'aide de la figure n° 1.12 suivante :



Les processus constituent des étapes dans cette chaîne, sans qu'ils ne soient le fruit d'une conception d'une connaissance-projet à l'instar de la démarche proposée par Mévellec.

Manifestement, le processus constitue un paramètre de modélisation de base commun aux deux systèmes de coûts<sup>112</sup> et de Qualité. Toutefois, ce paramètre présente des différences de définition, de conception et d'exploitation par les deux systèmes.

P. Mévellec a souligné l'existence de ces différences, dans le cadre de l'étude de la convergence des deux systèmes sur le langage de processus. De plus, l'auteur préconise de comprendre et d'explorer les techniques et les pratiques existantes en Qualité, avant de répondre à la question de convergence.

Avant d'examiner les ressemblances (définition de processus) et les différences (construction des processus, la définition des activités et la transversalité), il propose d'examiner trois caractéristiques de ce système : les principes, les étapes et les paramètres de modélisation. « Pour répondre à cette question, nous devons nous intéresser aux modalités pratiques de modélisation utilisées par les qualitatifs. Quelle est leur maille d'analyse ? Comment passe-t-on de l'unité d'analyse au processus ? Quel est l'output du processus ? (Mévellec, 2005).

Comme le témoigne Mévellec (2003), un modèle en soi ne vaut rien. Nous n'envisageons en rien de proposer un modèle Qualité standard « prêt à installer ». Il s'agit de guide de construction, de paramètres et de moyen d'évaluation de la cohérence entre les composantes explicites (dont le modèle) et les composantes implicites d'un système Qualité.

A ce titre, nous effectuons une compilation de réflexions liées à la Qualité et des enseignements tirés de nos analyses du terrain et de nos observations de bonnes pratiques, afin de déceler les éléments à minima qui doivent figurer dans un modèle Qualité.

### ***Synthèse des différents points de vue sur le concept de modélisation***

Au vu de ces réflexions sur les notions de modèles et de modélisation, nous notons des consensus sur un certain nombre de points.

La plupart des points de vue convergent sur le statut du modèle qui doit être rattaché à une réalité ou à une finalité. De plus, il existe un consensus sur les deux perspectives ou fonctionnalités d'un

---

<sup>112</sup> Le système de coûts à base d'activités et de processus auquel nous souscrivons et que nous détaillons dans la partie empirique.

modèle : celle de représentation et celle d'apport de connaissance actionnable et exploitable dans le cadre d'un outil de gestion.

Concernant la représentation, bien que cela ne soit pas explicitement cité dans tous les travaux, une mise en garde peut être perçue à travers la littérature. La finalité de représentation peut conduire à un risque, celui de glisser dans la simplicité ou la banalité dans la représentation de réalité complexe.

Enfin, Pesqueux aborde un point important, celui des liens existant entre modèle, représentation et organisation. Nous avons récapitulé sa vision de Pesqueux sous la forme d'un schéma.

Nous le rejoignons sur l'importance à accorder à ces liens forts entre les trois entités citées. Ce point attire notre attention et demeure au centre de notre perception des modèles.

Cependant, notre vision de ces liens diffère par les points suivants :

La définition et la perception de l'organisation par les acteurs se font par l'intermédiaire de la représentation. Or la représentation est intimement liée à la vision personnelle et aux perceptions individuelles des acteurs. L'hétérogénéité et le caractère pluriel des représentations posent des problèmes de communication attisés par des jeux de pouvoir où une représentation finit par phagocytter les autres. Par ailleurs, comme le témoigne P. Mévellec, tout système de coûts (ou tout autre système de gestion), comprend deux volets : un volet de représentation du fonctionnement de l'entreprise et un volet correspondant à une machine de calcul de coûts. (Le calcul de coûts est remplacé par une autre spécialité selon les systèmes de gestion).

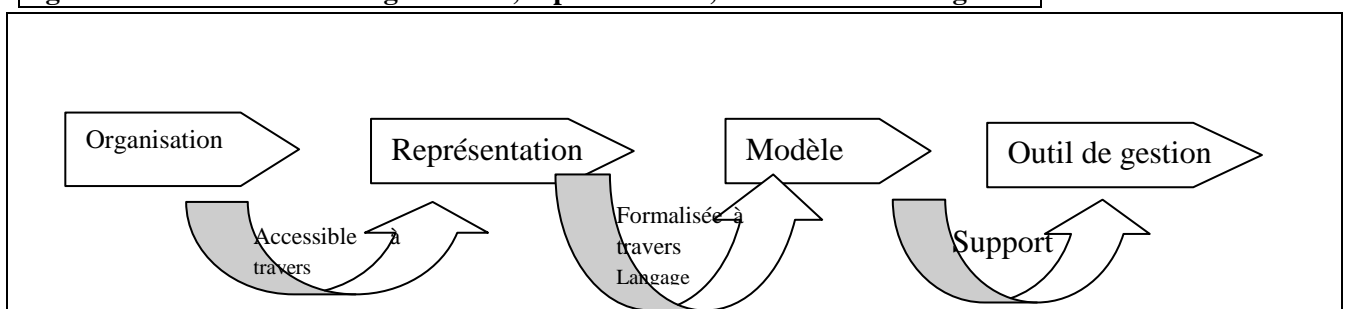
Or, nous l'avons vu, le premier volet, celui de représentation, est exposé à un risque lié à un manque de formalisme et de partage de même définition de langage.

Par conséquent, il devient impossible de construire un outil de gestion directement sur ces représentations. Pour pallier ce manque, la solution consiste à objectiver les représentations et les expliciter sous forme de modèle. Le passage de la notion de « représentation » à celle de « modèle » nécessite une formalisation. Celle-ci repose sur un « langage ». Le langage, registre de vocabulaires, constitue le substrat technique d'un outil, selon la théorie de Hatchuel et Weil. Exemple de langage : l'approche ABC. L'outil s'appuie sur le modèle ainsi défini.

Donc le modèle fait partie intégrante de l'outil dans lequel il s'insère.

La figure n° 1.13 récapitule notre vision des liens entre représentation, modèle et organisation.

**Figure n°1.13 – liens entre organisation, représentation, modèle et outil de gestion**



Dans le cadre de ce travail, nous n'optons pas pour la vision du modèle comme artefact ayant un statut autonome et indépendant en soi.

De plus, le modèle est une représentation formalisée et structurée (apport de connaissance) d'une réalité, celle du fonctionnement de l'organisation.

Il est le résultat d'une démarche de modélisation basée sur des principes, des paramètres et des modalités adéquates par rapport à l'outil dans lequel le modèle se trouve engagé.

### ***1.2.2.3. Conception du méta modèle***

Dans la section précédente (préalable à la conception de la solution), nous avons étudié les notions de modèle et de modélisation.

Nous avons également souligné que l'ABC fournit le langage de base que nous utilisons pour la construction des modèles des systèmes de qualité et de coûts.

Dans la présente, nous nous centrons sur le référentiel commun que nous avons appelé : méta modèle. Nous tentons de déterminer son statut, ses finalités et ses composantes.

Tout d'abord, il est utile de préciser le statut du méta modèle, afin de procéder à sa construction empirique.

Ce statut, de nature technique, relève du registre de la modélisation. Le méta modèle est la résultante de l'intersection des substrats techniques des deux outils de gestion étudiés.

De plus, étant le support de dialogue de ces derniers, il se situe à un niveau d'abstraction supérieur, de sorte que les deux modèles y réfèrent d'une façon équivalente.

La relation entre méta modèle et modèle est une relation d'instanciation et de spécialisation. Le premier se situe à un niveau d'abstraction supérieur au second.

Les modèles constituent des instances du métamodèle qui a permis de les construire.

A ce titre, le méta modèle est considéré comme « le moule de modélisation<sup>113</sup> » unique dont sont issus les modèles distincts qui se différencient selon les outils dans lesquels ils s'insèrent et ils évoluent.

Pour parvenir à la conception du méta modèle, nous mobilisons, en plus des enseignements tirés de l'analyse empirique, des travaux de J. Bézivin, ainsi que la théorie de contingence.

### ***Appréhension du méta modèle : statut et fonctionnalités***

Dans le cadre de l'appréhension du statut du méta modèle, nous avons mobilisé la théorie de la contingence, notamment celle dans laquelle s'inscrivent les travaux de **Lawrence et Lorsch**.

Selon les auteurs, la maximisation de la performance d'une entreprise nécessite d'adopter une approche « *différentielle et intégrative* ».

Nous avons évoqué ces travaux au chapitre 1 (Dialogue entre Contrôle de Gestion et Qualité).

Ce qui nous intéresse dans ce travail de Lawrence et Lorsch, c'est l'analyse menée, les résultats auxquels ils sont parvenus et les préconisations qu'ils apportent.

La thèse des auteurs nous conforte dans la précision de notre acception du méta modèle.

Ce dernier doit allier les notions d'intégration et de différenciation.

---

<sup>113</sup> J. L. Le Moigne, 1987.

La différenciation est portée par les ambitions différentes des deux démarches, leurs spécificités, leurs finalités, leurs besoins et leurs missions. Cette différenciation présente le risque de conflits entre les deux outils.

Par conséquent, des mises en garde sont à prendre en considération pour prévenir et évacuer ces conflits qui nuisent à la convergence.

Quant à l'intégration, portée par le méta-modèle, elle est le « mécanisme » technique et concret qui assure l'agglomération des composantes différenciées.

### *Le méta modèle dans les travaux de J. Bézin*

Afin de fixer notre perception de la notion de méta modèle, nous avons examiné les explications proposées par J. Bézin<sup>114</sup> à ce sujet. Pour celui-ci, la raison d'être d'un méta modèle est la suivante : « *Pour qu'un modèle soit productif, il faut que [...] le langage dans lequel ce modèle est exprimé soit clairement défini. [...]* ».

Bézin illustre ses explications par l'exemple de la carte et de la légende. Le méta-modèle constitue, pour un modèle, ce qu'une légende constitue pour une carte. « *La carte doit être conforme à cette légende, sinon elle n'est pas utilisable* ».

En outre, Bézin attire l'attention sur la nuance suivante :

La relation qui existe entre modèle et système réel modélisé est différente de celle qui relie méta modèle et modèle.

Dans la première relation, le modèle est une représentation abstraite d'une réalité.

Dans la deuxième relation, il ne s'agit pas d'une abstraction du modèle par le méta modèle ; mais d'un modèle qui est conforme au méta modèle.

L'accent est mis sur la relation de **conformité** car « *ceci permet d'assurer d'un point de vue théorique mais surtout opérationnel qu'un modèle est correctement construit et donc qu'il est envisageable de lui appliquer des transformations automatisées* ».

Nous pouvons donc considérer que le méta-modèle **explique** le modèle. Ce dernier est alors une instantiation du premier.

Cela signifie que le méta-modèle doit correspondre à un **registre** où sont emmagasinés les ingrédients nécessaires pour construire un modèle.

Par exemple, un méta-modèle des cartes (modèles) routières ou un méta-modèle des cartes démographiques ou un méta-modèle des cartes géologiques...

Un méta-modèle **prévoit tout**. Un modèle en retire, ce qui est **indispensable** pour sa construction, son exploitation et son animation.

J. Bézin considère que le méta-modèle est propre à un système de gestion. A titre d'exemple, il propose un méta modèle de gestion par les activités.

Notre point de vue est différent. Une propriété du méta-modèle (selon notre acception) nuance le méta-modèle tel que défini par J. Bézin. Le méta-modèle, objet empirique de la thèse, est présumé

---

<sup>114</sup> J. Bézin et al, « Rapport de Synthèse de l'AS CNRS sur le MDA (Model Driven Architecture). Ce rapport est disponible sur le site d'IRISA. Ce site est accessible à travers le lien suivant : <http://www.irisa.fr/triskell/publis/2004/Jezequel04e.pdf>

être instancié dans des modèles liés à deux systèmes de gestion : la Qualité et le Contrôle de Gestion. Il en constitue un référentiel commun.

Si nous reprenons l'exemple de la carte routière, le méta-modèle représenterait une légende pouvant expliquer une carte géologique (modèle 1) et une carte démographique (modèle 2); et non pas uniquement des cartes démographiques ou des cartes géologiques.

Dans le cas de NA, les modèles instanciés du méta-modèle et s'inscrivant dans les deux outils de gestion cités, partagent, à minima, les paramètres techniques tels que les processus, les activités et les tâches, entre autres. Ils partagent également des finalités (philosophies gestionnaires), telles que la finalité du pilotage de performance.

Nous pouvons citer les travaux d'autres auteurs ayant étudié le méta modèle, qui confirment notre acception de cet objet. Ainsi, nous partageons avec Cyril Faucher, Frédéric Bertrand, Jean-Yves Lafaye (2008), l'idée suivante : « *L'introduction du concept de métamodèle permet de définir des caractéristiques communes à un ensemble de modèles. Le concept de métamodèle permet également d'aider, pour un système donné, à la construction d'un modèle. Un modèle est lié à son métamodèle par une relation de conformité* ».

#### Notre acception du METAMODELE :

Compte tenu des éclairages précédents et de l'hypothèse de base (deux démarches économiques et de Qualité partageant un langage commun bien défini), notre acception du méta modèle, objet de ce travail de recherche, se résume ainsi :

**C'est un référentiel qui présente les caractéristiques suivantes :**

- un langage au cœur du substrat technique d'un ou de plusieurs outils de gestion**
- les briques de base de ce langage sont fournies par l'ABC**
- un dispositif d'aide à la modélisation : il se situe à une phase de conception préalable des modèles considérés.**
- un pivot formalisé de dialogue entre les outils de gestion: son caractère explicite formalisé et structuré garantit les spécificités et les ambitions des outils de gestion.**

#### *Appréhension du méta modèle : composantes*

Nous avons démontré que le dialogue entre le contrôle de gestion et la qualité repose sur le partage d'un langage et de définitions opérationnelles par les deux systèmes.

Or l'expérience montre que, isolé, le partage de vocabulaire (processus, activités, indicateurs de performance, etc.) est insuffisant. Plusieurs cas illustrent l'abandon de la convergence autour d'un modèle commun, voire des craintes empêchant d'emblée la conception de convergence des deux systèmes autour d'un modèle commun. Il est évident qu'il existe des trous à combler, afin d'accompagner la conception et la mise en œuvre de cette convergence.

Ces trous concernent les composantes du référentiel commun et leurs définitions opérationnelles telles qu'elles sont utilisées par les deux systèmes.

L'objectif de notre travail consiste à identifier et expliciter ces composantes, afin de pouvoir analyser leur pertinence et leur efficacité potentielle au regard des ambitions portées par chacun des outils de gestion considérés.

En d'autres termes, nous ambitionnons de construire les composantes du méta modèle dans une perspective de leur déclinaison au niveau des modèles de Contrôle de Gestion et de Qualité.

C'est pour cette raison que l'élaboration de cette connaissance est intimement liée à l'analyse empirique et à la contribution du terrain.

Nous avons décrit dans le chapitre 7 (7.1, 7.2) la méthodologie adoptée afin de parvenir à la construction des composantes du méta-modèle, ainsi qu'à l'analyse de leur déclinaison dans les modèles des deux systèmes étudiés.

La mise en œuvre et la démonstration du métamodèle avec le terrain feront l'objet de la partie empirique et seront explicités dans les chapitres 6 et 7 de la thèse.

L'analyse de l'ouverture des systèmes de gestion de coûts et de Qualité, des concepts d'outil de gestion, de modèle et modélisation, de dialogue de gestion nous permet de positionner notre travail. Ce positionnement est essentiel pour cerner la problématique de recherche et définir les enjeux théoriques et empiriques qui nous animent.

Ceux-ci se centrent sur les modalités techniques et organisationnelles de la convergence des deux systèmes étudiés, autour d'un référentiel de modélisation commun, pour le pilotage de la performance de l'ensemble de l'entreprise.

Cette revue de littérature fournit également un cadre d'analyse. Ce cadre matérialisé, entre autres, par un guide d'entretien, porte sur des unités d'analyse nous permettant d'appréhender le terrain, de l'interroger et de l'analyser.

L'analyse des deux systèmes en tant qu'outils de gestion composés chacun de trois composantes : technique, managériale et organisationnelle nous a révélé une source d'obstacle à la convergence, celle de la cohérence interne propre à chaque système.

De plus, cette analyse nous a permis de pointer une deuxième source d'obstacle au dialogue escompté entre les deux systèmes : l'absence de contradiction entre les composantes implicites des deux outils de gestion considérés.

Quant à la principale unité d'analyse retenue dans ce travail, c'est celle qui porte sur l'industrialisation du dialogue : son aspect technique tangible, c'est-à-dire le référentiel commun de base.

Enfin, outre le positionnement et les unités d'analyse, le cadre conceptuel de départ fut, au fur et à mesure, enrichi des conceptions que nous sommes parvenus à opérer à partir des études de cas et en tenant compte des limites théoriques constatées.

## **CHAPITRE 2 : CHOIX METHODOLOGIQUES**

---





Dans ce chapitre, nous explicitons les choix méthodologiques que nous avons faits tout au long de ce travail.

Trois principales catégories de choix sont effectuées. La première est liée au design global de la thèse, la deuxième porte sur les positionnements épistémologiques et raisonnements adoptés par le chercheur et la troisième catégorie concerne la méthodologie du travail d'enquête du terrain, de collecte et d'analyse de données empiriques.

Au vu de ces données, ce chapitre s'organise selon les trois parties suivantes :

- *Cadre global adapté à une thèse CIFRE*
- *Positionnements épistémologiques et raisonnements adoptés*
- *Etude de cas selon une démarche qualitative*

### 2.1. Design global adapté à une thèse CIFRE

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la REcherche).

Cette thèse CIFRE est initiée par une entreprise, AKIPAJ, qui a voulu répondre à une question émanant du terrain. Cette question a trait à un outil de gestion qui fera l'objet d'une transformation, en collaboration entre chercheur et praticien.

La recherche relève donc de l'ordre de l'ingénierie, au sens où nous mettons en jeu toutes les théories nécessaires et les enseignements tirés de notre analyse du terrain, afin de lui apporter, in vivo, ladite transformation.

En effet, la problématique de recherche porte sur l'évolution d'un outil de gestion développé par l'entreprise d'accueil, qui souhaite le faire évoluer en l'adaptant à l'environnement et aux besoins des entreprises. Il est clair que ces entreprises sont aussi parties prenantes essentielles dans ce travail. Ces données expliquent le cadre global dans lequel s'inscrit notre travail de recherche. Tout d'abord, nous présentons une esquisse des étapes de notre démarche. Ensuite, nous examinons, en détail, les caractéristiques de ce cadre global. Nous corroborons les choix et les actions avec les références et théories mobilisées.

#### 2.1.1. Les étapes de notre démarche

A partir d'une analyse de la littérature sur les méthodes de recherche qualitative<sup>115</sup>, le design global de la recherche s'organise sous la forme de 4 étapes:

- 1) Perception d'un problème par l'entreprise d'accueil et par ses clients.
- 2) Constitution de l'objet de recherche à la lumière du problème perçu et en fonction de la prémisse de la solution envisagée<sup>116</sup>. Cette étape rejoint une étape intitulée « reformulation de la

---

<sup>115</sup> Nous détaillons ci-après les références sur lesquelles nous nous sommes appuyés en matière de méthode de recherche.

<sup>116</sup> Nous avons abordé la notion de solution « envisagée » au chapitre 1 (cadre conceptuel). En effet, dans ce travail, nous sommes partis de la solution pour, ensuite la concevoir et la démontrer. Cette question d'ordre dans la démarche est une des principales caractéristiques qui distinguent cette thèse d'un travail de recherche habituel.

problématique perçue sous une forme conceptuelle », dans la démarche de recherche proposée par David (1999).

3) Etat de l'art des travaux traitant le thème général de la problématique. Cette étude théorique nous a permis de positionner notre travail dans une voie que nous traçons telle un fil d'Ariane. Ce positionnement sert à nous inscrire dans la continuité de la voie convenable et l'enrichir par les connaissances tirées de notre recherche. Outre le positionnement conceptuel, cette étape joue un rôle principal dans la partie empirique, celui d'un cadre d'analyse. Elle nous permet de cerner les questions de recherche permettant d'aboutir à la résolution de la problématique posée dans un raisonnement de cause et effet. Ce faisant, nous pourrions appréhender le terrain avec une certaine crédibilité grâce au bagage conceptuel accumulé et par conséquent, l'aborder avec des thèmes servant de guide pour nos entrevues avec les bons interlocuteurs.

4) Etude empirique englobant analyse du corpus et intervention du chercheur dans la mise en place de l'outil, en collaboration avec les praticiens.

Bien que l'intitulé soit « empirique », cette étape fut une itération entre pratique et théorie. Tout d'abord, L'interaction avec les managers interviewés a alimenté nos réflexions : elle nous a aidés à nous poser des questions auxquelles nous n'avons pas auparavant porté une importance considérable dans la construction du cadre théorique de départ.

De plus, cette collaboration interactive avec le terrain a contribué au mûrissement, voire à la reformulation de la problématique de recherche de départ. Ces retours à la théorie n'ont, à aucun moment, été un glissement fondamental vers d'autres problématiques de recherche. Nous avons veillé à ne pas perdre « notre » fil d'Ariane. L'intervention, formant le cœur du travail a consisté en un vrai travail collaboratif entre chercheurs et praticiens et a abouti à bien cerner leurs besoins et à les accompagner dans l'appropriation fondamentale et technique de l'outil.

Nous soulignons que notre démarche est compatible avec la démarche de recherche intervention proposée par Mévellec (2000) et intitulée démarche de construction ou « d'induction » d'une théorie à partir du terrain.

La **figure n° 2.1** suivante récapitule les cinq étapes de cette démarche.

« Les points communs aux démarches de construction théorique à partir du terrain :

1. Définir la question de recherche en référence à un problème du monde réel.
2. Proposer des solutions susceptibles de résoudre le problème.
3. Sélectionner des terrains d'analyse pour enrichir le modèle et non seulement pour le dupliquer.
4. Mettre en œuvre la solution, en grandeur réelle, et analyser le fonctionnement.
5. Revenir à la théorie et boucler sur 2. »

Pierre Mévellec<sup>117</sup> (2000)

### 2.1.2. Les caractéristiques spécifiques du design global

Le design global de ce travail se caractérise par les éléments suivants :

- Double statuts du terrain (Savall et Zardet, 2004).
- Intervention et interactions permanentes avec le terrain (Savall et Zardet, 2004).

---

<sup>117</sup> Mévellec Pierre, « Lecture duale des systèmes de coûts : bilan d'étape d'une démarche de recherche-formation-action », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2000/1 Tome 6, p. 27-46.

- Démarche de modélisation (DSRM) d'une solution déterminée au départ de l'enquête puis démontrée en collaboration avec le terrain

Nous allons à présent détailler ces 3 caractéristiques, tout en précisant les références de base qui nous ont aidés dans l'élaboration et la mise en œuvre de nos choix.

### 2.1.2.1. Double statuts du terrain :

Une particularité distingue notre étude empirique d'une étude de cas « habituelle ». En effet, l'étude de cas menée dans notre travail porte sur deux familles de terrains. La première, transversale à toutes les étapes de ce travail, est constituée de l'entreprise d'accueil de la thèse : AKIPAJ. La seconde famille est constituée des cas concrets qui serviront d'appui pour l'observation, l'analyse, la proposition de solutions empiriques et l'élaboration de théories.

Cette dualité permet également de distinguer entre deux enjeux complémentaires relatifs respectivement aux deux catégories de terrain : le premier enjeu porte sur l'évolution d'un outil de gestion (Le Moigne, 1987) voulue par AKIPAJ. Celle-ci a initié la question de recherche dans le cadre de son activité de conception de solutions en modélisation des coûts et en pilotage de performance et dans l'objectif d'accompagner ses clients et répondre à leurs besoins actuels et potentiels.

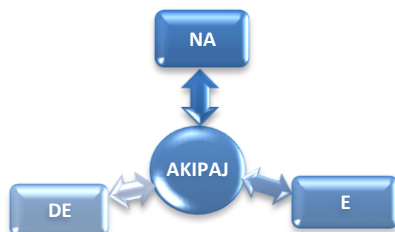
Quant au deuxième enjeu, propre aux entreprises clientes, il concerne une problématique de gestion manifestée et un besoin officiellement éprouvé d'une solution.

Ces entreprises ont adressé une demande à AKIPAJ et sont des terrains d'application des solutions apportées.

Par conséquent, nous pouvons distinguer entre deux niveaux de terrains, correspondant à deux statuts, un statut normatif concernant AKIPAJ et un statut exploratoire, celui des terrains investigués. Ces deux niveaux sont représentés par deux formes différentes, à l'aide de la figure n° 2.2 ci-dessous.

La rencontre des deux statuts permet d'élaborer les questions de recherche et de mener les analyses dans notre travail d'enquête.

**Figure n° 2.2- Double statuts de terrain : normatif (AKIPAJ) et exploratoire**



Au-delà de la première distinction entre un terrain normatif et des terrains exploratoires, ces derniers se différencient par leurs caractéristiques d'activité d'exploitation (production industrielle ou prestation de services), par le besoin exprimé à AKIPAJ et par l'action et la dynamique accompagnant la mise en œuvre de la solution.

Les deux premiers critères (activité et besoin) sont représentés dans la figure N° 2.3 ci-dessous.

Quant au troisième critère différenciant ces entreprises et relatif au décalage dans la mise en œuvre de la solution, il est qualifié par le « chaud-froid » suivant:

D'une part, le terrain « *chaud* », NA, a fait l'objet d'une intervention en temps réel afin de démontrer et de mettre la solution en œuvre.

D'autre part, l'enquête sur le deuxième terrain, « *froid* », revêt une nature principalement rétrospective : tandis que sur le premier terrain, notre intervention concernant la convergence des outils porte sur des faits en cours ; sur le second, l'analyse de la convergence repose sur une intervention antérieure. De plus, ce dernier s'est révélé peu favorable à la poursuite de la réflexion sur la conception de la solution et à sa démonstration.

Cependant, il fut un enrichissement pour notre travail, en termes de pistes d'analyse des conditions de convergence des deux outils autour d'un référentiel commun. A ce titre, nous nous sommes saisis des enseignements et résultats d'analyse du cas de VERA pour aller en profondeur sur le terrain NA, en termes d'analyse, de comparaison, d'explication de phénomènes observés. Cela confère à ce terrain le statut de cas d'appui ou de contre point par rapport au premier.

Comme le montre le tableau dans la figure n° 2.3 ci-dessous, la diversité des terrains s'exprime en termes de pertinence par rapport au sujet de la thèse, de leurs activités économiques et des secteurs les abritant (public et privé).

Sur le plan théorique, chacun des statuts correspond à une configuration ou un aspect de la question de la recherche.

Par ailleurs, ces entreprises partagent un point commun : l'importance des enjeux de Qualité (certification ISO9001 ou démarche pour l'amélioration continue) et de pilotage de la performance alliant efficacité (coûts) et Qualité. Cela justifie leur statut de « parties prenantes » dans la recherche.

En outre, cette diversité permet d'assurer un degré de validité, au sens où nous parvenons à comparer plusieurs cas selon les constats et les enseignements tirés tout au long du travail d'enquête.

Nous soulignons que parmi les trois terrains retenus, deux ont fait l'objet d'étude longitudinale et qualitative approfondie. Ils sont choisis dans but d'« enrichissement » de l'analyse, plutôt qu'une simple « duplication » (P.Mévellec, 2000).

**Figure n° 2.3 – Recherche qualitative et statuts des terrains**

	AKIPAJ	VERA	NA	E
Activité	Edition de logiciels d'aide à la modélisation des coûts et au pilotage de la performance	Production d'un bien et prestation de service	Prestation de service	Production industrielle et prestation de service
Pertinence théorique par rapport à la question de recherche	Initiateur de la question de recherche	La convergence de deux modèles distincts, à base d'activités et de processus, vers un référentiel commun.	Les « paramètres de conception » d'un modèle de base commun à deux outils, la Qualité et la Gestion des Coûts.	La modélisation (à base d'activités et processus) de la Gestion de la Qualité: des perspectives d'utilisation de cette modélisation pour la Gestion des Coûts.
Pertinence empirique : importance des enjeux de Qualité et de pilotage de la performance	Développement des outils de gestion élaborés en réponse aux besoins de ses clients.	« Démarche de performance globale QSE et ABC/M ».	« Modèle de base commun à la Qualité et à la Gestion des coûts »	« Modèle de gestion de la Qualité dans une perspective d'exploitation par le Contrôle de Gestion ».

Les opportunités de terrain qui nous été présentées (pour une intervention) provenaient donc des trois entreprises suivantes, clientes à AKIPAJ :

L'aéroport Nantes Atlantique (NA), est le terrain principal qui fera l'objet d'une étude approfondie, d'une immersion et d'une intervention en collaboration avec les acteurs.

La majorité des faits analysés sont observés en temps réel, par opposition à une pure constatation de faits à partir de témoignages ou de documents.

Ce terrain présente un degré de pertinence adéquat au regard de la question de recherche. Cette pertinence se traduit par les configurations afférentes à la notion d'outil de gestion et par le contexte et le « jeu des acteurs ».

C'est ce qui a permis à la recherche intervention d'« aboutir ».

Nous avons utilisé des guillemets autour du terme « aboutir » pour signaler une réserve quant aux aspects de ces aboutissements. Le premier aspect a trait au fait de pouvoir, en collaboration avec les acteurs, mettre à leur disposition l'outil prévu. Néanmoins, ce qui ne constitue pas un achèvement, c'est l'observation des résultats de l'application de l'outil ou de sa « mise en routine» (Thierry Bertrand, 2001).

NA fera l'objet d'une grille de lecture détaillée dans le chapitre 5 suivant.

VERA, a été le premier terrain étudié dans l'ordre chronologique. VERA a fait l'objet d'une étude de cas longitudinale et d'une recherche action, sans aucune intervention ou transformation notable des outils de gestion existants. En fait, le contexte de VERA se présentait ainsi : les deux outils de Contrôle de Gestion et de Qualité affichaient, officiellement, une volonté de convergence vers un modèle unique ou méta-modèle. Le premier contact avec ce terrain confirmait cette volonté apparente. Aussi, ce qui a donné de la pertinence au choix de VERA comme terrain d'étude, c'est la communication sur la mise en place d'une « gestion de performance globale alliant QSE<sup>118</sup> et ABC/M ». Nous aborderons cette démarche, par la suite, dans le chapitre 4, grille de lecture de VERA.

Or, dès le début de notre enquête (consultation de documents, entretiens), nous avons découvert deux modèles distincts, isolés chacun dans son propre outil, ce que confirmaient les entretiens menés avec des directeurs, des chefs de services et des responsables en Contrôle de Gestion et en Qualité.

Ce qui devrait être un exemple de convergence s'est révélé être un cas de séparation des deux systèmes (voire d'opposition).

Notre ambition de mener une intervention portant sur la convergence des modèles des deux outils a atteint un point de « saturation » (Glaser et Strauss, 1967) ou ce que Rubin et Rubin (1995) appellent « principe d'achèvement » (completeness). A ce stade, nous avons décidé d'arrêter la collecte et l'analyse de données qui confirmaient ce que l'on savait déjà.

Le deuxième motif de l'abandon de ce cas comme terrain principal est la volonté explicite du Contrôle de Gestion de maintenir une centralisation de ses connaissances dans son périmètre. Cela va évidemment à l'encontre de toute convergence avec d'autres outils.

La troisième entreprise interrogée est E, société privée spécialisée dans l'industrie électronique pour des entreprises de transport et d'armement.

E n'a pas fait l'objet d'étude de cas longitudinale, mais d'une approche « positiviste » d'observation et de collecte de données (documents et entretiens). Le contexte caractérisant E, lors de notre présence, était le suivant :

E disposait d'un outil de Contrôle de Gestion doté d'un modèle traditionnel (par opposition au modèle de gestion des coûts auquel nous souscrivons). Par ailleurs, E remaniait son outil de gestion de Qualité, en construisant un modèle à base de processus et d'activités, dans la perspective d'une exploitation ultérieure en Contrôle de Gestion.

C'est pour cette raison qu'E a sollicité AKIPAJ. Elle envisageait de transposer ce modèle (Qualité) dans le cadre de l'outil de gestion des coûts qu'elle remanierait dans une prochaine étape.

Au vu du délai dans lequel le modèle sera exploité pour le Contrôle de Gestion, nous n'avons pas pu intervenir dans cette entreprise au même titre que pour le terrain principal. Par conséquent, nous avons écarté l'étude de cas longitudinale, à l'image des deux cas précédents.

Par ailleurs, nous avons assisté à la construction du modèle dédié à l'outil de gestion de la Qualité.

---

<sup>118</sup> Le sigle QSE désigne le système de management intégré, couvrant les domaines de la Qualité, la Sécurité et l'Environnement.

Enfin, les données collectées à partir des entretiens avec le Directeur Général et le responsable Qualité, ainsi que les documents consultés, nous ont servi dans la construction des grilles d'analyse des outils étudiés et dans la conception du méta modèle.

Compte tenu des caractéristiques présentées ci-dessus, la trajectoire de notre travail d'enquête passe d'abord par AKIPAJ, puis par les entreprises. La première, NA, constitue le terrain principal et les deux autres lui fournissent un contrepoint. Par conséquent, nous avons adapté notre posture sur chacun de ces terrains : chercheur-acteur dans le terrain principal et chercheur-observateur dans les deux autres terrains.

Au travers de ces explications, nous avons démontré comment la complémentarité résultant de la diversité des terrains nous a été utile pour faire progresser l'analyse.

Maintenant, nous allons nous concentrer sur la deuxième caractéristique du travail d'enquête, celle de l'intervention et l'interaction permanente avec ces terrains complémentaires.

### ***2.1.2.2. Intervention dans le cadre de prestations de services par AKIPAJ à ses clients.***

Les terrains investigués sont tout d'abord des clients d'AKIPAJ ; ils ont exprimé un besoin en termes de modélisation et de conseil pour le pilotage de la performance.

Ces prestations portent sur des missions de conseil, de formation, de modélisation et de fourniture de solutions logicielles.

Nous soulignons que ces interventions étaient souvent bidirectionnelles. Elles se caractérisent par des interactions permanentes entre prestataire (AKIPAJ et chercheur) et praticiens du terrain, les qualifiant de « partenaires de recherche ».

Avant d'aller dans les détails de ces interactions, nous proposons de préciser notre rôle en tant que chercheur au sein d'AKIPAJ.

Tout au long de ce travail, je<sup>119</sup> me suis positionnée à la jonction entre le monde de recherche et le monde professionnel.

D'une part, la première entité est représentée par l'encadrement universitaire de la thèse, le laboratoire universitaire de rattachement, l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises), les réunions de travail, les débats et les échanges riches en termes de génération de nouvelles idées et de critiques.

D'autre part, la deuxième entité concerne l'entreprise d'accueil dans laquelle j'ai été intégrée et qui fut à l'initiative du sujet de la thèse. De plus, cette entité était un espace d'échanges, de restitutions, d'expérimentation et de transformation d'un outil de gestion.

Quant à ma position à AKIPAJ, j'occupais le poste de « chercheur ». Ma contribution portait essentiellement sur des restitutions et des échanges avec les collaborateurs, en complément d'activités entrant dans le cadre des outils informatiques, instruments des «Outils de Gestion » étudiés.

---

<sup>119</sup> Voir note de bas de page n°1 relative à l'usage de la première personne du singulier et celle du pluriel.



Le travail de recherche était coaché par le gérant d'AKIPAJ, Monsieur R.L. très motivé par ce travail, tout en étant immergé dans la pratique, en termes de réalisation de prestations auprès des clients.

Voici le témoignage de M. R.L. relatif aux apports de ce travail collaboratif de recherche :

*« La thèse s'est déroulée conformément à nos attentes et Rima s'est bien approprié le sujet. Le travail collaboratif avec le terrain, le laboratoire et l'équipe a permis d'intégrer le fruit de la réflexion produite par la thèse de manière concrète dans nos logiciels. L'une des deux entreprises ayant servi de terrain d'observation a déployé pour test un prototype au sein de la fonction Qualité. Nous sommes très satisfaits du travail produit par Rima. »*

La rencontre entre l'initiative du projet de thèse par AKIPAJ et mon projet de recherche a abouti à ce travail commun et a permis d'assurer un équilibre entre théorie et pratique.

Auparavant, j'occupais un travail d'audit- commissariat aux comptes.

Ce cursus fut pour moi un jalon clé dans l'évolution de ma carrière et de mes compétences personnelles.

Bien que les approches d'appréhension de terrain soient différentes entre un auditeur et un chercheur, je pense que mon expérience d'auditrice m'a beaucoup aidée dans mon travail d'enquête, dans mes entretiens, dans le tri d'informations pertinentes au regard de l'analyse et dans la gestion des relations avec les différents profils des personnes interviewées. De plus, j'ai d'emblée précisé à mes interlocuteurs que je rencontrais pour la première fois, qu'il ne s'agissait en rien d'une inspection risquant de les remettre en cause.

Nous reviendrons sur le déroulement des entretiens dans la suite de ce chapitre.

Quid des interactions entre la recherche et la pratique sur le terrain?

Les interactions entre praticiens et chercheur concernaient les phases d'appréhension, d'interrogation, de démonstration et de restitutions de résultats, qui ne portaient pas exclusivement sur des aspects purement techniques. C'est à ce niveau que la problématique de recherche a évolué. Au-delà des composantes techniques du méta modèle, il est apparu nécessaire de prendre en compte les composantes implicites liées aux acteurs et aux pratiques.

Donc il est clair que le type de recherche que nous avons adopté relève de l'intervention. Il correspond à la description proposée par David en matière de **recherche intervention**, en méthodologies en sciences de gestion. Dans son article (AIMS, 1999) David examine les différentes définitions proposées et les terminologies attribuées à ces méthodologies.

A partir de cette compilation, l'auteur distingue quatre catégories de recherche en sciences de gestion, selon la démarche adoptée et les objectifs attendus de la recherche. Il présente son appréhension quant aux différentes catégories et en propose une synthèse dans la figure n° 2.4.

Figure n° 2.4 - 4 types de démarches de recherche proposés par David, 1999.

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits	Observation, participante ou non (I)  Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	Recherche-action, étude clinique (IV)  Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	Conception de modèles de gestion (II)  Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Recherche-intervention (III)  Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Enfin, David propose une définition de la recherche intervention que nous avons retenue pour qualifier le cadre global de notre travail. Il souligne que les notions de « recherche-**intervention** [Hatchuel et Molet, 1983 et 1986 ; Moisdon, 1984 ; Hatchuel, 1994], de recherche-**action** [Lewin ; Liu, 1997], de recherche-action **diagnostique** [Koenig, 1997], de recherche **ingénierique** [Chanal, Lesca et Martinet, 1997], d'étude **clinique** [Girin, 1981] » sont souvent confondues, employées l'une pour l'autre et avec un sens parfois différent du sens initial pour désigner **toute recherche dans laquelle il y a intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité.** »

De plus, dans un article ultérieur<sup>120</sup>, David (2000) explicite la nuance différenciant la recherche action de la recherche intervention<sup>121</sup> :

*« La recherche action aide à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative. La recherche intervention aide, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini ».*

*La recherche intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion ».*

C'est cette dernière catégorie de recherche qui est mise en œuvre dans ce travail.

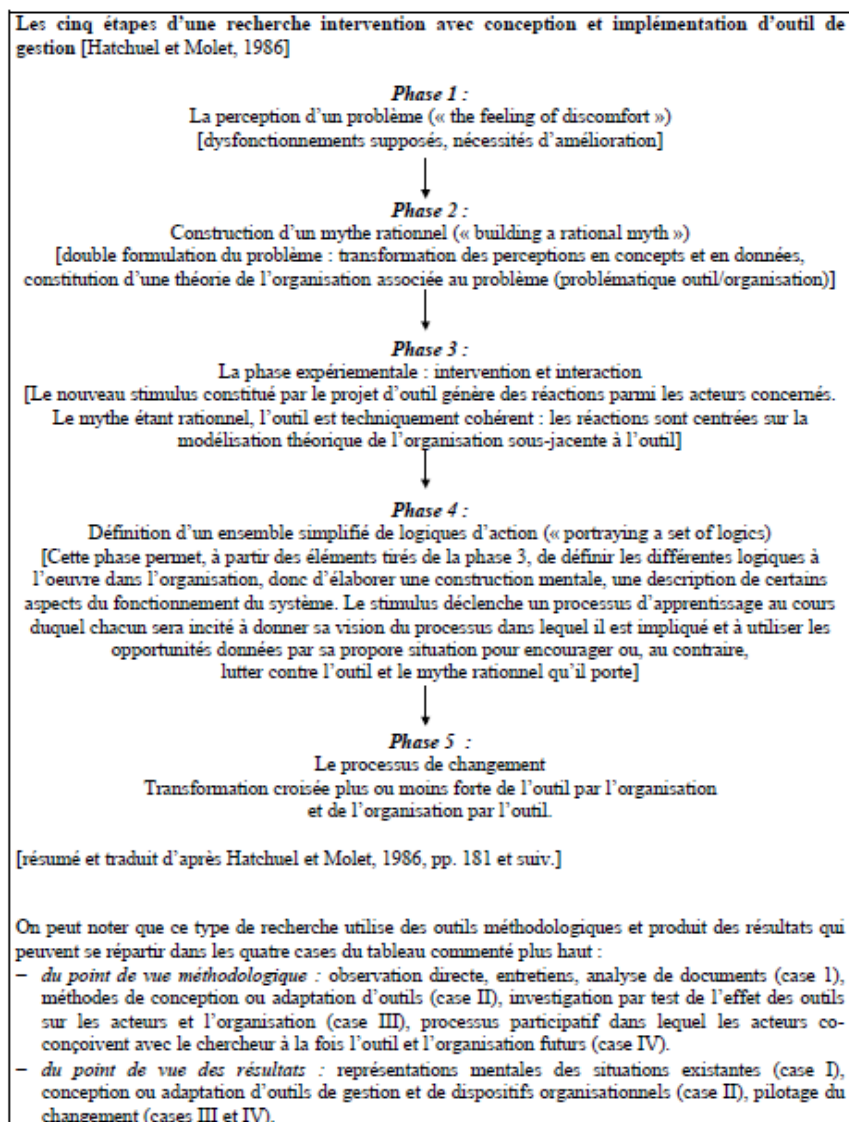
Par ailleurs, David présente une démarche en cinq étapes de conception et d'implémentation d'un outil de gestion, dans le cadre d'une recherche intervention. Cette description est tirée d'un ouvrage de Hatchuel et Molet, 1986.

<sup>120</sup> David, La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24 au 26mai 2000.

<sup>121</sup> Nous avons souligné les notions qui correspondent exactement aux actions que nous avons effectivement réalisées dans ce travail de recherche.

Cette démarche est présentée dans la figure n° 2.5 suivante, extraite de l'article de David (1999):

**Figure n° 2.5- Résumé des 5 étapes d'une recherche intervention (David, 1999)<sup>122</sup>**



### **2.1.2.3. Démarche de modélisation (DSRM) d'une solution déterminée au départ de l'enquête puis démontrée en collaboration avec le terrain**

Nous soulignons que notre démarche de recherche est basée sur la modélisation, afin de concevoir et construire la solution, principal objet de recherche (le METAMODELE).

Cette démarche se distingue d'un travail de recherche traditionnel par l'ordre dans lequel elle s'engage et la façon dont nous avons construit la solution.

Il ne s'agit pas de deux étapes de recherche séparées : la première consistant à observer le terrain, recueillir le corpus et l'analyser ; la deuxième consistant à conclure par des enseignements tirés de

<sup>122</sup> D'après Hatchuel et Molet, 1986.

l'analyse ou à proposer une solution à un problème identifié. Pour nous, la solution fait partie intégrante du point de départ.

En d'autres termes, le travail de recherche n'est pas centré sur les questions : comment les acteurs agissent-ils? Comment les outils sont-ils adoptés et mis en œuvre ? Comment toutes ces choses fonctionnent-elles?

La question centrale n'est pas de comprendre comment les choses fonctionnent, mais d'agir en sorte que ces choses fonctionnent selon les souhaits des acteurs.

Nous sommes alors **partis** de la solution, celle qui répond à ce souhait des acteurs.

Ce dernier, nous l'avons précisé, c'est de réaliser la convergence de deux systèmes autour d'un référentiel commun à base de processus. La solution est donc déjà identifiée : c'est le REFERENTIEL commun attendu.

Afin d'opter pour cette démarche de travail et de pouvoir la mettre en œuvre, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Peffers et al, Geerts et le projet TOVE que nous explicitons ci-dessous.

Peffers, Tuunanen, Rothenberger et Chatterjee<sup>123</sup>(2008) sont les fondateurs d'une méthode de recherche basée sur la modélisation utilisée dans ce travail.

Ils s'appuient sur la littérature concernant les modèles <sup>124</sup>(leur architecture et leur ingénierie) et y contribuent, en élaborant une démarche structurée. Leur principal objectif fut d'apporter une structure formelle et universelle de représentation de toute solution de recherche.

Intitulée **DSRM** (Design Science Research Method), cette méthode est une démarche composée des 6 étapes suivantes :

- (1) Identification d'un problème pertinent dans le domaine de Technologie de l'Information (IT)
- (2) Démonstration de l'absence de solution dans les travaux littéraires et empiriques dans le domaine de l'IT.
- (3) Identification d'une solution sous forme d'artefact (construit, modèle, méthode, instanciation susceptible de résoudre le problème).
- (4) Démonstration de la pertinence et de l'efficacité de l'artefact en termes de résolution du problème. La pertinence se mesure en fonction de la capacité de l'artefact à faire agir les Dirigeants pour gagner en compétitivité.
- (5) Retour théorique : articulation entre les apports de l'artefact en termes de connaissances théoriques concernant le problème IT et les résultats de la démonstration empirique
- (6) Généralisation et explication des implications empiriques de la solution.

Par ailleurs, March et Storey <sup>125</sup> (2008) s'intéressent à la méthode DSRM et contribuent à son enrichissement. Ils développent alors le fruit de la modélisation qu'ils appellent: **artefact**.

Les auteurs appréhendent la modélisation comme une technique rudimentaire indispensable à tout dirigeant souhaitant améliorer la performance de son entreprise.

---

<sup>123</sup> Peffers K, Tuunanen T, Rothenberger MA, Chatterjee S. A design science research methodology for information systems research. Journal of Management Information System 2008;24(3):45-77.

<sup>124</sup> Leur principale référence citée dans leur article est le livre de Simon HA: « *The sciences of the Artificial* » 3<sup>ème</sup> édition, Cambridge, MA: MIT Press,1996.

<sup>125</sup> Salvatore T. March and Veda C. Storey, Design Science in the Information Systems Discipline : An Introduction to the Special Issue on Design Science Research, MIS Quarterly volume 32 N°4 pp.725-730 December 2008.

Afin d'atteindre des performances attendues, une Direction doit comprendre, expliquer et analyser le fonctionnement de l'entreprise pour, ensuite, agir en toute connaissance de cause.

Pour les deux auteurs, les concepts et les théories permettent évidemment cette analyse, mais ils s'avèrent insuffisants pour faire agir les Dirigeants.

Ce qui permet de combler ce vide et qui constitue l'apport principal de ces deux auteurs, c'est un **artefact**, fruit d'une démarche de **modélisation**.

La conception et la construction de cet artefact sont alors exprimées sous forme de stades intermédiaires correspondants aux statuts de l'artefact. Ces stades, à l'instar des étapes d'une nymphose, donnent lieu aux résultats intermédiaires suivants : construit, modèle, méthode, instantiation.

- construit : c'est le **langage** qui permet d'exprimer et de communiquer, à l'aide de vocabulaire, les problèmes, les composantes d'une solution et ses finalités.

- modèle : c'est l'ensemble **syntactique** des construits. Le modèle utilise les construits afin de représenter les problèmes et la solution

- méthode : c'est l'ensemble des **principes** qui guident la conception de la solution et sa construction.

- instantiation : c'est la **technique** qui matérialise le fruit de la construction. C'est une application logicielle de la solution.

Quant à Geerts<sup>126</sup> (2011), il se centre sur l'application de la DSRM et des artefacts en systèmes de **comptabilité**. Il examine six articles sur les systèmes de comptabilité élaborés sous un angle de vue de modélisation. Il précise que son objectif n'est en rien d'évaluer ces travaux, mais de tirer des enseignements sur les apports de cette méthodologie et de ces artefacts sur ce type d'études en système de comptabilité. Son étude le conduit à constater l'existence de manques à combler et à apporter des préconisations à ce sujet. Afin de mettre à profit la DSRM et ses artefacts pour les systèmes de comptabilité, il convient d'apporter davantage de rigueur et de profondeur dans la formalisation des premiers et dans leur application.

En effet, c'est le caractère « intégré » qui manque dans ces travaux. Ils sont, soit centrés sur les aspects strictement techniques, notamment les « web services », soit focalisés sur les aspects conceptuels de comptabilité.

Il manque une structure intégrant l'exhaustivité des éléments des deux aspects conceptuels et techniques.

Ce manque de structure intégrant simultanément des aspects techniques de modélisation et des aspects théoriques d'un système d'information, fut pris en compte par des chercheurs mobilisés par **TOVE**.

TOVE (TOronto Virtual Enterprise) est un projet développé par des chercheurs de l'Université de Toronto. A ce titre, nous évoquons les travaux portant sur la modélisation d'entreprise, la modélisation des systèmes de Coûts ou la modélisation des systèmes de Qualité<sup>127</sup>.

Ceux-ci furent conduits dans l'objectif **d'intégrer** simultanément des techniques de modélisation (souvent déclinées dans des logiciels) et les ontologies liées aux théories et aux fondements sous-jacentes aux premières.

---

<sup>126</sup> G.L. Geerts, "A design science research methodology and its application to accounting information systems research" International Journal of Accounting Information Systems 12 (2011) 142–151

<sup>127</sup> Les travaux concernant le projet TOVE sont consultables sur le site accessible à travers le lien suivant : <http://www.eil.utoronto.ca/enterprise-modelling/tove>.

Cette étude de littérature sur les méthodes de recherche basées sur les modèles nous a permis de construire notre démarche. Cependant, elle montre des limites. Nous nous en saisissons à fin de nous pencher sur l'articulation entre, d'une part, la modélisation et les modèles en tant que langage concret, d'une part et, d'autre part, les systèmes de gestion incorporant ces modèles, en perspective avec des philosophies et des dynamiques liées aux acteurs.

\*\*\*

### 2.2. Positionnements épistémologiques adaptés aux terrains et aux étapes de la thèse

La deuxième catégorie de choix effectué dans ce travail a trait, non aux caractéristiques de la thèse, mais à nos positionnements épistémologiques en tant que chercheur et aux types de raisonnements adoptés.

#### 2.2.1. Au-delà du positivisme/constructivisme. Sciences de l'artificiel/sciences de la nature

L'analyse des écrits sur les théories épistémologiques renvoie souvent à une opposition entre positivisme et constructivisme. Selon ces écrits, le positivisme, contrairement au constructivisme, réduit le rôle d'un chercheur à la seule observation des faits pour en rendre compte et les commenter.

Or, dans ce travail, nous dénonçons ce constat instigateur d'une opposition entre les deux courants et considérons qu'il existe une complémentarité naturelle entre un positionnement positiviste et un autre, constructiviste, car tout travail de recherche comprend, à degrés différents, une contribution « constructive » du chercheur.

Cette opposition entre positivisme et constructivisme est donc évacuée dans ce travail. Nous n'avons pas effectué de choix délibéré à priori, mais nous nous sommes aperçu, au travers de l'étude de cas et des réflexions, que notre rapport au terrain a navigué entre positivisme et constructivisme.

Cette différence de positionnement épistémologique est une conséquence et non pas un parti pris épistémologique.
--

En effet, sur le premier, il s'agit plutôt d'un diagnostic et d'un positionnement de constatation, donc proche du positivisme. Ce positionnement fut tributaire de la nature rétrospective de l'étude de ce terrain, où il n'y eut pas d'intervention en temps réel.

En revanche, sur le second terrain, le cadre épistémologique s'assimile au constructivisme, au vu du travail de conception et de construction d'un référentiel de modélisation sur ce terrain, fruit d'une intervention collaborative, en temps réel.

Comme le témoigne David (1999), « *les activités de conception, dans la mesure où elles concernent l'invention d'un produit, d'un service, d'un outil de gestion ou d'un dispositif organisationnel, se retrouvent dans le constructivisme* ». Notre intervention ici rentre tout à fait dans le cadre constructiviste.

Par ailleurs, autant dans la partie théorique que dans l'étude empirique, le fait que nous cherchons à comprendre, « décrire » et « découvrir » une réalité, en la décomposant en autant de sous-parties que possible », correspond à une attitude classique de chercheur. Cette attitude s'inscrit dans un positionnement positiviste (David, 1999).

La question de positionnement épistémologique a intéressé beaucoup d'auteurs, comme David (1999) que nous citons ici. L'auteur met l'accent sur la contribution des chercheurs dans la construction concrète de la réalité, en plus de leur rôle d'observation et de construction mentale ou « conception ».

Par conséquent, il dénonce toute opposition entre les deux courants, dans un travail de recherche.

Cette dénonciation fait écho à un témoignage semblable de Mévellec et Gosselin (2003<sup>128</sup>). Les auteurs semblent assimiler le courant constructiviste à une méthode de recherche qualitative utilisant l'étude de cas et le courant positiviste à une méthode de recherche quantitative. Les deux auteurs ne se contentent pas de dénoncer l'opposition entre les deux courants, mais ils vont même jusqu'à la définition d'un troisième type légitime de courant épistémologique, qui allie les deux premiers et les « bonifierait ».

Ce troisième type de recherche « *permettrait de réconcilier les deux dimensions, complémentaires de la recherche sur les outils de gestion, qui ont été esquissées par Kaplan et Hopwood au début des années 80* », selon les deux auteurs.

Outre l'opposition entre positivisme et constructivisme, nous considérons que le cadre épistémologique ne doit pas être une déduction de la méthodologie de travail adoptée, à posteriori. Elle doit, à l'image d'un cadre théorique, être choisie et définie au début du projet de recherche et avant le démarrage des enquêtes. En effet, cela impacte largement la validité et la fiabilité des connaissances produites. (Avenier, 2012<sup>129</sup>).

Comme le précise Avenier (p.54), il est indispensable de spécifier le paradigme épistémologique dans lequel le projet de recherche est conduit, pour l'élaboration et la justification des connaissances.

Au-delà d'un positionnement épistémologique réduit au critère de la méthodologie de travail sur le terrain, nous considérons que le cadre épistémologique de ce travail est spécifié selon un autre critère, celui du **rapport à la connaissance**.

A ce titre, nous adoptons la taxinomie proposée par M.J. Avenier (2009)<sup>130</sup>, qui distingue entre un modèle des sciences de la nature et un modèle des sciences de l'artificiel.

---

<sup>128</sup> P. Mévellec et M. Gosselin, « *Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion* », 2003.

<sup>129</sup> M.J. Avenier souligne que « la spécification du cadre épistémologique dans lequel le chercheur inscrit son projet de recherche est un acte fondateur, qui porte à conséquence sur l'ensemble de la recherche : notamment sur le type de question de recherche envisageable, sur le déroulement du processus, sur la nature des connaissances élaborées au cours de la recherche et le statut qui leur sera attribué, ainsi que sur le mode de justification de ces connaissances ». (p.53)

<sup>130</sup> Marie-José Avenier, « Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches » Synergies Monde n° 6 - 2009 pp. 51-81.

Le choix que nous avons effectué, d'emblée, dans ce travail, concerne le paradigme **des sciences de l'artificiel**

L'objectif ultime de ce travail de recherche est la transformation d'un outil de gestion. En plus des apports théoriques envisagés, nous ambitionnons des transformations empiriques avec les acteurs des terrains investigués.

En effet, notre objet de recherche consiste à définir et concevoir un référentiel de modélisation, à identifier ses composantes et à le démontrer en collaboration interactive avec le terrain. Cela signifie la validation empirique des modalités de construction et de mise en œuvre d'outils de gestion, dans une perspective de développements ultérieurs, sous la forme de solution logicielle, par exemple.

C'est pour ces raisons que nous avons trouvé que le courant des sciences de l'artificiel est pertinent au regard des questions posées dans ce travail.

A ce titre, nous nous appuyons sur les travaux de M.J. Avenier qui s'enracinent dans les travaux de Simons<sup>131</sup>.

Que stipulent les réflexions menées par Avenier ?

Selon Avenier (2009), les sciences de l'artificiel se fondent sur le principe que « tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain. Le monde dans lequel nous vivons peut être perçu beaucoup plus comme étant façonné par l'homme, c'est-à-dire « artificiel », que comme un monde naturel. Le terme « artificiel » est pris dans le sens suivant : « [les phénomènes artificiels, ou artefacts,] sont comme ils sont parce qu'un système est façonné par ses buts ou par ses intentions, de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit. » (Simon 1996 : xi) ».

### ***Raisonnement itératif de déduction, abduction et induction***

Nous avons souligné que la spécification épistémologique dans un projet de recherche concerne essentiellement le rapport du chercheur à la connaissance. Cela appelle la spécification du type de raisonnement guidant le chercheur tout au long de son travail. De plus la précision du raisonnement permet la compréhension et le jugement du travail de recherche par le lecteur.

Notre raisonnement scientifique consiste, à l'image de ce que préconise Peirce, en une articulation entre abduction, déduction et induction<sup>132</sup>.

Nous montrons et illustrons par la suite de ce chapitre comment nous adhérons parfaitement à ce positionnement « intégrateur »<sup>133</sup> fondé sur une itération entre les trois types de raisonnement cités.

---

<sup>131</sup> M.J. Avenier souligne la reconnaissance des apports de Simon en termes de sciences de l'artificiel. Ces derniers furent récompensés à plusieurs reprises par différents organismes. D'autre part, ces contributions semblent être, selon l'auteure, sous estimés et pas suffisamment reconnus pour des raisons qu'elle cite.

<sup>132</sup> Pierce définit ces trois notions comme suit :

Abduction : élaborer à partir de données observées une hypothèse explicative.

Déduction : explorer, à partir d'une hypothèse et d'une règle, des conséquences.

Induction : mettre à jour (confirmer ou infirmer) une règle, à partir de données.

<sup>133</sup> Les guillemets sont utilisés pour souligner la volonté d'intégrer sciemment ces approches simultanément, pour tirer profit de la complémentarité en résultant. Nous ne nous sommes pas en position de constatation de leur présence simultanée, mais en situation de volonté de cette simultanéité.



Comme le pense Albert David (1999), nous souscrivons au fait de dépasser l'opposition et de considérer que cette recherche emprunte l'itération citée<sup>134</sup>.

Ainsi, et en nous référant aux définitions détaillées et illustrées de David, nous pouvons considérer que le raisonnement nous amenant à la réalisation de l'objectif ultime de la thèse (le méta modèle) est un raisonnement *inductif*. Il s'agit d'induire des règles à partir d'un cas et de l'examen de ses conséquences.

*Le cas, puis la ou les conséquences, puis la règle.*

*Le cas* consiste dans la problématique de recherche suivante : deux systèmes de gestion, la Qualité et le Contrôle de Gestion s'appuient sur la modélisation à base de processus.

*La conséquence* résulte de l'observation des pratiques d'un panel d'entreprises concernant le cas en question. Elle stipule que bien que les modèles des deux systèmes étudiés soient basés sur les processus, ces derniers témoignent de difficultés à converger vers un seul modèle. Ces difficultés entravent un dialogue efficace entre les deux parties et se répercutent par un manque de cohérence au niveau du management global.

*La règle* qu'il nous semble intéressant de trouver, c'est de définir la méthodologie de construction d'un référentiel commun de modélisation (appelé méta-modèle), d'identifier et de définir ses composantes et démontrer sa mise en œuvre en le déclinant sur les modèles des deux systèmes.

Tout au long de la thèse, ce raisonnement inductif de départ a intégré d'autres types de raisonnement, avec un souci de la cohérence de l'ensemble du travail de recherche.

D'une part, nous nous sommes basés sur des règles pour déduire des conséquences, ce qui correspond à un raisonnement *déductif*<sup>135</sup>.

D'autre part, nous avons eu recours à un raisonnement *abductif*<sup>136</sup>.

---

<sup>134</sup> David propose une définition illustrée par des exemples de ces trois types de raisonnement :

« *La déduction (ABC) consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique ou cas (B).*

*L'induction [...] (BCA) consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique (ou le cas) était vraie.*

*L'abduction [...] (ACB) consiste à élaborer une observation empirique (ou un cas) qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie. » (David, 1999, AIMS).*

<sup>135</sup> A titre d'exemple, le fait de s'appuyer, entre autres, sur la théorie d'outil de gestion comme agrégat de 3 composantes, pour l'appliquer sur le cas en question et tirer une conséquence en termes d'analyse du cas. Un autre exemple de raisonnement déductif réside dans le fait de s'appuyer sur des théories relatives au concept de Qualité, de les appliquer au cas étudié pour, enfin, en déduire un modèle pour un outil de Gestion de la Qualité.

<sup>136</sup> Par exemple, ce raisonnement a été adopté à l'étape suivante de la recherche :

*La règle* considérée est la suivante: le processus est le pont entre le stratégique et l'opérationnel.

*La conséquence* observée est la suivante: bien que le concept de « processus » serve de base de modélisation aux outils de gestion, pour leur exploitation et leur animation, il demeure un manque à combler pour que les processus assurent leur rôle de « pont » entre l'opérationnel et le stratégique.

Plusieurs exemples observés présentent des manques en termes de définition d'objectifs stratégiques globaux et de leur déploiement dans les activités opérationnelles quotidiennes, ainsi que de l'exploitation des indicateurs opérationnels pour des besoins stratégiques.

Il s'agit d'expliquer une conséquence observée, à l'aide d'un exemple complet, sous la forme d'un cas. Donc, comme le préfixe « ab » l'indique, il s'agit de glisser l'attention sur un cas élaboré d'une façon isolée, afin d'expliquer une observation, en se basant sur une théorie.

Le *cas* est élaboré pour intégrer et consolider tous les éléments permettant de montrer que la règle fixée est vraie (par exemple : les processus constituent le lien entre la stratégie et l'opérationnel).

De plus, le cas revêt un caractère explicatif. Il s'agit d'expliquer une conséquence observée, à partir d'une règle. L'explication s'illustre par un cas empirique, comportant un contexte, des principes et des utilisateurs mettant l'ensemble à l'œuvre.

Quelle synthèse peut-on tirer de ces choix méthodologiques ?

La mise en perspective de ces choix méthodologiques avec les parties théoriques et empirique se matérialise par le point suivant :

Cette recherche qualitative met en œuvre des études de cas, en vue de concevoir une solution empirique répondant à des besoins précis exprimés par les praticiens.

Le point de départ de ce travail est donc l'ensemble des besoins empiriques confirmés, et des questions théoriques non résolues.

Nous nous sommes appuyés sur ce point de départ pour déduire des conséquences, construire des cas empiriques concrets et, enfin théoriser les enseignements tirés, à travers une induction de métamodèle.

La théorie induite alimente, à son tour, les raisonnements déductifs et abductifs menées lors de l'analyse du terrain.

---

Les conséquences observées nous apportent le matériau nécessaire à la construction du cas, à la lumière de la règle considérée au départ.

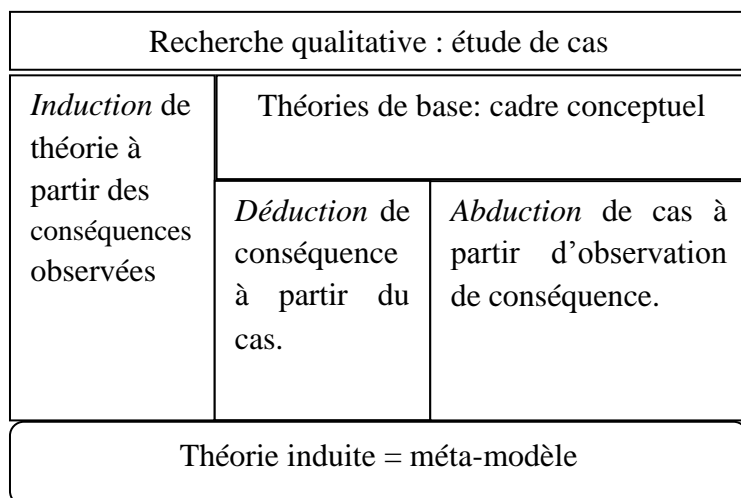
Nous avons construit les cas en prenant en considération les réalités suivantes : les entreprises ont besoin de revenir sur des questions inhérentes à la modélisation de leur fonctionnement, d'une façon transversale et pertinente au regard de leurs objectifs. De plus, cela nécessite d'estimer la part de l'initiative des opérationnels dans ce déploiement, de la culture, des perceptions et des pratiques de ces derniers.

En outre, il convient de veiller à la cohérence de l'ensemble (opérationnel/stratégie), en permettant une remontée cohérente et intégrée des indicateurs à la Direction. Lorsque ces derniers sont disparates, ils ne sont pas directement exploitables par la Direction pour le pilotage stratégique.

Si nous revenons à l'exemple de déploiement des objectifs stratégiques évoqué ci-dessus, les « cas construits » nous ont permis de pointer des manques en termes de cohérence de management global dû au caractère foisonnant et incohérent des indicateurs opérationnels remontés à la Direction.

Nous avons résumé les trois types de raisonnement adoptés dans la figure n° 2.6 suivante :

**Figure n° 2.6 – Itération de trois types de raisonnement**



\*\*\*

## 2.3. Etude de cas qualitative : de la collecte à l'analyse du corpus

### *Pourquoi une étude de cas ?*

Nous optons pour la méthode de recherche qualitative basée sur les études de cas, pour répondre aux deux questions suivantes :

- pourquoi les deux démarches de coûts et de qualité basée sur les processus n'arrivent pas à cohabiter ?
- comment les faire converger autour d'un référentiel commun en respectant leurs spécificités et leurs ambitions respectives?

Comme le souligne Yin (1989 :20), la stratégie d'étude de cas est choisie «lorsque se pose une question du type « comment » ou «pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'évènements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle ».

L'étude de cas permet de répondre à ces questions sans avoir besoin de contrôle sur les comportements, mais en se focalisant sur les évènements actuels par opposition aux évènements historiques.

Cependant, Yin précise que cette méthode de recherche n'exclut pas les défauts. Elle expose le chercheur à des biais, dont les principaux sont les suivants :

- le manque de rigueur
- la généralisation scientifique : ce qui est attendu d'une étude de cas c'est une généralisation théorique et non pas statistique en énumérant les fréquences (généralisation de populations ou d'univers).
- La longue durée et les documents en masse et donc non lus qui en résultent.

Pour réduire les biais liés à ces risques, l'auteur préconise de s'assurer de la maximisation des critères suivants :

- La validité du construit
- La validité interne
- La validité externe

- La fiabilité

Cette troisième partie liée aux choix méthodologiques diffère des deux précédentes. Tandis que celles-ci consistent à préciser notre positionnement par rapport à des notions ancrées théoriquement (positionnement épistémologique ou type de raisonnement), la présente partie consiste à apporter le matériau de base de la démonstration. C'est à partir de ce matériau, animé par les acteurs et les organisations, que nous envisageons d'induire le méta-modèle (principe d'induction de théorie à partir du terrain).

Nous nous attarderons sur le déroulement effectif des différentes phases, depuis la collecte du corpus, jusqu'aux résultats théoriques et empiriques de la thèse.

Nous explicitons ces étapes dans le but d'apporter une assurance sur la fiabilité des données et des enseignements présentés, ainsi que sur la validité des constats et des démonstrations effectuées. (Avenier, 2012).

### 2.3.1. Les tâches d'expérimentation : collecte, codage et analyse des données empiriques

Nous allons à présent décrire les tâches effectuées sur chacun des deux terrains. La collecte des données, leur codage et leur analyse font l'objet de l'écriture « diaristique » qui suit.

#### La collecte des données

Le matériau de recherche est construit à partir des trois sources suivantes : la consultation documentaire, l'entretien et l'observation.

Un principe clé, d'une apparence candide mais vital, nous a accompagnés dans tout exercice de recueil de données. Il s'agit de garder à l'esprit la problématique de recherche. Cela ne signifie pas de trier, à la source, les données recueillies, mais simplement, d'optimiser le temps imparti lors de la collecte de données. Cette optimisation consiste à accumuler des données du terrain, tout en évitant le glissement vers des sujets n'entrant pas dans le cadre de la problématique traitée. Ce principe nous permettait, par exemple, de profiter d'une discussion pour rebondir sur une question nous servant dans notre construction du corpus.

La même méthode a été adoptée pour la collecte de données à VERA et à NA.

Il nous paraît important de faire le lien suivant : les conditions selon lesquelles certains entretiens ont été réalisés (constat d'une influence du responsable hiérarchique) ou selon lesquelles certaines données ont été recueillies, sont révélatrices de certaines attitudes et visions managériales sur lesquelles nous reviendrons par la suite. Par exemple, nous avons la liberté de choix des interlocuteurs à NA, alors que le choix des interviewés à VERA était strictement tributaire de la décision du responsable financier. C'est ce qui explique la place de NA comme terrain principal investigué dans notre travail de recherche.

### La consultation documentaire :

Les documents consultés étaient recueillis principalement en deux temps :

- En amont de toute observation et de tout entretien. Cette consultation avait comme but de découvrir l'entreprise, son contexte historique, institutionnel et organisationnel, ses spécificités intrinsèques. Cette appréhension préliminaire est extrêmement importante dans le sens où elle constitue la « base de données » qui sera analysée et/ou transformée dans le cadre de la thèse.
- Tout au long de l'« expérimentation in situ » et au fur et à mesure des observations et des entretiens, d'autres documents étaient recueillis. Il nous semble important de signaler un détail sur lequel nous reviendrons par la suite : les tâches de collecte de codage et d'analyse revêtent un caractère itératif (aller-retour entre les tâches, tout le long du travail de thèse). C'est pour cette raison que nous avons demandé aux personnes interviewées des documents pour étayer un point, confirmer une hypothèse, expliquer une observation, justifier et appuyer un constat, etc. Cela rejoint la logique d'enquête de terrain.

Par ailleurs, la démarche décrite de recueil de données est identique pour les deux études de cas. Cependant, compte tenu de notre posture sur chacun des deux terrains, les documents collectés à NA revêtent un caractère plus fin et plus détaillé que ceux collectés à VERA.

Par exemple, outre la documentation consultée en interne ou sur le web, nous avons contacté le service technique de l'Aviation Civile, pour accéder à des documents non publiés (articles, thèses, rapports) qui furent utiles à notre compréhension de l'activité et de l'historique du développement de l'aéroport NA.

L'annexe n° 1 liste les documents consultés et/ou recueillis sur chacun des terrains, VERA et NA.

### L'entretien :

A l'instar de la consultation de documents, les entretiens n'ont pas été réalisés en une seule séquence, mais tout au long du travail de recherche, en itération avec les deux sources de construction du matériau de la thèse : les documents et l'observation.

Ainsi, nous avons réalisé un premier entretien (plutôt un échange) intitulé « lancement du projet de recherche ». Nous avons rencontré nos « référents » en Contrôle de Gestion et en Gestion de la Qualité. Nous leur avons présenté l'objet de recherche, dans une approche contextuelle (état des lieux dans les entreprises) et historique (son émergence). De plus, nous avons présenté les enjeux du projet de recherche sur les plans théorique et empirique<sup>137</sup>, ainsi que la pertinence du choix de chacune des deux entreprises comme terrain d'étude.

---

<sup>137</sup> Les enjeux empiriques présentés à nos référents se résument par la phrase suivante : l'objectif empirique de ce travail de recherche est de permettre aux entreprises de faire cohabiter un Contrôle de Gestion et une démarche Qualité compatibles, convergents, bâtis autour d'un vocabulaire unifié et proposent des réponses complémentaires et appropriées au pilotage de la performance.

Enfin, nous leur avons exposé la méthodologie et le planning prévu pour la collecte des données.

De leur côté nos référents sur le terrain, après s'être présentés, ont exprimé leurs préférences, dans le cadre de la négociation des conditions<sup>138</sup> de déroulement de l'enquête de terrain.

Les entretiens qui ont suivi ce premier entretien de « lancement » sont du type « semi-directifs », basés sur des thèmes identifiés au préalable et assimilant l'entretien à un échange interactif. Ce type d'entretien laisse à l'interlocuteur une liberté dans l'expression de sa propre vision et analyse des « thèmes » identifiés et évite toute sorte d'influence ou d'orientation. Il donne au chercheur l'opportunité de rebondir sur certains propos de la personne interviewée, pour parvenir à une déduction, confirmer une hypothèse ou expliquer un constat observé. Cela pallie le biais limitatif rencontré dans d'autres types d'entretiens directifs ou dans les questionnaires fermés.

Ces entretiens ne nous ont pas uniquement permis d'accéder aux témoignages des personnes qui sont au centre de la problématique (cohabitation des deux outils). Ils sont aussi le moyen d'observer des faits, de comprendre comment certaines décisions ont été prises et de mettre à l'épreuve les axes d'analyse que nous avons élaborés.

Après un rappel de la problématique de recherche, nous annonçons à l'interlocuteur nos attentes de l'entretien au regard de la problématique et les thèmes à aborder. Nous avons veillé à le « rassurer » quant aux répercussions des entretiens sur son travail, en respectant l'anonymat dans la retranscription des entretiens.

Quant aux personnes interrogées, elles ont été identifiées en collaboration avec nos référents, sur chacun des deux terrains.

A ce titre, nous avons veillé, à assurer un équilibre entre, d'une part, l'interrogation de personnes de l'encadrement, qui apportent une vision globale et qui sont plus à même de répondre à question d'ordre managérial; et d'autre part l'interrogation des opérationnelles, qui est nécessaire pour appréhender leurs perceptions des unités d'analyse et qui fournit une vision opérationnelle de ces unités.

Nous avons réalisé sur le terrain de VERA 16 entretiens répartis de la façon suivante:

Directeur de VERA	Directeur de l'usine	Service « Contrôle de Gestion »	Service « Qualité »	Chefs de service et pilotes de domaines
<b>1</b>	1	5	5	4

<sup>138</sup> Notamment en termes de conditions logistiques.

Quant à NA, nous avons réalisé 19 entretiens répartis selon le tableau suivant :

Directeur de NA	Service « Contrôle de Gestion »	Service « Qualité »	Chefs de service et pilotes de processus
2	4	5	8

Afin de mettre ces entretiens à profit de l'étude, nous les avons réalisés de la façon suivante :

Les thèmes évoqués et sur lesquels se sont basés les entretiens semi-directifs, sont restitués dans un guide d'entretien. Ce dernier ne s'assimile pas à une grille d'entretien ni à un questionnaire communiqué à l'interviewé. A l'image de son intitulé, ce « guide » nous a servi de boussole ou d'un aide mémoire pour éviter les oublis ou les glissements inutiles au regard de la problématique sous étude.

Nous nous en sommes servis également pour la prise de note lors des observations et des entretiens.

Le guide d'entretien, représentée dans la figure n° 2.7 ci-dessous, est la résultante du cadre d'analyse réalisé à partir de l'état de l'art. Il fut enrichi et précisé au fur et à mesure de l'appréhension des terrains.

**Figure n° 2.7 – guide d’entretien**

Thème	Contrôle de gestion	Qualité	Modèle	Dialogue	Cohérence globale :
Unité d’analyse	Cohérence interne entre les composantes	Cohérence interne entre les composantes	Finalités et perspectives pour chacun des deux systèmes	-Partage de composantes tangibles communes -Différenciation des modèles des deux systèmes	Regard de la cohérence à partir des deux systèmes
Questions <sup>139</sup>	-Appréhension de la composante technique à travers des configurations concrètes -Interaction entre ces configurations et les composantes implicites	-Appréhension de la composante technique à travers des configurations concrètes -Interaction entre ces configurations et les composantes implicites	-Représentation -Exploitation opérationnelle -Exploitation stratégique	-Quelle instanciation du référentiel commun sur chacun des systèmes de contrôle de gestion et de Qualité? -Quels moteurs et quels freins au dialogue ?	Quelle adaptation de chacune des composantes des deux systèmes ?

Nous nous sommes servi de ce guide pour recadrer des entretiens où l’interlocuteur développait des explications et commentait des situations qui ne rentrent pas dans le cadre des thèmes identifiés.

Nous n’avons pas utilisé une grille d’entretien, car il n’existe pas deux entretiens exactement superposables.

Par exemple, afin de favoriser l’expression de l’interlocuteur et l’amener à fournir de plus amples explications, nous avons consacré plus de temps pour certains entretiens que pour d’autres.

Par ailleurs, il nous a paru utile d’adapter les questions à chaque interlocuteur. Cette tactique d’adaptation concerne l’ordre des questions par rapport aux réponses de l’interlocuteur. Certaines réponses nécessitent d’aborder, d’emblée, d’autres questions qui ne sont pas prévues ou qui sont prévues ultérieurement.

L’adaptation porte aussi sur la teneur (éviter l’utilisation de jargons propres à un métier ou des terminologies purement conceptuelles pour un praticien), par rapport à la fonction occupée par ce dernier.

Dans certaines situations, il s’est avéré utile de créer des « vides<sup>140</sup> » pour encourager l’interlocuteur à exprimer une vision ou une explication.

<sup>139</sup> Il s’agit d’un échantillon non exhaustif de questions.



Compte tenu de la recherche intervention, certains entretiens rentrent dans le cadre de la mission de mise en place de l'outil par AKIPAJ, pour la construction du modèle de Qualité.

Les entretiens ont fait l'objet de restitutions auprès des interlocuteurs, afin de nous assurer de la validité de notre retranscription des faits observés et des propos recueillis.

Ces restitutions ont toute leur importance dans une recherche qualitative. Le fait que les restitutions amènent à de nouvelles réflexions ou à des modifications justifient le recours à (et démontre l'utilité de) ce type d'entretiens semi-directifs. D'autant plus que ces restitutions n'accompagnent pas les questionnaires ou les entretiens directs.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la collecte de données s'est déroulée d'une façon itérative avec le codage et l'analyse des données recueillies.

### L'observation :

Nous avons explicité deux moyens de collecte de données : la consultation documentaire et les entretiens. Le recoupement des résultats qui en émanent (principe de **triangulation**) apporte une assurance de « validité externe » du corpus construit (Y. Giordano).

Cependant, il est utile de recourir à une troisième source de données permettant d'expliquer les écarts entre les données officielles (documents) et les données officieuses (les entretiens). Cette troisième source c'est l'observation.

Ainsi nous avons assisté à des instances de travail rentrant dans le cadre des activités quotidiennes des opérationnels (contrôleurs de gestion, qualitatifs et des agents de toutes les fonctions), à des phases de construction et/ou de mise à jour de l'outil de gestion des coûts avec les opérationnels, de conseil ou de formation, à des réunions appelées « revues de processus » et à des revues de Direction dans le cadre de la gestion de la Qualité.

Le principal apport de ces observations s'incarne dans la grille d'analyse des deux outils de gestion que nous avons élaborée dans le chapitre 6. Le contexte « observé » apporte des explications sur les différences constatées lors de la déclinaison de cette grille sur les deux terrains. (Cela rejoint le principe de l'abduction évoqué précédemment, dans le chapitre 2).

Nous notons que nous avons vécu deux expériences d'observation différentes entre VERA et NA. Sur le second, l'observation est qualifiée de « participante », dans le sens où, au fil du temps nous n'étions pas considéré totalement « extérieurs », mais des collaborateurs ou des partenaires. Ce qui nous liait- implicitement- à nos collaborateurs « internes », c'était la réalisation de l'objectif empirique de la thèse.

Dans le premier terrain, il existait une séparation nette entre observé et observant.

Nos positions adoptées pour la technique d'observation sont, pour reprendre Giordano (2003) :

- A NA : participant qui observe : intégration à la communauté du groupe avec statut de chercheur.
- A VERA : observateur qui participe : pas de participation aux activités du groupe.

Ces catégories d' « observateurs » sont citées par Coutelle (2005).

---

<sup>140</sup> Dans de telles situations, nous écoutons la réponse de l'interlocuteur et attendons des instants sans annoncer une nouvelle question, ni commenter la réponse fournie.

Nous rappelons que l'observation à NA a porté sur des faits réels, dans le cadre d'une intervention en cours concernant les outils de gestion étudiés. C'est ce qui explique la part importante du temps consacré à l'observation, dans le temps global alloué à la collecte de donnée sur ce terrain, contrairement à VERA. L'observation sur ce dernier s'assimile à une vue rétrospective constituée à partir des témoignages des personnes interviewées et des intervenants extérieurs sur ce terrain (professionnels et académiciens).

Quant à la retranscription des scènes observées, nous avons adopté la méthodologie de prise de notes détaillée ci-dessous.

### **Retranscription de la collecte de données préalablement à leur analyse**

L'analyse du corpus est précédée d'une phase de retranscription des notes prises à l'issue de chaque entretien et de chaque observation (nous reviendrons sur l'observation dans la section suivante). La plupart des entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement vocal.

Malgré la fiabilité et l'exhaustivité de données apportées par l'enregistrement, nous notons que c'est la prise de notes qui constitue, de notre point de vue, la technique principale pour la retranscription et l'analyse des données. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le guide d'entretien évoqué précédemment, ainsi que sur la méthode proposée par Coutelle (2005)<sup>141</sup>. Cela nous a permis de procéder à un premier traitement des données réalisé pendant l'entretien ou l'observation.

Les trois catégories proposées par Coutelle sont les suivantes :

« - *Notes de terrain : données sur les évènements, les faits, les activités, l'endroit et l'aspect temporel (extraits de conversations, interactions, comportements).* »

Nous nous sommes appuyés sur ces notes dans l'interprétation des visions et des acceptions des acteurs au regard des thèmes identifiés dans le guide d'entretien.

Cela rentre dans la composante VSRO détaillée dans les grilles d'analyse, chapitre 6.

« - *Notes méthodologiques : interactions entre l'observateur et l'observé. Ces notes permettent de documenter l'impact de la présence du chercheur dans l'organisation.* »

Ces notes permettent de rendre compte de nos réflexions qui parviennent lors de l'entretien, sur le processus de recherche.

Par exemple, en marge d'une note de terrain prise, nous signalons une note qui relève de la méthodologie de recherche, ou d'une technique particulière (adaptation du langage, vide) ou de la nature de la note (résultat, question, hypothèse, sujet à approfondir...).

« - *Notes d'analyses : enregistrement des impressions et des intuitions du chercheur (lien avec la théorie).* »

---

<sup>141</sup> Coutelle P. (2005), Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives 2005 [en ligne], disponible sur <[http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/\\_05-124\\_PCoutelle.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/_05-124_PCoutelle.pdf)>.

Ces notes ont une importance cruciale pour l'analyse. Elles consistent à classer les idées par thèmes<sup>142</sup> et à identifier les axes d'analyse constituant les grilles élaborées dans le chapitre 6.

### Le codage des données

Le codage relève de l'ordre de la condensation de données. Il consiste à paramétrer les données collectées pour leur intégration et leur interprétation au cours de l'analyse. Donc ce n'est pas uniquement une opération de « traitement » de données réalisée avant leur analyse, mais c'est aussi une façon d'orienter le recueil de données.

Grawitz (1996) définit le codage comme l'opération qui « consiste à découper les données en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories ».

Nous distinguons deux types de codes : ceux qui sont liés au contexte (temps, lieu, structure, conjoncture) et sont souvent des mots utilisés par les personnes interviewées ; et ceux donnant du sens aux données.

Pour définir les codes, nous nous appuyons sur le cadre conceptuel comme point de départ, en complément des enseignements tirés de l'analyse des cas.

Le codage des données consiste à les qualifier selon ces thèmes et à leur donner du sens, au regard de la problématique de recherche.

Cette étape de traitement des données recueillies n'est pas effectuée d'une manière isolée. Elle se situe au carrefour des deux phases, collecte des données (guide d'entretien, notes d'analyse) et analyse des données (grilles d'analyse).

C'est pour cette raison que nous l'explicitons dans le cadre de ces deux phases.

Les codes identifiés dans ce travail et qui nous ont servi pour préparer nos collectes de données et condenser les retranscriptions des entretiens sont représentés dans la figure n° 2.8 suivante :

**Figure n° 2.8 – Codage du corpus**

Thème	Outil de gestion	Dialogue entre les deux systèmes	Cohérence et pilotage de performance
<b>Codes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Composantes tangibles : modèle, langage, définitions, perceptions par les acteurs ;</li> <li>-Composantes implicites : philosophiques ou organisationnelles ;</li> <li>-Interactions entre les composantes tangibles et implicites au sein de chaque outil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Points de convergence ;</li> <li>-Points de divergence ;</li> <li>-interactions entre les composantes implicites des deux outils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribution au pilotage</li> <li>-philosophie managériale ;</li> <li>-implication de la Direction dans la convergence.</li> </ul>

<sup>142</sup> Voir figure n°2.7 plus haut (guide d'entretiens)

## L'analyse des données : connaissance-objet et connaissance-projet

Les données collectées sont restituées sous la forme de grille de lecture pour chacun des deux cas. Cette dernière consiste à décrire les deux terrains d'une façon longitudinale (évolution des deux outils de gestion dans le temps) et « horizontale » (contexte et aspects institutionnels et organisationnels).

L'analyse en question se base sur les grilles de lecture.

En outre, elle porte sur les apports en termes de connaissances actionnables (Hatchuel et David, 2007), construites selon les approches explicitées plus haut (déduction, induction et abduction). Ces connaissances relèvent de deux types : connaissance-objet et connaissance-projet. (J.L. Le Moigne, qu'est-ce qu'un modèle ?)<sup>143</sup>.

Le premier type, connaissance-objet, consiste à analyser les données des grilles de lecture en mailles élémentaires. Pour ce faire, nous proposons des grilles d'analyse issues de l'état de l'art et constituant le fruit de notre réflexion.

Ces grilles d'analyse font l'objet d'un retour réflexif vers les deux terrains investigués.

Cela nous permettra de tirer des résultats en termes de cohérence interne à chaque outil (chapitre 6). Ces résultats seront exploités pour étudier les modalités de convergence des deux outils.

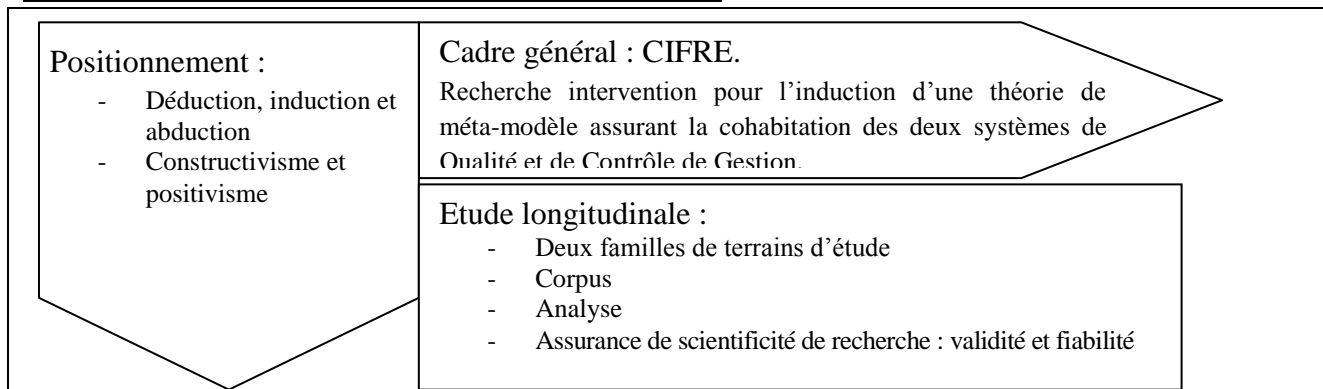
Quant au deuxième type d'apport (chapitre 7), il relève de la théorie de connaissance-projet : construction d'un projet (méta-modèle) qui n'existera qu'en aval du processus de construction ; contrairement à l'objet existant en amont de l'analyse (théorie de connaissance-objet). Cette connaissance-projet est conçue selon une approche d'induction de théorie à partir d'observation empirique et sur la base d'enseignements théoriques.

\*\*\*

Compte tenu des démarches et des positionnements théoriques et épistémologiques explicités dans ce chapitre, nous sommes maintenant à même d'entamer les études de cas qualitatives, en nous basant sur un socle méthodologique adapté.

La figure n° 2.9 suivante récapitule les choix méthodologiques effectués.

**Figure n° 2.9 – Récapitulatif des choix méthodologiques**



<sup>143</sup> Le Moigne Jean-Louis, « Qu'est-ce qu'un modèle ? » Paris, Confrontations psychiatriques, 1987.

Nous avons justifié nos choix inhérents aux terrains, selon leur pertinence au regard des objectifs empiriques et théoriques de la recherche.

De plus, nous avons souligné le biais induit par une approche purement positiviste qui porte principalement<sup>144</sup> sur l'observation et la compréhension des faits.

Le caractère pluriel de notre positionnement (positiviste et constructiviste) se nourrit justement de ce biais, en considérant l'aspect dynamique des outils de gestion et en mettant en relief la façon dont les acteurs et les organisations se saisissent du méta-modèle, objectif ultime de la recherche.

### *Déroulement chronologique de la démarche :*

Cette section n'a pour but que de retracer un continuum des étapes et des tâches pratiquées, afin de démontrer comment nous sommes arrivés aux résultats et conclusions de la recherche.

Pour ce qui est des étapes, le déroulement effectif des études de cas a été légèrement modifié par rapport à la planification prévue. Néanmoins, cela n'a eu comme effet que le changement de l'ordre dans lequel les études de cas longitudinales furent réalisées.

Après une période de trois mois d'immersion dans l'entreprise d'accueil de la thèse et de travail sur le cadre théorique, nous avons entamé les enquêtes de terrain à proprement parler.

Le tableau dans la figure n° 2.10 ci-dessous représente le déroulement réel de tout le travail de recherche et permet d'y situer les phases « empiriques ». Nous soulignons que ce travail a navigué entre le théorique et l'empirique qui se sont continuellement alimentés.

Avant d'exposer le déroulement de la démarche, nous précisons que nous sommes intervenus sur les terrains, essentiellement pendant les deux premières années de thèse.

### Cadre conceptuel

Nous avons entamé le travail de recherche par l'appréhension des concepts clés constituant la question de recherche. Nous avons alors approfondi nos connaissances en termes d'outils de gestion, de modélisation, de gestion des coûts et de gestion de la Qualité.

Ce fut une étape primordiale, non seulement pour la compréhension de ces concepts, mais aussi pour appréhender le terrain. Cela se traduit par une aisance croissante à mener un entretien, adapter les questions au langage de l'interviewé, trouver des échappatoires à des risques de glissement vers des sujets inexploitable pour la thèse.

Outre l'appréhension du terrain, la maîtrise du cadrage théorique nous permet, en tant que chercheur, d'établir une crédibilité et une fiabilité au regard des interviewés (le fait de nous appuyer sur des théories, ou de citer des exemples de cas ou de démonstrations tirées de la bibliographie). Cela se répercute par l'expression de la disponibilité des acteurs, de leur implication dans le travail de recherche. Nous étions ravis lorsque des acteurs nous exprimaient leur intérêt à ce travail, dans le sens où il leur a permis de se poser des questions auxquelles ils n'auraient pas pensé.....

---

<sup>144</sup> Nous admettons le fait que ce type de recherche ne consiste pas exclusivement à comprendre et décrire. Il comporte une sorte de construction, matérialisée par une reconstitution ou une représentation des données observées.

Le cadre conceptuel est construit, tout au long de la thèse, à partir des références bibliographiques citées. Nous soulignons l'importance des communications (discussions entre collègues, groupes de travail à l'Ecole Doctorale, formations) dans l'élaboration de ce cadre conceptuel. Cela se matérialise par le choix diversifié des références, l'approfondissement de certains points à l'issue de critiques ou de questionnements, l'analyse des écarts de points de vue, etc.

### Etude du cas de VERA

Bien que le premier terrain planifié et rencontré soit l'aéroport Nantes Atlantique (NA), la première étude de cas empirique réalisée fut celle de VERA. Un évènement lié à NA, que nous abordons dans la suite, a provoqué une modification de l'ordre prévu de réalisation des études de cas. C'est ce qui explique, dans le schéma de la figure n° 2.10, la mise en suspens de l'étude de NA, en janvier 2011.

Nous avons alors entamé l'étude du deuxième cas, VERA.

### Etude du cas de NA

A l'issue de l'appropriation conceptuelle, nous avons décidé d'entamer l'étape d'expérimentation empirique et d'intervention sur le terrain. Le premier contact a eu lieu à l'aéroport Nantes Atlantique, à la fin de l'année 2010.

Le lancement du terrain de NA s'est matérialisé par une réunion avec les deux personnes suivantes qualifiées de « référents » : la responsable Contrôle de Gestion et la responsable Qualité (responsable SGS, pour Système de Gestion et de sécurité).

Une deuxième rencontre a eu lieu avec ces mêmes personnes, pour clarifier les grandes lignes de la mission d'intervention dans laquelle s'insère le projet de recherche.

Or, la conjoncture à cette période précise ne permettait de mener aucune forme d'intervention. La Direction a exprimé son souhait de remettre le projet de recherche à une date ultérieure au changement de concessionnaire.

Nous avons été obligés de « bousculer » le démarrage de l'étude du deuxième cas, celui de VERA.

### Un projet de cas dans les coulisses : E

Nous utilisons sciemment le mot « coulisses » parce que ce cas porte un potentiel d'étude de convergence. E a vocation à mettre en place un modèle Qualité, dans une perspective de l'exploiter ultérieurement pour les besoins de Contrôle de Gestion.

Il ne s'agit pas d'une étude de cas longitudinale, à l'image de VERA et de NA, mais d'une observation de faits et d'une interprétation, par rapport à la problématique de recherche. Cette observation fut échelonnée dans le temps, car elle portait sur les rendez-vous entre AKIPAJ et les différents interlocuteurs d'E. Nous avons assisté aux entretiens de formation ou de conseil ayant eu lieu avant, pendant et après la construction du modèle.

Selon Yin, E constitue un cas illustratif où nous avons pu percevoir l'illustration de théories, sans aucun objectif de démonstration ni d'intervention.

**Figure n° 2.10 - Déroulement des étapes de la recherche et des études de cas**

Période	2010	2011				2012			2013	2014	
Tâches	oct à déc	janv à fév	mars	avr. à déc	janv à fév	mars	avr.12 à juin13				
Immersion AKIPAJ											
Démarrage NA											
Suspension NA et démarrage VERA											
Enquête VERA											
Restitution rédaction VERA											
Reprise NA											
Enquête NA											
Rédaction thèse											

### Retour au cadre conceptuel

La dernière étape de notre démarche de recherche consiste à retourner au cadrage théorique de départ, pour pouvoir comparer, valider et « théoriser » les résultats.

Ce sera un moyen de vérifier que chacun des éléments constituant la grille d'analyse élaborée puisse être relu dans le cadrage théorique (avoir un écho dans l'état de l'art), ou au moins, vérifier l'absence de contradiction entre les modèles et la partie théorique.

En d'autres termes, nous retournons à la théorie pour l'interroger de nouveau et l'enrichir des résultats de l'analyse réalisée. Cela nous permettra également d'estimer le degré de réalisation des objectifs théoriques initiaux de la thèse.

## **PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE**

---





Après avoir exposé le cadre contextuel de la problématique, positionné le travail de recherche, défini le cadre d'analyse autour des grandes questions théoriques, nous en arrivons à la partie empirique de ce travail.

L'objectif de la présente partie consiste à présenter les études de cas investigués, les résultats d'analyse de ces cas, ainsi que la production de connaissance induite de cette analyse.

La partie empirique est composée des chapitres suivants :

- Etude des terrains investigués (chapitres 3, 4 et 5) : présentation organisationnelle et institutionnelle selon une approche longitudinale.
- Analyse des cas et retour sur le cadre d'analyse de départ (chapitres 6 et 7) : analyse du corpus et résultats de recherche. Le retour au cadre théorique permet de préciser les contributions apportées à ce dernier, sous formes d'inductions de théories enrichissant ce dernier.



## **CHAPITRE 3 : AKIPAJ, ACCUEIL DE LA THESE ET PIVOT DE L'ETUDE EMPIRIQUE**

---



Une particularité distingue notre étude empirique d'une étude de cas « habituelle ». En effet, l'étude de cas menée dans notre travail porte sur deux familles de terrains :

La première, transversale à toutes les étapes de ce travail, est constituée de l'entreprise d'accueil de la thèse.

La deuxième famille est constituée des cas concrets qui serviront d'appui pour l'observation, l'analyse, la proposition de solutions empiriques et l'élaboration de théories.

Au vu du rôle crucial de l'entreprise d'accueil dans ce travail, il paraît nécessaire de débiter cette partie par une étude de cette entreprise, avant d'aborder l'étude des cas d'exploration: VERA et NA.

Dans ce chapitre, nous abordons les points suivants :

- Qui est l'entreprise d'accueil ? présentation institutionnelle et fonctionnelle.
- Genèse du projet de thèse : trajectoire de l'objet de recherche
- Retour sur expérience 2002-2013

### 3.1. Qui est l'entreprise d'accueil AKIPAJ ? Présentation institutionnelle et fonctionnelle.

A l'origine, AKIPAJ est un cabinet conseil en Contrôle de Gestion, avant de devenir éditeur de logiciel d'aide à la modélisation des coûts et au pilotage de la performance.

Sa création s'inscrit dans la continuité du projet d'étude de son dirigeant, R.L., ancien élève de Pierre Mévellec.

Les premiers pas d'entrepreneuriat de R.L. se sont matérialisés en 1997. Fraîchement diplômé d'un DESS en contrôle de gestion, et intéressé par les apports de son professeur, Pierre Mévellec, en matière de calcul de coûts, R.L. crée avec celui-ci, un CDROM de formation à une démarche innovante d'ABC/ABM.

Cette démarche correspond à la classe N° 011, dans la taxinomie de modèle de gestion des coûts à base d'activités et de processus proposée dans l'ouvrage de Pierre Mévellec (Systèmes de coûts, 2005) et se caractérise par des paramètres à caractère innovant. Nous avons abordé dans le cadre conceptuel (paragraphe 1.1.1) la taxinomie des huit modèles de coûts proposés par Mévellec, sur la base des trois briques de base de l'ABC et en fonction des choix de modélisation déterminés par l'auteur.

Nous reprenons le schéma récapitulant cette taxinomie que nous avons déjà cité plus haut, dans la figure n°1.5 que nous reprenons ici.

**Figure n°1.5 - Taxinomie en huit types de systèmes ABC**

Inducteurs d'activité	Activités non transversales (intra-fonctionnelles)		Activités transversales (transfonctionnelles)	
	Sans processus	Avec processus	Sans processus	Avec processus
Orientation « coûts »	ABC n°« 000 »	ABC n°« 010 »	ABC n°« 100 »	ABC n°« 110 »
Orientation « coûts et valeur »	ABC n°« 001 »	ABC n°« 011 »	ABC n°« 101 »	ABC n°« 111 »

P. Mévellec et S. Alcouffe (2009)

La démarche d'AKIPAJ se situe dans la case N° 011.

Nous l'avons développé dans le chapitre 1 (cadre conceptuel).

Quant à l'innovation qui caractérise la démarche d'AKIPAJ, elle réside essentiellement dans :

- L'introduction de la notion de processus dans le calcul de coût ;
- L'utilisation du principe de causalité comme principe de construction des activités et des processus ;
- L'émergence de la transversalité dans le calcul de coût ;
- Une approche des coûts par activité fondée sur les productions ;
- La prise en compte de la création de valeur lors de la validation de la carte des processus ;
- L'aide à la concrétisation et l'industrialisation du rôle essentiel du contrôle de gestion : assister la Direction pour le pilotage de la performance.

En 2002, l'objectif de diffuser plus largement cette nouvelle démarche de gestion des coûts, motive R.L. à créer sa propre entreprise, AKIPAJ. L'objectif était de proposer aux entreprises des méthodologies et des logiciels d'aide à la construction et à l'exploitation d'un modèle de gestion à base d'activités et de processus. Ce faisant, ces méthodologies et ces logiciels permettent d'envisager un couplage efficace entre gestion des coûts et gestion de la performance.

L'expertise d'AKIPAJ couvre les champs suivants :

- La conception de démarche<sup>145</sup> et de modèles de gestion de coûts et de performance : cette expertise est le pivot central, servant de centre de gravité de toutes les autres formes de déploiement d'expertise d'AKIPAJ ;
- Le développement technique, notamment logiciel, des démarches conçues ;
- La « co-construction » avec le client du modèle conçu :  
Cette collaboration, qui se présente sous la forme de prestations de conseil et de formation, souligne deux caractéristiques de valeur apportées par AKIPAJ : d'une part, elle met en exergue l'attribut « sur-mesure » des prestations d'AKIPAJ non cantonnées dans la livraison d'un logiciel standard.  
D'autre part, cette collaboration est l'incarnation d'une volonté d'impliquer les praticiens dans la construction d'un modèle « projet ». Cette modalité de construction rejoint celle décrite par Le Moigne<sup>146</sup> (conception de connaissance-projet, par opposition à une simple analyse d'une connaissance-objet existante ex-ante, en entités élémentaires plus fines).  
La construction consiste à produire de la connaissance et ne se limite pas à la constatation ou la simple description.
- La mise en production et l'aide à l'exploitation du modèle retenu dans les logiciels que développe AKIPAJ.

**En résumé, AKIPAJ a complété son métier d'origine tourné vers le conseil en devenant éditeur de solutions d'aide au pilotage de la performance. AKIPAJ modélise le fonctionnement de l'entreprise : l'organisation, les activités et les processus sont au cœur de ses solutions. Cette vision très opérationnelle de l'entreprise est commune à ses trois logiciels**

---

<sup>145</sup> La démarche est détaillée dans le chapitre 1.

<sup>146</sup> Qu'est-ce qu'un modèle ?

<b>d'aide au pilotage : de la rentabilité avec Opteva Costing, de la stratégie avec Opteva Scorecard et des moyens avec Opteva Planning.</b>
--

### **3.2. Genèse du projet de thèse : rôle d'AKIPAJ dans la trajectoire de l'objet de recherche**

Le rôle d'AKIPAJ est crucial dans ce travail de recherche, à travers ses valeurs de proximité, d'innovation et d'attachement au métier de Contrôle de Gestion.

La proximité par rapport à ses clients est incarnée par l'écoute et la traduction de leurs besoins en vraies questions de recherche. Le partenariat avec un laboratoire de recherche et l'initiative de mener un projet de thèse en sont l'illustration.

Nous l'avons abordé précédemment, le sujet de la thèse est la résultante de besoins exprimés par les entreprises « clientes ».

Ce projet de recherche rejoint également la valeur « innovation » d'AKIPAJ, en matière d'outils de gestion, pour assurer la continuité de l'accompagnement de ces dernières.

Enfin, il est nécessaire de noter l'attachement d'AKIPAJ au métier de Contrôle de Gestion. Cela a permis d'évacuer le risque d'un éventuel glissement radical vers d'autres champs relatifs à d'autres métiers. Nous faisons allusion au risque de restreindre les solutions proposées par AKIPAJ à des logiciels de paramétrage ou de représentation dépourvue de tout aspect intelligible de l'existant. De plus, cet attachement assure un degré de cohérence dans les développements d'AKIPAJ et de ses solutions basées sur des concepts déterminés.

En outre, AKIPAJ apporte une complémentarité enrichissant le travail pur de recherche, en traduisant les enseignements et conclusion, en solutions logicielles qui feront l'objet d'un retour du chercheur sur le terrain.

### **3.3. Retour sur expérience 2002-2013**

AKIPAJ est convaincu qu'un simple logiciel (substrat technique) ne suffit pas pour permettre au Contrôle de Gestion de remplir son rôle opérationnel d'aide au pilotage et aux prises de décisions.

Ce rôle s'acquiert à travers des Outils de Gestion appropriés (budget, modèle de coût, tableau de bord...) et cohérents avec le contexte d'utilisation et les objectifs/finalités qu'on leur associe.

Le logiciel vient au service de l'outil de gestion, il peut, le cas échéant, offrir des fonctionnalités qui permettent de simplifier sa conception, son exploitation et de garantir sa pertinence au regard de l'utilisation qui doit en être faite.

L'ensemble des innovations et des développements réalisés par AKIPAJ a pour but de favoriser le dialogue de gestion avec toutes les parties prenantes à la gestion de l'entreprise, dans une perspective d'optimisation des couples coûts-valeur.

La présence de Pierre Mévellec, référence « académique » principale confère de la robustesse aux convictions d'AKIPAJ.



***Robustesse et non pas rigidité.***

Un survol des missions réalisées par AKIPAJ auprès de ses clients nous amène à constater le caractère « flexible » de sa démarche.

Cette flexibilité se matérialise par différents niveaux d'« ouverture » des prestations de conseil et de mise en œuvre des logiciels :

- Première ouverture du Contrôle de Gestion basé exclusivement sur le modèle ABC à tout autre écosystème n'englobant pas cette approche
- Deuxième ouverture incarnée par la capacité de l'outil et de la démarche à être intégrés et exploités dans d'autres fonctions que le Contrôle de Gestion : les missions de modélisation et d'aide au pilotage des Directions de SI en sont une parfaite illustration.
- Dernière ouverture incarnée dans ce projet de thèse : ouverture au système Qualité.

Enfin, nous constatons à travers le développement d'AKIPAJ, le « souci » de maintenir une cohérence entre deux dispositifs principaux. Le premier a trait à la conception de démarche et de principes, le deuxième est inhérent au déploiement instrumental, notamment logiciel. Pierre Mévellec en est indirectement à l'origine. Mais pas seulement. Il est présent, bien qu'en mode « offline », depuis la naissance d'AKIPAJ jusqu'à aujourd'hui, comme le témoigne sa participation au projet de thèse.

## **CHAPITRE 4 : VERA, LA CONVERGENCE PERDUE**

---



*Préalable : de la pertinence du choix de VERA...Et de sa clôture.*

*Ce terrain est intéressant pour la problématique de recherche à plusieurs niveaux:*

*- Il présente des enjeux propres au système qualité, notamment aux caractéristiques du produit fourni, des services associés et des processus de production, ainsi que des enjeux matérialisés par l'écoute des citoyens et leur implication dans des décisions et des projets innovants ;*

*-Il présente une volonté manifeste de ses dirigeants de contrôler les coûts et de les maîtriser, en tant qu'avantage compétitif dans le secteur en question. Cette volonté s'inscrit dans la lignée des nouveautés accompagnant le New Public Management.*

*-Il présente un intérêt exprimé par quelques uns de ses dirigeants, au regard de la convergence entre les systèmes de coûts et de qualité, au sein d'une démarche appelée « Démarche de performance globale ».*

*Nous avons lu et entendu cette notion maintes fois, lors de la découverte de ce terrain.*

*Un entretien à son sujet a été effectué auprès du Directeur de l'usine. Il l'explicite ainsi :*

*Cela consiste à « juxtaposer l'aspect économique de maîtrise des coûts, à notre système de management...] ».*

*Il précise que cette démarche répond à un objectif « d'apporter aux usagers [de ce service] un service d'un niveau de qualité adapté pour un coût maîtrisé ».*

*Par ailleurs, cette démarche de performance globale a fait l'objet d'une formation adressée au personnel de VERA, sur laquelle nous reviendrons ensuite.*

*Tant de propos officiels et de documents officiels sur la démarche alliant Gestion des Coûts et Qualité, nous ont confortés dans notre choix de VERA comme terrain pertinent à étudier, afin de réaliser les objectifs empiriques de la thèse.*

*Or, ce terrain n'a pas pu faire l'objet d'une intervention aboutissant à une transformation d'outils de gestion.*

*Tout au long de notre enquête, nous avons souligné le poids éminent des notions de « régulation sociale » et des jeux d'acteurs, sur la convergence des deux outils étudiés.*

*Au vu de ces constats et pour éviter de glisser vers des thèmes ne rentrant pas dans le cadre de notre problématique de recherche, nous avons décidé d'entamer la deuxième étude de cas.*

*Nous avons estimé que nous avons atteint un niveau de saturation, en termes de collecte de données de sources différentes et nécessaires à l'analyse. C'est ce qui a alors marqué la « clôture » de ce terrain.*

*Même si ce terrain n'a pas pu nous servir pour élaborer le métamodèle, objet ultime de la thèse, il fut un contributeur moteur pour alimenter nos réflexions sur ce sujet et faire ressortir les paramètres implicites et explicites qui jouent sur la convergence des systèmes de gestion.*

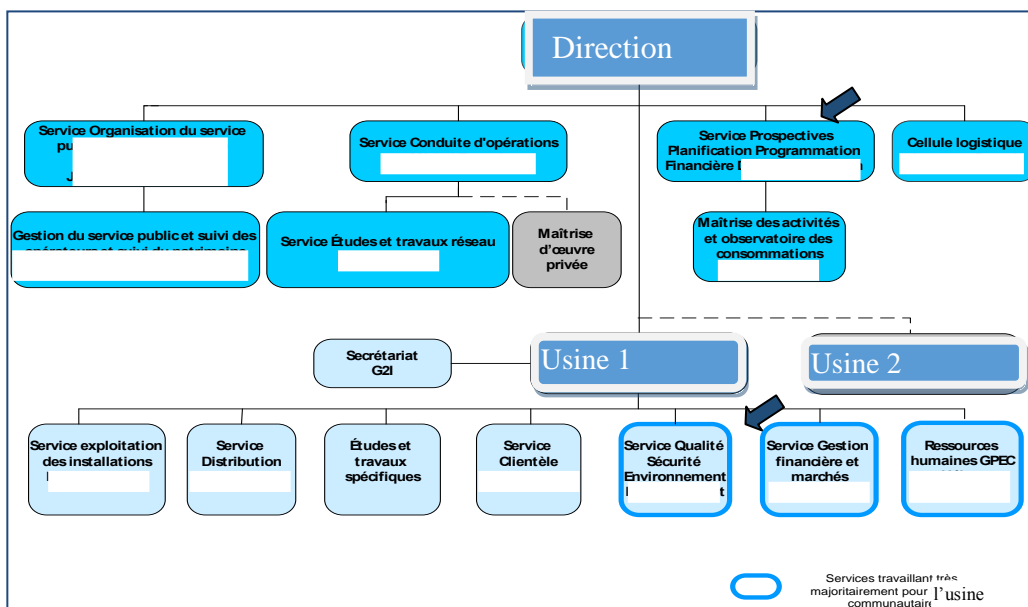
Ce chapitre est structuré comme une **grille de lecture** permettant au lecteur de pénétrer dans les coulisses du cas étudié et nous permettant d'appréhender et d'analyser ce terrain.

#### 4.1. Contexte et particularités du terrain d'étude

Dans cette section, nous proposons une description du terrain d'étude sous un angle juridique, hiérarchique et fonctionnel.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'organigramme de VERA représenté dans la figure n°4.1 ci-après (données officielles) et sur des traces de faits et d'entretiens (données officieuses). L'organigramme présenté dans la figure n°4.1 illustre les positionnements hiérarchiques de nos « référents » sur le terrain investigué.

**Figure n° 4.1- Organigramme de VERA, juin 2011 :**



Source : document interne « Une démarche Commune d'Amélioration Continue », juin 2011<sup>147</sup>. Nous y avons ajouté des flèches pour souligner la particularité liée au périmètre et avons masqué des données et des noms pour des raisons de confidentialité.

Le statut juridique de cette organisation est celui d'un service public industriel et commercial (SPIC<sup>148</sup>), offrant un produit et des services moyennant le paiement d'un prix (par opposition à une taxe). L'un des critères de cette catégorie de service est l'autonomie financière, au sens où les recettes du produit fourni couvrent les charges de ce service, sans génération de bénéfices. Les budgets à court terme qui lui sont alloués sont indépendants des budgets des autres services publics similaires. VERA est constituée de deux entités (l'Organe de Direction OD<sup>149</sup>, entité managériale et l'usine, entité opérationnelle).

<sup>147</sup> Cet organigramme est extrait d'une présentation de la démarche du système de Management, réalisée par la responsable Qualité en juin 2011 et adressée au personnel, à titre d'information.

<sup>148</sup> Service public industriel et commercial.

<sup>149</sup> Nous n'utilisons pas la dénomination réellement utilisée pour des raisons de confidentialité. Nous la remplaçons par : OD.

L'OD est à la tête de VERA. Elle détient les pouvoirs de contrôle et de décision d'ordre stratégique (les politiques, les tarifs...).

Quant à l'usine, elle n'a pas de personnalité juridique propre. Comme le révèle l'organigramme ci-dessous, elle est rattachée à VERA, donc à l'OD.

Nos interlocuteurs principaux sont respectivement le chef du service « Prospective, planification, programmation financière », rattaché directement à la Direction, et la responsable du système de management, rattachée à la Direction de l'usine.

Outre ces deux interlocuteurs principaux, nous avons rencontré et interrogé le Directeur de VERA, ainsi que des chefs de service et des opérationnels de cette organisation.

En 2011, au moment de la réalisation de notre projet de recherche à VERA, cette dernière est une direction de la communauté de Nantes Métropole. Ce découpage date de 2001.

En 2001, la communauté urbaine de Nantes est créée pour remplacer le District de l'agglomération nantaise. La communauté regroupe, 21 puis 24 communes. En 2004, elle est baptisée « Nantes Métropole », représentant environ 600 000 habitants<sup>150</sup>.

La création de la communauté urbaine de Nantes se situe dans un contexte de réorganisation des établissements publics, suite à la vague de « New Public Management » envahissant l'Europe dans les années 70 et se manifestant en France à partir du début du 21<sup>ème</sup> siècle.

Brièvement, cette nouvelle gestion publique est une réponse ou une adaptation à un environnement de plus en plus complexe et évolutif.

Comme l'a expliqué un responsable au sein du service de Contrôle de Gestion à VERA, le dispositif traditionnel de l'Etat Providence, centralisant toutes les décisions et toutes les responsabilités sur l'Etat, était devenu inadapté à ce nouvel environnement. Il ajoute que ce nouveau contexte a nécessité une répartition des décisions et des risques entre plusieurs entités décisionnaires et opérationnelles, au sein des services publics.

Il a fait remarquer une répercussion importante de ce mouvement sur VERA : celle d'impliquer le citoyen dans certaines décisions et certains projets concernant ces services.

Des communications ont été diffusées et des groupes de travail ont travaillé sur la notion de l'implication de l'utilisateur<sup>151</sup>.

La répercussion de ce nouveau concept au niveau de l'usine se manifeste par sa réorganisation. Celle-ci fut alors décomposée **en deux entités, l'une gestionnaire, contrôleuse et l'autre opérationnelle, contrôlée**. Ces entités sont présentées en détail, dans la suite de cette monographie.

Cette restructuration formelle ne s'est fait jour qu'en 2001.

Elle fut précédée d'une série d'actions ayant impacté l'usine tant sur le plan formel que sur le plan organisationnel et humain.

---

<sup>150</sup> Extraits du site de l'organisation étudiée.

<sup>151</sup> Un article intitulé « l'élus, le manager et l'utilisateur. Nouveau triptyque de l'évaluation de l'action publique locale. » témoigne de l'importance accordée à l'implication de l'utilisateur dans la « gestion des affaires publiques et locales ». Article diffusé dans « Société Française d'Evaluation », 2006.

Sur le plan formel, un dispositif contractuel traduisant ces « réformes » a été établi en 1995, entre la mairie et l'usine, pour poser et formaliser ces concepts d'implication des opérateurs et de conciliation coût/efficacité. Nous reviendrons sur ce dispositif contractuel par la suite.

Sur le plan organisationnel et humain, nous notons des actions de sensibilisation des acteurs de l'usine à la nécessité de juxtaposer efficacité et coût dans toutes les décisions et actions entreprises dans ce service.

Après ce tour d'horizon de VERA, penchons-nous maintenant sur les **particularités** de ce terrain.

La principale caractéristique rendant ce terrain d'étude « original » porte sur les stratégies d'acteurs marquées par une intensité des tensions et des divergences notables de leurs objectifs respectifs. Nous pensons en particulier aux acteurs des deux systèmes de coûts et de qualité.

L'exemple le plus marquant à ce sujet est le suivant : la priorité de VERA consiste à maintenir le renouvellement de la certification ISO9001 pour le système de Management<sup>152</sup>. Quant aux préoccupations du responsable financier, c'est l'usager citoyen et les valeurs publiques qui passent au premier rang. Des projets et des publications illustrent l'importance accordée aux liens à entretenir avec l'usager citoyen.

Nous convenons du caractère évident et normal de présence de divergence dans les stratégies et les intérêts individuels des acteurs, ainsi que les conflits dans une organisation.

Comme le souligne Follet<sup>153</sup>, ces conflits sont une réalité évidente qui doit être « utilisée » et non « évitée ». Ce qui est remarquable ici, c'est que l'intensité des conflits est assez remarquable et la divergence des intérêts est assez centrale dans ce terrain, pour influencer tout le fonctionnement, depuis les prises de décision au niveau de Direction, jusqu'aux actions opérationnelles.

Par ailleurs, le statut juridique SPIC réduit les marges de manœuvre et les responsabilités attribuées aux chefs de service et notamment à ceux qui sont en charge des deux systèmes, de Qualité et de Gestion des Coûts. Le responsable financier n'est pas responsable de l'intégralité des comptes des états financiers. Il n'est pas tenu de l'établissement de tous les comptes comptables comme le serait un responsable financier d'entreprise. La responsable Qualité est tenue de suivre la mise à jour du manuel Qualité et des procédures nécessaires requises pour assurer le renouvellement de la certification ISO 9001.

Elle est l'interlocutrice « Qualité ». Elle apporte les réponses aux interrogations des agents, assure leur formation concernant la Qualité et organise des formations nécessaires dans d'autres domaines. En outre, elle gère les dossiers de réclamations et des enquêtes de satisfaction. Enfin, elle consacre des efforts importants en termes de communication interne et externe au sujet de la Qualité (ou du système de management).

Nous avons signalé, dans l'étude longitudinale (évolution dans le temps) du cas de VERA, l'existence permanente de deux points interagissant l'un avec l'autre et influençant le fonctionnement de ce terrain: le premier c'est l'aspect métropolitain politique incarné dans « Nantes Métropole » et le deuxième c'est l'ensemble des éléments techniques et administratifs d'une entreprise traditionnelle, incarné dans VERA.

---

<sup>152</sup> Système de management signifie : système de management de la Qualité.

<sup>153</sup> D'après J. Rojot, « Théories des organisations », 2005.

Cette interaction se manifeste, par exemple, par le fait suivant : à la création de la nouvelle communauté, la structure de VERA a été modifiée pour s'y adapter.

Ainsi, nous notons le passage de l'usine municipale (l'actuelle usine) à VERA.

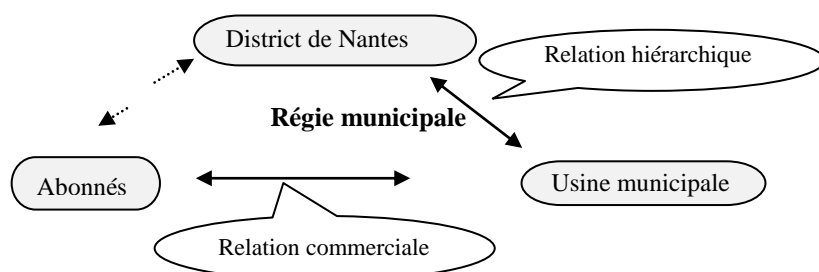
VERA comporte les deux entités principales suivantes:

- L'usine, opérateur public se chargeant de la production et la distribution du produit fourni.
- L'Organe de Direction OD, gestionnaire qui décide des aspects administratifs avec les usagers et politiques avec les autorités publiques.



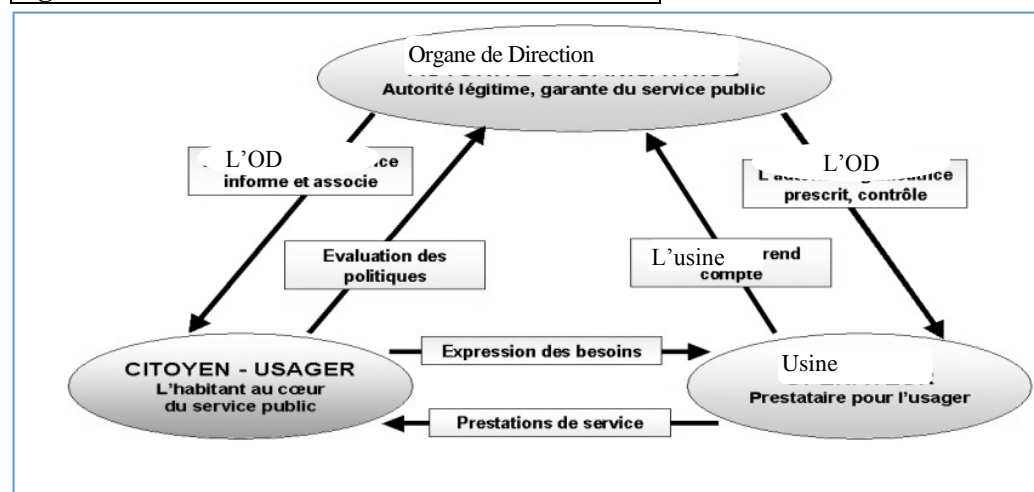
Les deux figures suivantes (n°4.2 et n°4.3) illustrent la modification de la structure et de la composition de VERA, pour s'adapter à l'évolution liée à la transformation du « District de Nantes » à la « communauté de Nantes Métropole ».

**Figure n°4.2- L'usine municipale sous le District de l'agglomération nantaise**



Source : schéma réalisé à partir d'une retranscription d'un entretien avec un responsable de VERA.

**Figure n°4.3- VERA sous la communauté de Nantes**



Source : extraits d'un document adressé aux acteurs de VERA, à titre d'information au sujet de la certification QSE en 2011.<sup>154</sup>

Nous nous arrêtons sciemment sur ce réaménagement organisationnel de VERA.

Cette réorganisation se résume donc par la naissance de deux entités, l'une opérationnelle<sup>155</sup> et l'autre « contrôleuse ». De plus, elle eut une influence notoire sur l'évolution des deux outils de gestion étudiés. Nous y reviendrons dans l'analyse menée dans le chapitre 6.

#### 4.1.1. Une entité contrôleuse et une entité opérationnelle

Les deux entités évoquées se caractérisent par les éléments suivants :

- L'usine, entité opérationnelle, représente 271 personnes et se charge, à côté de deux autres opérateurs privés, de la production du produit fourni et de sa distribution à 9 communes de Nantes.

<sup>154</sup> Nous avons modifié des intitulés à l'intérieur des cadres pour des raisons de confidentialité.

<sup>155</sup> L'entité opérationnelle, appelée opérateur publique, fonctionne simultanément avec deux opérateurs privés.

Cet opérateur est qualifié par un groupe de chercheurs de « citadelle technique » pour faire allusion aux barrières « techniques<sup>156</sup> » importantes le séparant de l'Organe de Direction. Nous retrouvons cette expression dans une thèse intitulée « Quand une citadelle technique se (sou)met à l'épreuve de l'impératif délibératif »...], (C. B<sup>157</sup>. 2010).

La production comprend, outre les activités de production à proprement parler, des activités de maintenance, comme la rénovation des installations et des stations ou les services de sécurisation des accès aux installations.

L'usine où se réalisent l'ensemble de ces activités se situe sur un site différent de celui abritant l'OD (organe de direction). Cette dernière se situe dans des locaux de la communauté de Nantes métropole.

Là aussi, nous notons l'«écart logistique» séparant les acteurs des deux outils de Qualité et de Contrôle de Gestion.

- L'Organe de Direction représente 28 personnes et ses activités couvrent le périmètre de 24 communes.

La tarification du produit fourni est fixée par l'OD et validée par les autorités supérieures suivantes : la Direction Générale Environnement et Services Urbains (DGESU) et le Directeur Général de Services, la première étant sous l'autorité hiérarchique de la seconde.

L'OD veille à la bonne mise en œuvre des exigences internes et réglementaires. Elle joue un rôle important dans l'assistance de la Direction aux décisions stratégiques de Long Terme, sur la nature et l'évolution des services à fournir, les politiques tarifaires, les coûts, etc.

## 4.2. Trajectoire des deux outils de gestion investigués<sup>158</sup> :

Au regard des caractéristiques que nous avons soulignées, il apparaît que les deux systèmes de Gestion des Coûts et de la Qualité se dirigent vers un langage et une contribution communs, pour aboutir à une trajectoire de performance globale.

Par ailleurs, au regard des théories mobilisées dans le premier chapitre, il apparaît qu'il nous faut approfondir la lecture et l'appréhension d'autres caractéristiques de ce terrain qui expliqueront l'« échec » de la convergence apparente au départ.

Nous essayons, dans cette section, de déceler les données expliquant la déviation de cette trajectoire, à travers une lecture fine, centrée non seulement sur les éléments techniques tangibles, tels que le

<sup>156</sup> Ces barrières ne sont que les compétences techniques et aptitudes fondamentalement liées au métier de l'opérateur.

<sup>157</sup> Nous ne citons pas le nom de l'auteur pour des raisons de confidentialité.

<sup>158</sup> Avant de poser le cadre descriptif du terrain d'étude, nous soulignons un détail qui nous a marqué tout au long de notre enquête de terrain.

Notre référent, ou premier interlocuteur, qui nous a accueillis pour la réalisation de ce travail de recherche, est le chef du service « Prospective, planification, programmation financière », PPPF.

Ses fonctions correspondent simultanément à celles d'un Directeur Administratif Financier et d'un responsable de Contrôle de Gestion d'entreprise. Il est assisté par un contrôleur de gestion qui nous fournissait les documents illustratifs nécessaires ou toute autre information utile dans le cadre de la construction du corpus.

vocabulaire, mais aussi sur les faits ou les constats de faits révélateurs d'autres réalités liées aux acteurs et à l'organisation.

Pour ce faire, nous allons retracer cette trajectoire dans une approche longitudinale. Le point de départ porte sur le premier indice de convergence des deux outils. Il s'agit d'un contrat ambitionnant la gestion de la Qualité (ISO 9001) et des coûts (ABC).

Ensuite, nous déroulons la trajectoire de ces deux systèmes marquée par les faits suivants : tout d'abord, l'obtention de la certification et les premiers signes de « concurrence » entre les deux outils, puis la mise en place d'un modèle ABC, ensuite, les prémisses d'une démarche de management de la performance accompagnée d'une formation délivrée par AKIPAJ. Enfin, le terme de cette trajectoire est marqué par l'obstacle entravant la convergence.

### 4.2.1. 1995 : une double ambition ISO 9001 et ABC

La préoccupation de rapprochement des deux systèmes de gestion des coûts<sup>159</sup> et de la Qualité remonte aux années 90.

En 1995, un contrat d'objectif est signé entre la ville de Nantes et l'usine municipale. Il porte essentiellement sur une démarche de Qualité et de « calcul » de coûts à base d'activités.

De plus, il fait partie intégrante du dispositif contractuel résultant du concept de « New Public Management ».

Ainsi, l'année 1995 fut marquée par la mise en place d'une démarche de Qualité, intitulée ACAC, pour « Approche Commune pour l'Amélioration Continue ».

Quant à la démarche ABC, les premiers travaux de construction de modèle pour la gestion des coûts ont démarré quelques années plus tard, entre 2006 et 2012. Nous y reviendrons dans la suite de cette trajectoire.

La démarche ACAC fut implémentée à l'aide d'un cabinet de conseil anglais.

Les propos suivants, extraits d'un entretien avec un responsable du service de Contrôle de Gestion, résument les implications de cette démarche sur VERA, telles qu'elles sont perçues par la personne interrogée :

*« C'est une expérience absolument innovante, moderne, performante et participative entre dirigeants et opérationnels.... Elle incarne une culture de performance. [...] »*

*Elle manque de vision stratégique et de communication suffisante ; elle n'est pas renouvelée ».*

Ce qui caractérise cette démarche, c'est sa parfaite conformité aux normes ISO 9001, version 1994, aussi bien en termes de points forts qu'en termes de points faibles. Nous y reviendrons dans l'analyse effectuée dans le chapitre 6.

Les aspects de cette innovation qui sont partagés par la plupart des personnes interrogées portent sur les éléments suivants :

- La structuration et la formalisation de la démarche Qualité.

---

<sup>159</sup> Nous utilisons l'expression de gestion des coûts pour faire allusion à notre acception de ce système, qui est différente de celle de calcul de coûts. En l'occurrence, à VERA, il ne s'agissait pas d'un système de gestion de coûts, mais d'un système de calcul de coûts.

Comme l'explique la responsable Qualité, avant de mettre en place la démarche ACAC, il y a avait une primauté de l'oral sur l'écrit: seuls quelques modes opératoires relatifs à la Production étaient écrits. Tout le reste passait par l'oral.

« Passer de l'oral à l'écrit » : ce propos était utilisé à plusieurs reprises par la responsable Qualité, lorsqu'elle décrivait les premières étapes de la démarche ACAC. Nous retrouvons cette phrase dans un support présenté lors d'une réunion d'information animée par la responsable Qualité et adressé à l'ensemble du personnel de l'usine.

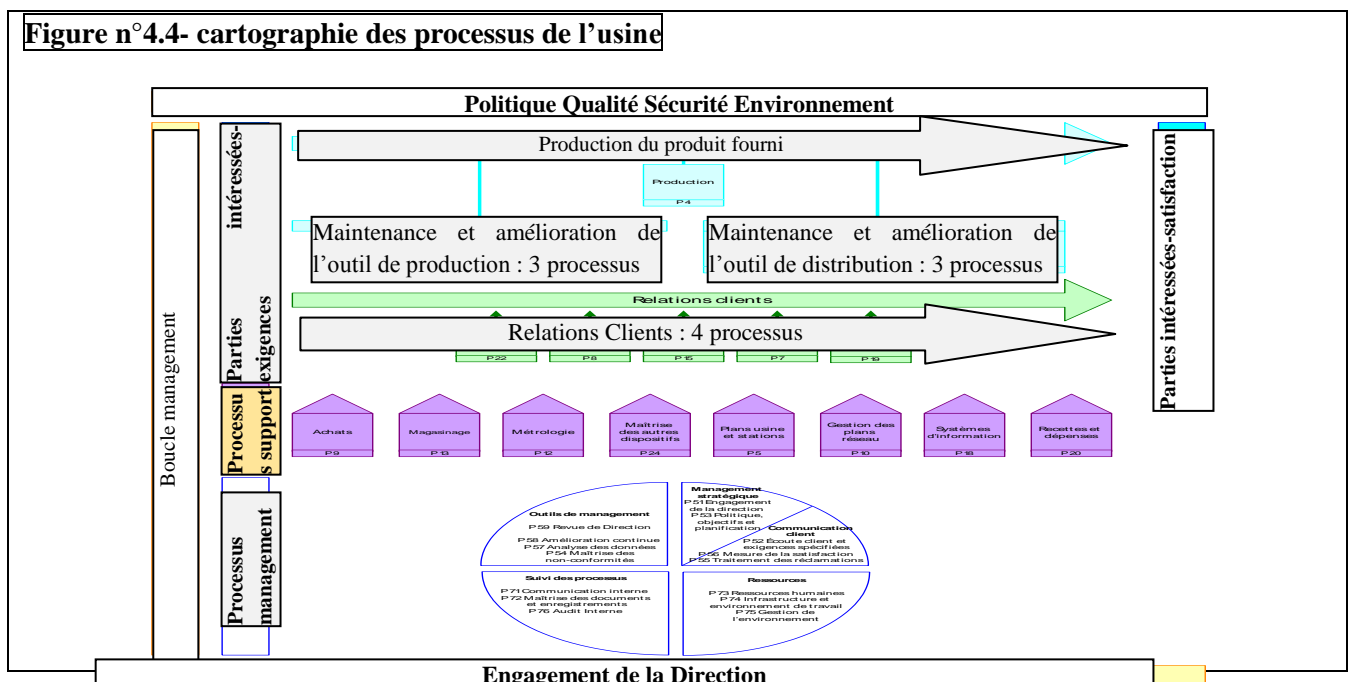
« Faire ce qui est écrit et écrire ce qui est fait » cette phrase est la réponse d'une chef de service à l'usine, lorsqu'elle était interrogée sur la signification de la démarche ACAC pour elle.

Ces verbatim sont des exemples illustrant la vision de formalisme et de structure liée à la démarche ACAC.

La formalisation des opérations de l'usine en « activités », bien que critiquée pour son caractère excessif<sup>160</sup>, a eu un avantage considérable en termes de communication et de clarification des contributions des uns et des autres, au sein de l'ensemble des services de l'usine.

- La représentation de l'usine municipale sous forme de processus<sup>161</sup>. La construction des processus est majoritairement basée sur la norme ISO 9001. 3 catégories de processus sont identifiées :
  - processus « clients à clients » : consistent à réaliser la production et la distribution du produit fourni
  - processus de support : permettent aux premiers de fonctionner
  - processus de management : revêtent un aspect managérial, tel que des audits, des réunions, des communications. Les activités composant ces processus sont largement inspirées des chapitres de la norme.

La figure n°4.4 représente la première cartographie de 21 processus, dans le cadre de l'ACAC. Cette cartographie fut le support documentaire principal du système de Management de Qualité qui fut certifié ISO 9001 en 2001.



<sup>160</sup> Cet aspect d'excès de formalisme concernait les normes ISO 9001 version 1994, principale « référence » des démarches Qualité.

<sup>161</sup> La construction de la démarche était prévue en plusieurs étapes, qui, par ailleurs, ne furent pas achevées. La première étape réalisée concernait la construction des processus de l'usine uniquement.

Source : extrait d'une présentation intitulée « Une démarche Commune d'Amélioration Continue », adressée par la responsable Qualité au personnel de l'usine, en juin 2011.<sup>162</sup>

- La prise en compte du client, destinataire des produits et services fournis par l'usine municipale.

Ainsi les éléments de la démarche liés à l'orientation client sont les suivants :

- *Service adapté (proximité, conseils, disponibilité ...)*
- *Facture lisible et compréhensible*
- *Réalisation travaux (chantier propre ...)*
- *Outils d'évaluation satisfaction client*

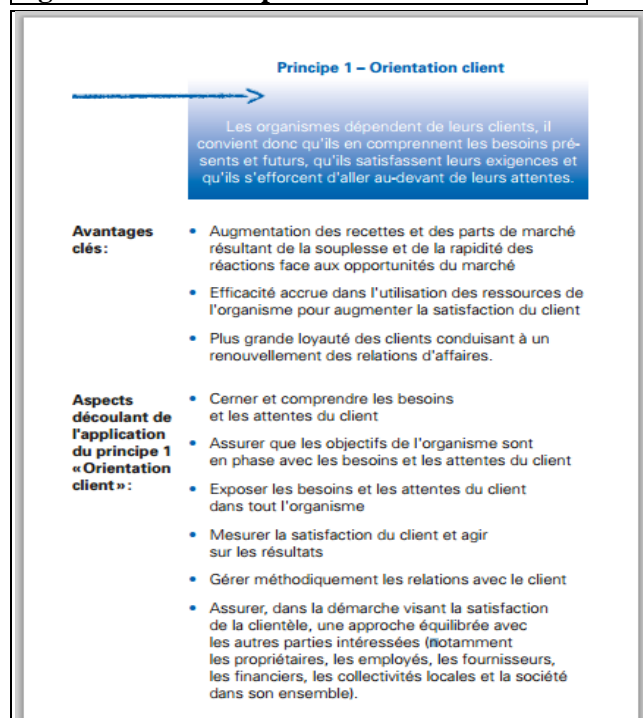
Ces éléments sont extraits d'un support de présentation de la démarche ACAC par la responsable Qualité au personnel de l'usine.

Cela rejoint le principe d'« orientation client »<sup>163</sup> de la norme ISO 9001.

Les « aspects découlant de l'application de ce principe » ont évolué entre la version 1994 et la version 2015 de la norme. Ce qui est partagé dans ces versions c'est le fait que l'entreprise doit tenir compte des exigences clients et s'assurer de la satisfaction de leurs besoins.

Les détails se trouvent dans la figure n°4.5 suivante:

**Figure n°4.5- Principe d'orientation ISO 9001**



WWW.ISO.ORG<sup>164</sup>

<sup>162</sup> Certains encadrés ont été modifiés ou rendus invisibles par nous-mêmes pour des raisons de confidentialité.

<sup>163</sup> L'orientation client constitue un des principes de la norme ISO 9001. Les détails sur les principes des normes ISO9001 sont disponibles sur le site de l'association ISO. Ce site est accessible à travers le lien suivant :

[http://www.iso.org/iso/fr/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf)

<sup>164</sup> Cette page est extraite d'une présentation des principes de la norme ISO 9001, site de l'association ISO : [http://www.iso.org/iso/fr/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf)

Nous soulignons que la notion « client » n'existait pas à VERA avant la mise en place de la démarche qualité.

C'était la notion de « citoyen usager » qui était traditionnellement utilisée, pour désigner le destinataire des produits et services délivrés. De plus, elle souligne la perception du client comme un citoyen, destinataire final qui n'est pris en compte qu'à la fin de la chaîne de production et de distribution de l'organisation.

En revanche, la notion de client sous tend des aspects qui vont au-delà de la production, pour couvrir des dimensions commerciales et stratégiques.

L'association à la notion de « client » du qualificatif « parties prenantes », ou des notions de « satisfaction des exigences » et « cerner et comprendre les attentes et les besoins », etc. incarnent les aspects différenciant les notions de « client » et celle d'« usager ».

Ce double vocabulaire, « client » d'une part (langage de la Qualité) et « citoyen usager » d'autre part (langage du service de Contrôle de Gestion), constitue une illustration de dichotomie existant entre les deux systèmes de management et de Calcul des coûts.

En conclusion de cette première phase de la trajectoire, nous soulignons la présence de plusieurs indices sur le fait que tout était prêt **pour une convergence entre la Qualité et l'ABC** :

- Une volonté de convergence affichée dans le contrat d'objectifs
- Des concepts de l'ACAC non contradictoires, voire compatibles avec les principes de gestion des coûts (modélisation des opérations en processus et activités, concept de client...)
- La prise en compte des clients rentrant dans le cadre de l'objectif de certification ISO 9001.

Cependant, nous verrons que les faits liés à ces indices ne sont pas suffisants pour une convergence. De premiers signes de divergence apparaîtront dans l'étape suivante de la trajectoire.

#### 4.2.2. 2001 : Première certification ISO 9001 et premiers signes de « concurrence » Qualité/Calcul des coûts

Un premier résultat est achevé : la démarche ACAC a porté ses fruits en 2001, par l'obtention de la certification ISO 9001.

Ce résultat s'est accompagné d'une réorganisation de l'usine municipale, qui devint alors VERA. Celle-ci est constituée de l'organe de Direction (OD) et chapeaute l'usine, opérateur public.

Les attentes escomptées de cette réorganisation étaient, entre autres:

- La juxtaposition de coûts et de Qualité
- L'incitation, l'implication et la responsabilisation de tous à la réalisation des objectifs de la « nouvelle » VERA, à travers des délégations de tâches auparavant centralisées au niveau des autorités publiques.
- La coopération efficace entre l'OD, entité gestionnaire et l'usine, entité opérationnelle.

C'est ce dernier point qui fut le talon d'Achille de la cohabitation et de la convergence des deux outils de Qualité et de Contrôle de Gestion ; le premier étant lié à l'usine et le second à l'Organe de Direction.

Un deuxième élément appuie ce constat de difficulté de convergence : il est constaté à la simple lecture de l'évolution de l'implémentation de la démarche ACAC entamée en 1995.

Cette démarche n'a pas été poursuivie au rythme prévu au départ. Elle couvrait uniquement le périmètre « opérationnel » de l'usine, dans la perspective d'évoluer ultérieurement et couvrir la

totalité de VERA. Or c'est le service de Contrôle de Gestion qui a substitué à cette démarche une démarche de performance globale.

L'implication de la Direction est un facteur crucial dans cette évolution.

L'appui qui a été consacré au départ à l'ACAC s'est progressivement estompé, à partir de la restructuration de l'usine municipale en « VERA », avec un Organe de Direction, OD et des opérateurs.

Le service de Contrôle de Gestion rattaché à l'OD s'est rapidement imposé au sein de cette entité, ce qui lui a permis de gagner en termes de pouvoir et d'autorité sur la qualité.

Des propos, répétés à plusieurs reprises et recueillis lors des entretiens effectués auprès du service Qualité, révèlent cette perception d'« isolement » de ce service, au regard du couple (Direction et responsable de Contrôle de Gestion).

L'utilisation systématique, par la responsable qualité, du pronom « eux », désignant ce couple, révèle la perception **de désolidarisation de la Qualité du dispositif de management**. Elle révèle également la forte proximité entre les deux parties du couple fondant ce dispositif gestionnaire.

En outre, ces entretiens sont largement révélateurs de l'aversion perçue par le service Qualité à l'égard du « triangle gestionnaire » ou du « tryptique imposé » en 2001, celui de l'Organe de Direction OD<sup>165</sup>, le citoyen et l'opérateur.

Cela n'avait comme conséquence qu'asseoir le « trône » du dispositif de management, renforcée par la centralisation et la discrétion maximale de la part du service de Contrôle de Gestion.

L'absence de communication sur la gestion des coûts et des tarifs, correspondait à un non respect d'un des principes fondamentaux de la démarche ACAC : l'implication et la contribution de tous à l'amélioration continue.

Au terme de cet épisode, nous notons le constat suivant au sujet de l'ambition de convergence (Qualité et ABC) que stipulait le contrat d'objectifs en 1995 : le principal (si ce n'est le seul) véhicule de la Qualité, n'est pas un projet interne, tel que l'intitulé (amélioration continue) le ferait croire, mais ce véhicule est l'obtention ou le renouvellement de la certification.

**La convergence n'est pas l'enjeu effectif de la Qualité.** Une fois la certification ISO 9001 obtenue, cette convergence s'ensable.

Les aspects politiques reprennent le dessus. La Qualité s'isole dans son propre référentiel.

Dans la section suivante, nous explicitons la démarche entreprise pour analyser et résoudre ces conflits. Elle consiste à construire un modèle conciliateur pour les deux outils.

---

<sup>165</sup> Cette entité n'est pas réellement dénommée Organe de Direction. Nous avons utilisé cette dénomination pour des raisons de confidentialité.

#### 4.2.3. 2005-2009 : le modèle ABC, fruit de la coopération entre chercheurs et praticiens

La nouvelle structure de VERA a contribué à révéler des lacunes à combler au niveau du contrôle de gestion et de la qualité.

En effet, il est apparu que la modélisation sous forme de processus fournie par la démarche qualité a intéressé la Direction. En même temps, cette dernière éprouvait des besoins de précisions sur les coûts engagés dans l'organisation et dont le calcul lui paraissait flou, d'où l'émergence de la nécessité de repenser les deux systèmes de Qualité et des Coûts.

Ces réflexions sur les outils de gestion se sont incarnées par l'établissement de partenariat et de contrats avec les chercheurs, d'une part et avec des praticiens (consultants, éditeurs de logiciels), d'autre part.

Une convention de recherche-action fut signée, en 2005, entre l'Organe de Direction, le laboratoire LEMNA<sup>166</sup> et le CEMAGREF<sup>167</sup>. Un des objectifs attendus de cette intervention était de mettre en place un modèle appelé « modèle d'analyse des coûts », selon la méthode ABC.

Les travaux réalisés (des communications et une thèse) rentraient plutôt dans le cadre de l'évaluation de l'action publique et la considération du rôle de l'utilisateur dans cette action.

Ils ne portaient pas spécifiquement sur l'analyse des coûts.

En 2007, il s'est avéré que la mise en place de l'ABC rencontrait des obstacles. Ce fut le motif pour lequel les représentants de CEMAGREF ont sollicité Pierre Mévellec. A cette fin, une nouvelle convention fut alors signée (de 2007 à 2009) avec l'université de Nantes (représentée par Pierre Mévellec). Des stagiaires étaient alors chargés de mettre en place ce modèle.

La principale difficulté rencontrée par ces derniers fut la collecte et la synthèse des données comptables et qualitatives situées à deux lieux distincts (l'usine d'une part et l'Organe de Direction, OD, d'autre part).

En 2009, un nouveau modèle de gestion des coûts (appelé analyse des coûts) à base d'ABC fut alors mis en place.

Les premières « réticences » signalées à l'époque émanaient de la Direction de l'usine. Elle souhaitait maintenir la séparation existante auparavant entre l'usine et l'Organe de Direction. Cela rejoint l'idée de « citadelle technique<sup>168</sup> » employée par la thésarde du CEMAGREF, pour qualifier l'usine.

Or ces réticences se sont atténuées à la suite d'un audit de renouvellement de la certification ISO 9001. Cet audit a soulevé une remarque concernant la transversalité des processus, dans le modèle de

---

<sup>166</sup> Le LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique) regroupe l'ensemble des chercheurs en économie et en gestion de l'Université de Nantes et de l'Ecole des Mines de Nantes.

<sup>167</sup> Le Cemagref (Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts) est un organisme de recherche spécialisé en sciences et technologies pour l'environnement. Il fonde sa stratégie sur une double compétence dans les domaines de l'eau et des agro procédés.

<sup>168</sup> Thèse (Quand une citadelle technique se (sou)met à l'épreuve de l'« impératif délibératif »), 2010. Nous gardons l'anonymat de cette thèse, pour des raisons de confidentialité par rapport au terrain étudié.



Qualité existant. Cette remarque pouvait évoluer vers des réserves, voire mettre en cause le maintien de la certification.

Pour rappel, le modèle Qualité existant couvrait uniquement le périmètre de l'usine, sans l'Organe de Direction. Il ne satisfaisait que moyennement le principe de transversalité.

Cela est illustré dans la figure n°4.4 exposant la cartographie des processus.

Cette cartographie comportait 21 processus. Un processus regroupait des activités correspondant à un service ou un métier de l'usine municipale. Ainsi, nous notons, par exemple, les processus « Achats », « Magasinage », « Production », « Métrologie », « Gestion des abonnés », « Relevé facturation », etc. Les intitulés de ces processus illustrent une caractéristique, celle de non transversalité des processus. Un processus rassemble des opérations d'un même service de l'organisation.

Ce caractère non transversal fut à l'origine de la réorganisation de la cartographie des processus, qui consistait à intégrer, au modèle de départ, les activités de l'OD (Organe de Direction), en sus des activités de l'usine.

Ce fut le début d'une nouvelle phase, celle du modèle de management de la performance.

### 4.2.4. 2009 : Première pierre à l'édifice du modèle de « management de la performance »

La réorganisation du modèle des processus initié dans le cadre de la démarche qualité (ACAC<sup>169</sup>, 1995), pour devenir le modèle de « management de la performance », s'inscrit dans la suite (discontinue dans les faits) du contrat d'objectifs et de la démarche ACAC.

Cependant, les deux séquences de ce projet réalisées en 1995 et en 2009 diffèrent selon l'aspect qu'elles revêtent. Tandis que la première étape (1995) se focalisait sur les aspects quasi conceptuels<sup>170</sup>, celle de 2009 posait la problématique de modélisation, de finalité managériale et de ce que les modèles impliquaient en termes de relations et de dialogue au sein de VERA.

Nous rappelons que la problématique de 2009, portant sur un modèle pour la démarche de performance globale, est au centre de notre question de recherche. Cette problématique de VERA sous entend les modalités de convergence entre les deux référentiels de Qualité et d'« analyse des coûts ».

Ce modèle recherché correspond à une représentation du fonctionnement de VERA, permettant de répondre aux besoins opérationnels et gestionnaires de deux entités distinctes (par endroits concurrentes).

Cette préoccupation est née notamment à la suite de l'audit de renouvellement de la certification ISO 9001. Ce dernier a pointé des défauts en termes de transversalité des processus tels qu'ils sont représentés au sein de la démarche qualité.

Donc, ce qui était recherché en 2009 c'était une méthodologie structurante pour la construction d'un modèle à base de **processus transverses**.

---

<sup>169</sup> Approche Commune pour l'Amélioration Continue, démarche initiée en 1995.

<sup>170</sup> L'adverbe quasi est utilisé pour souligner que les aspects conceptuels s'accompagnaient d'autres aspects, tels que la modélisation en processus (aspect technique lié au langage).

Ces manques feront l'objet de la sollicitation d'AKIPAJ par VERA, afin d'accompagner celle-ci dans la modélisation du fonctionnement de l'organisation sous forme de processus transverses.

AKIPAJ a délivré des formations à son client en matière de modélisation de démarche de gestion des coûts à base d'activités et de processus. Elle a présenté également une démonstration de la solution logicielle adéquate.

Au regard de ces données fournies sur l'évolution des deux outils à VERA, il apparaît que l'enjeu principal à l'origine des réflexions sur la qualité, est le maintien de la certification ISO 9001.

#### 4.2.5. La démarche de management de la performance outillée par AKIPAJ :

En 2010, AKIPAJ fut donc sollicité, en tant qu'éditeur de logiciel, afin d'instrumentaliser la démarche initiée par VERA. AKIPAJ a assuré trois jours de formation à la modélisation de cette démarche de management de la performance et a mis une solution logicielle à disposition du service PPPF. La formation, adressée aux services PPPF et de Qualité, portait sur La méthode de construction d'un modèle à base d'activités et de processus.

VERA envisageait, à l'issue de cette formation, exploiter le modèle construit, dans le cadre de la gestion des coûts et de la Qualité. La construction fut effectuée, ultérieurement, par le service PPPF, qui a réalisé des entretiens avec le personnel et a appliqué la démarche selon la formation délivrée par AKIPAJ.

La démarche, objet de formation, est celle qui est habituellement adoptée par AKIPAJ pour la construction de modèle de Gestion des Coûts. Nous y reviendrons en détail, dans le chapitre suivant concernant NA, terrain principal de la thèse. Or-nous le verrons plus loin- cette démarche fut considérablement influencée et déviée par le contexte et les particularités de VERA.

L'intervention d'AKIPAJ a eu lieu en 2009. Elle fut accompagnée d'une intervention de formation à l'ABC effectuée par Pierre Mévellec et intitulée « l'ABC est-il soluble dans [..<sup>171</sup>]? ».

L'interlocuteur principal d'AKIPAJ fut le responsable du service PPPF. Le service de Qualité fut impliqué à titre de destinataire de formation ou d'interviewé lors de la construction du modèle, à l'image de tous les autres services de l'entreprise. Aussi, il a contribué, a posteriori, à la documentation (fiches descriptives des processus) et la communication autour du nouveau modèle.

La construction du modèle a débuté par la description du fonctionnement de l'entreprise, dans la perspective de l'« analyse des coûts » et de la gestion de la Qualité. La description est faite à partir des entretiens avec les acteurs.

Cela a abouti à un modèle représentant le fonctionnement de VERA, sous forme d'activités et de domaines. La notion de domaine est proposée et adoptée par le service de Contrôle de Gestion, afin de remplacer les processus. Un domaine est constitué d'un processus auquel sont ajoutées des activités de l'OD. Quant à la notion de processus, elle fut maintenue dans le langage « propre » à la Qualité.

Cette manière d'éviter les « processus » par le Contrôle de Gestion est un indice de divergence entre les deux outils.

L'étape d'exploitation du modèle sur le plan opérationnel et stratégique ne fut pas réalisée telle que prévue dans la démarche d'AKIPAJ.

Ainsi, sur le plan opérationnel, nous n'avons pas noté de calcul de coûts des activités, ni de processus, ni de déversement de ces coûts sur les objets de coûts ultimes comme les clients ou les produits.

En ce qui concerne l'exploitation stratégique liée à ce modèle, aucun indice ne nous permet de constater une exploitation des paramètres de ce modèle, notamment les processus ou les domaines,

---

<sup>171</sup> Nous ne citons pas le mot pour des raisons de confidentialité.

comme supports de valeur et objets de coûts simultanément. Ainsi, nous constatons l'absence d'information<sup>172</sup> sur la gestion du couple coût/valeur dans le cadre de ce modèle.

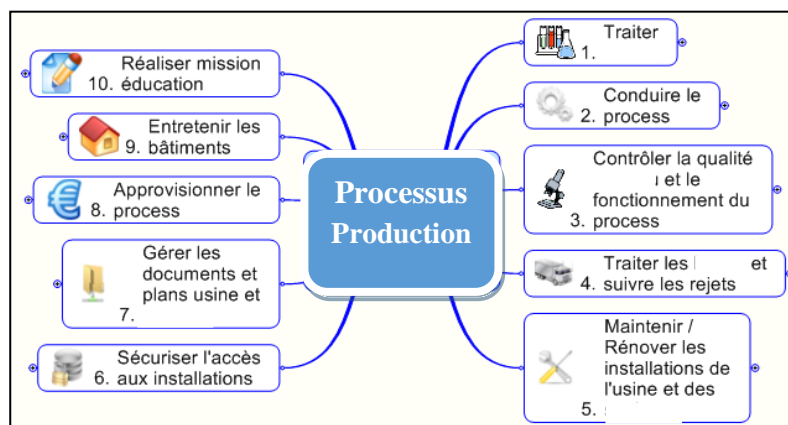
Le modèle de performance fut alors représenté (support de communication aux auditeurs ISO par exemple) par la cartographie comportant les sept domaines opérationnels et de direction qui sont : Production, Distribution, Clientèle, Pilotage, Achats/Finance, Ressources Humaines, Gestion/Logistique. Ils sont représentés par des encadrés dans la figure n°4.8.

Les deux figures n°4.7 et 4.8 extraits du manuel du système de management, représentent successivement la cartographie des processus (un encadré coloré correspond à un processus) et celle des domaines.

Pour chacun des domaines identifiés, les activités sont définies en termes de : signification, tâches, ressources, output, client de l'activité, inducteur de coûts (facteurs expliquant la consommation de ressources).

A titre d'exemple, comme le montre la figure n°4.6, le processus « Production », selon l'ancien modèle de Qualité, comportait dix activités :

**Figure n°4.6- Cartographie du processus « Production »**



Ce schéma est extrait d'un rapport de processus que nous avons adapté en dissimulant les informations confidentielles.

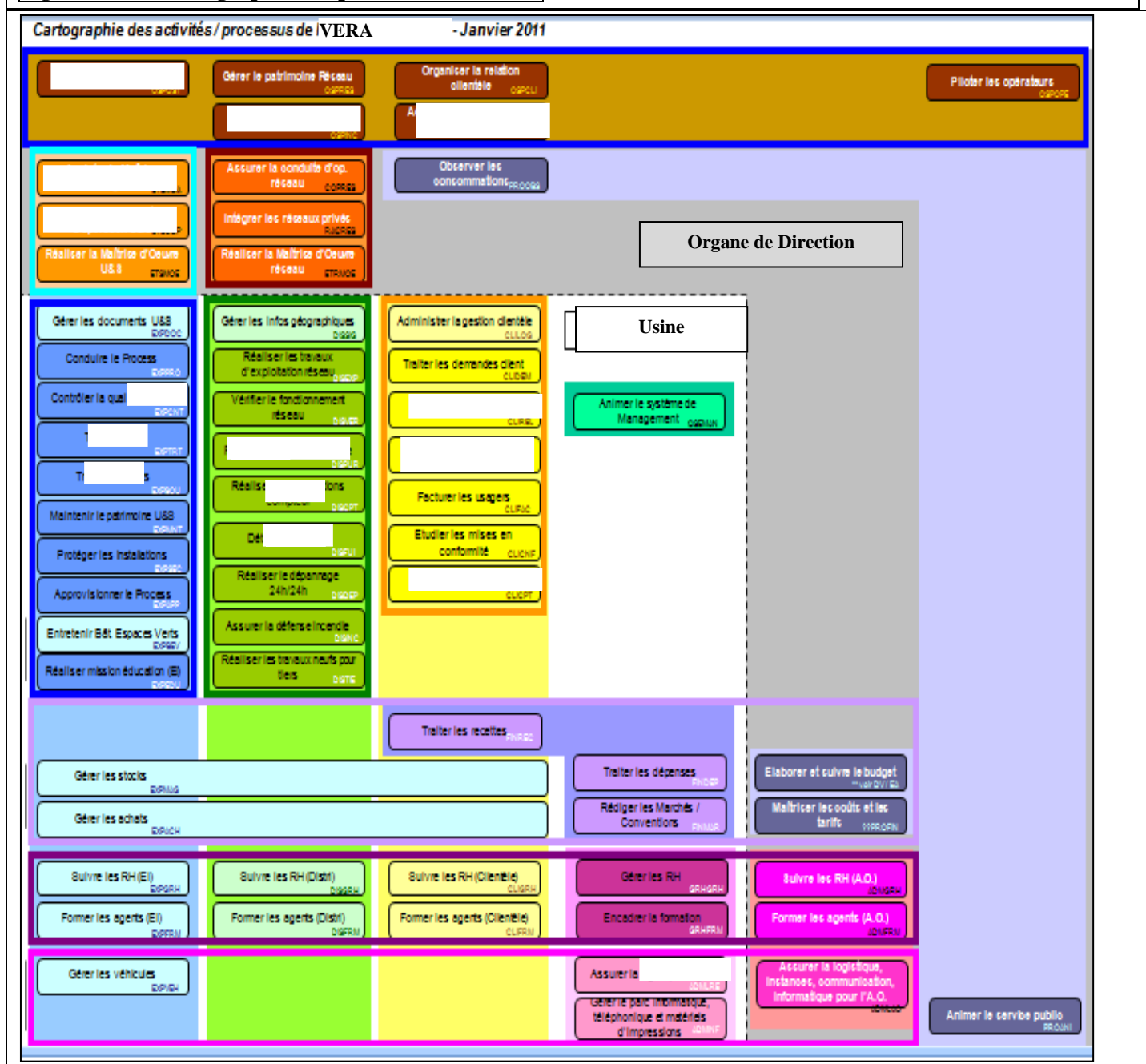
Dans le nouveau modèle, le domaine « production » comporte, en plus des dix activités directement liées à l'expertise de production, les quatre activités de l'OD suivantes, concernant l'animation des activités liées à la « Production », soit :

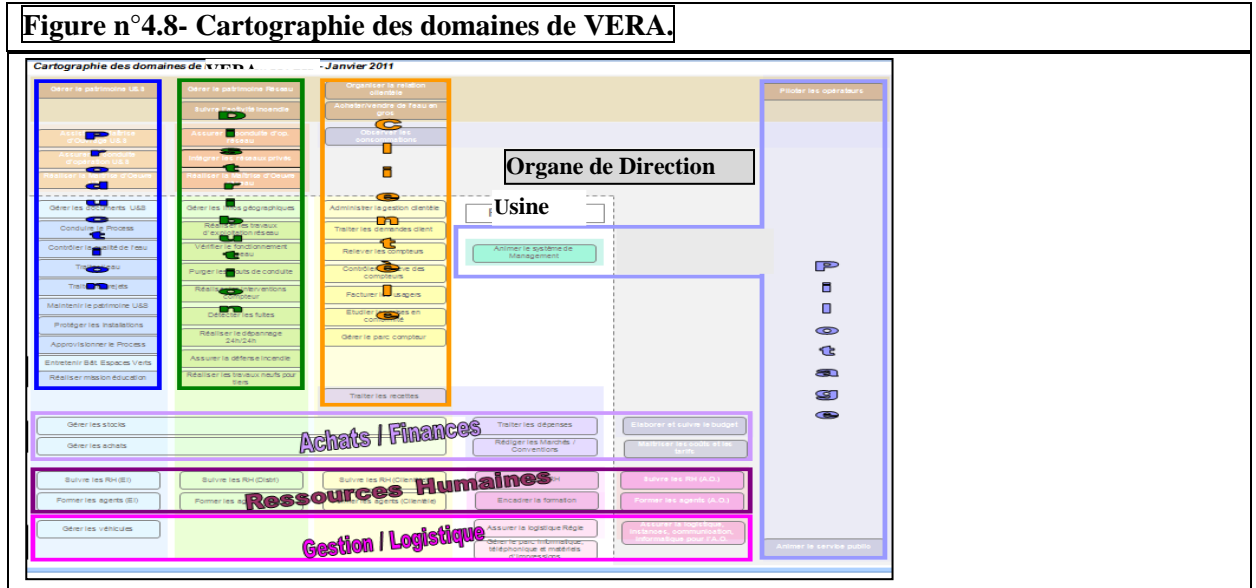
- A1 : Gérer le patrimoine usine
- A2 : Assister la maîtrise d'ouvrage
- A3 : Assurer la conduite d'opérations usine
- A : Réaliser la maîtrise d'œuvre usine

Celles-ci sont illustrées dans la figure n°4.7, représentant la cartographie des domaines du nouveau modèle.

<sup>172</sup> Nous notons qu'il s'agit d'un constat d'absence d'information qui pourrait éventuellement être due à la centralisation forte et la monopolisation des données au sein du service de Contrôle de Gestion. Ce dernier pourrait exploiter le modèle avec une gestion du couple coût /valeur d'une façon discrète, sans aucune communication à ce sujet de sa part.

Figure n°4.7- Cartographie des processus de l'usine.





Source des deux figures (n°4.7 et 4.8): Manuel du système de management, mars 2011.

Comment expliquer la présence de deux cartographies aussi différentes dans le manuel du système de management ?

La notion de processus est historiquement la base de modélisation à VERA. Comme nous l'avons abordé dans la section précédente, le modèle du système de Qualité se limitait à une cartographie descriptive ne portant aucune « connaissance actionnable ». A ce titre, un processus correspond à un service. Dans la première cartographie, un code couleur correspond à un processus et à un service simultanément.

Plus précisément, il manquait aux processus la caractéristique de transversalité. Un processus équivalait à un service ou à une expertise « opérationnelle » particulière.

La démarche ACAC et celle de la certification ISO se sont sciemment focalisées, dans un premier temps, sur les « processus métier<sup>173</sup> », dans la perspective d'étendre ultérieurement le périmètre à l'ensemble de VERA.

Dans la deuxième cartographie adoptée par le Contrôle de Gestion, la notion de domaines traduit l'extension du périmètre du modèle à l'intégralité de VERA. Tandis que le modèle de Qualité se limitait à l'usine, le modèle de performance couvre toute VERA.

Un domaine intègre des activités de l'usine (opérationnelles) et de l'Organe de Direction (activités d'animation). Par conséquent, cela confère au modèle la caractéristique de transversalité recherchée.

Cependant, comme nous le verrons dans l'analyse de cas, cette transversalité ne fut que « superficielle ». Bien que le domaine soit constitué d'activités de l'usine et de celles de l'Organe de Direction OD, une séparation nette isole les activités opérationnelles relevant de l'Usine et de celles d'animation émanant de l'OD.

Les services de support (Ressources Humaines, Finances, Logistiques) n'ont fait l'objet d'aucune revue de domaine jusqu'à présent. Ils constituent des domaines qui portent leurs noms respectifs. Il n'existe pas de définition claire ni de communication sur la structure ou sur la logique de leur

<sup>173</sup> Les processus métier, selon les personnes interviewées, se rapportent à la production, la distribution et la clientèle.

construction. Ceci induit des incompréhensions, voire des débats et conflits sur certaines activités (telle activité appartient à quel processus ?) RH, logistique, Achats/Finance. Cela rend complexe la compréhension de ces domaines.

L'absence du soutien que la Direction est censée apporter est une des causes principales de ces constats.

### 4.2.6. Conflits de périmètre et absence de régulation :

Dans la description du périmètre où se placent le contrôle de gestion et la qualité, nous avons observé un duel qualifiant la relation entre les deux entités contrôleuse et contrôlée.

L'opérateur (où se place la qualité) coopère avec l'Organe de Direction, en tant qu'expert dans le domaine du produit en question. Ce lien entre l'OD (abritant le contrôle de gestion) et l'usine (abritant la qualité) se reflète dans la relation établie entre le Contrôle de Gestion et la Qualité. Il ne s'agit pas d'une relation traditionnelle entre deux services de même niveau hiérarchique, mais d'une relation entre un gestionnaire donneur d'ordre (supérieur hiérarchique) et un opérateur, certes expert technique dans son domaine, mais qui est « aux commandes » du premier.

Cette particularité de la relation entre les deux outils n'est pas uniquement le résultat de la structure de VERA (selon les deux entités). Mais elle est aussi induite par un autre facteur, celui de l'absence de contrebalance censée être assurée par la Direction. Cette dernière n'assure pas son rôle de veiller à l'instauration d'un dialogue et d'échanges réciproques, ce qui laisse libre cours aux jeux de pouvoir entre les services.

Au vu de ces données sur la relation entre les deux systèmes, nous constatons un biais fondamental impactant leur convergence vers un modèle commun. Ce biais est celui de conflits de périmètre induit par les caractéristiques structurelles et nourris par l'absence de support managérial de la démarche de convergence.

D'une part, la manière dont le Contrôle de Gestion est rattaché, hiérarchiquement, à la Direction, est celle que nous rencontrons traditionnellement dans la plupart des entreprises. Il lui incombe alors des responsabilités propres à ce service; en contrepartie, il jouit d'un statut et d'une force de conviction et de proposition au regard de la Direction.

Ce statut est important dans la mesure où le Contrôle de Gestion doit assister la Direction dans ces prises de décisions et dans le pilotage de l'ensemble.

D'autre part, le statut octroyé à la Qualité est restreint à la Production et sa place est située à un niveau opérationnel, loin des décisions stratégiques et de l'assistance de la Direction. Donc la Qualité ne jouit pas des mêmes caractéristiques propres au périmètre à l'instar du contrôle de gestion.

La Qualité se situe au sein de cette usine et son périmètre ne couvre que cette usine.

La figure n°4.1 présentée au début de ce chapitre, expose l'organigramme de VERA. Elle illustre ce que nous avons qualifié de conflit de périmètres couverts par le Contrôle de Gestion et par la Qualité. C'est la Direction qui est à même d'octroyer les statuts, les supporter et en assurer le bon suivi. Par conséquent, il relève de sa responsabilité de gérer ce conflit de périmètres qui n'est pas neutre au regard de la problématique de convergence des deux outils.

#### 4.2.7. Déviation de la démarche d'outillage prévue, par la force du contexte

La réalisation de l'étape de valorisation des activités, processus et domaines ne s'est pas réalisée selon la démarche adoptée et communiquée par AKIPAJ, à l'image de ce qui est effectué sur le deuxième terrain, NA.

Nous n'avons pas eu la possibilité de recueillir des informations sur les modalités de valorisation des activités ni de tarification du produit fourni, auprès du service PPPF.

Cela constitue un indice fort de l'absence d'exploitation du modèle selon la démarche présentée par AKIPAJ.

Dans le but de comprendre et d'expliquer les raisons de l'écart entre ce que la démarche prévoit et ce qui est effectivement opéré, nous avons interrogé des responsables au sein du service de Contrôle de Gestion.

La seule réponse que nous avons obtenue stipulait que cet écart était dû à un manque d'assimilation, par les opérationnels, de la nouvelle « culture ABC ».

Cette personne réduisait donc la gestion des coûts à la démarche ABC et considérait qu'il incombait aux opérationnels d'adhérer et d'« assimiler » cette culture pour faire vivre et animer la démarche.

Des chefs de service interrogés à ce sujet ont affirmé leur intérêt (certains ont exprimé un souhait) de comprendre la démarche de valorisation de leurs activités.

Le propos suivant est extrait d'un entretien avec une personne, chef de service à l'usine:

« On ne remet pas en cause les clés de répartition [...], mais on demande qu'on nous explique comment elles ont été mises en place... ».

Cette personne explique qu'elle a été uniquement impliquée dans la modélisation des activités et des processus. Aucune communication ni implication n'ont suivi cette étape, notamment en ce qui concerne la valorisation des activités, malgré les demandes adressées à la Direction à ce sujet.

Ce manque de communication rejoint la notion de centralisation forte des connaissances monopolisées par le contrôle de Gestion et celle d'absence d'animation managériale.

\*\*\*

Nous arrivons au terme de cette monographie. Quelles conclusions et synthèses pouvons-nous en retirer, dans le cadre de notre problématique de recherche?

Au premier abord, les données recueillies montraient que tout était réuni pour permettre, théoriquement, une convergence des deux outils considérés autour d'un modèle commun. Cependant, les épisodes de la trajectoire de ces deux outils sont riches en indices sur les obstacles à la réalisation de cet objectif.

Certes, il s'agit d'une organisation « politisée » selon Mintzberg, marquée par des phénomènes hiérarchiques « bureaucratisés » (Crozier, 1977) et des jeux d'acteurs qui rendent le terrain peu propice à la convergence des deux outils sous étude.

Cependant, la lecture de ce terrain fut riche, au sens où nous avons pu identifier des variables clés nécessaires à l'analyse des conditions d'instanciation du méta modèle sur les deux systèmes de contrôle de gestion et de qualité.



Les principaux facteurs d'échec de la convergence décelés à VERA sont les suivants :

- Problème de design organisationnel qui place le contrôle de gestion à un niveau hiérarchique supérieur à celui de la qualité ;
- Problèmes de comportements stratégiques des acteurs : le contrôle de gestion saisit l'opportunité de dominer la qualité ; ce dernier s'est retiré face à ce phagocytage et il est revenu sur ses définitions propres et ses propres missions. La qualité est, par conséquent, soutenue et légitimée par le seul portage externe, celui de la certification ISO9001.
- Une divergence au niveau du vocabulaire : « client » en qualité correspond à « usager citoyen » en contrôle de gestion ; « processus » en qualité correspond à « domaine » en contrôle de gestion ;
- Problème de management : absence de Direction pour arbitrer les conflits de périmètre, les comportements de défense d'intérêts propres et de « territoires ».

Une analyse de la trajectoire de la convergence de ces deux outils est effectuée à l'aune de ces quatre éléments problématiques, ultérieurement dans le chapitre 6.

Mais avant de procéder à cette analyse, nous posons la monographie du terrain principal de cette recherche, NA. Il se distingue du premier, non seulement par ses particularités contextuelles et organisationnelles, mais également par le type de recherche menée: il s'agit d'une recherche intervention où nous avons apporté des changements, en collaboration avec les acteurs de l'entreprise.

## **CHAPITRE 5 : NANTES ATLANTIQUE, UN ATTERRISSAGE IMMINENT VERS LA CONVERGENCE**

---



*Préalable : Pourquoi Nantes Atlantique ?*

*Nantes Atlantique fait partie des entreprises qui ont exprimé un besoin, celui qui est au cœur de notre question de recherche. Le besoin, tel que littéralement exprimé par un Directeur interviewé, est le suivant: « comment permettre à un responsable budgétaire et à un pilote de processus d'être directement connectés à l'outil [proposé par AKIPAJ pour le Contrôle de Gestion et pour la Qualité] sous ses différents aspects ? »*

*Cela traduit l'importance de l'enjeu **de pilotage de performance** sur ce terrain, en termes de :*

*-Qualité : enjeux de sécurité fondamentaux*

*-Coûts et rentabilités : enjeu de gestion de la rentabilité des lignes, qui se répercute sur les décisions de la Direction.*

*Les caractéristiques contextuelles et organisationnelles de ce terrain expliquent la pertinence de son choix comme terrain principal de ce travail de recherche.*

Ce chapitre constitue un récit monographique de l'aéroport, en redimensionnant son image de manière à le découvrir de l'intérieur, de comprendre son fonctionnement et l'environnement où il exerce.

Tout d'abord, nous présentons l'aéroport avec une approche entonnoir. Nous présentons son Business Modèle : son statut juridique, son infrastructure, ses activités, ses coûts et revenus, ses clients, etc.

Ensuite, nous allons plus en profondeur en interrogeant l'évolution de son Business Modèle et ce que celle-ci induit au niveau des outils de gestion enquêtés.

Nous rédigeons cette monographie avec une approche contextuelle, historique et institutionnelle.

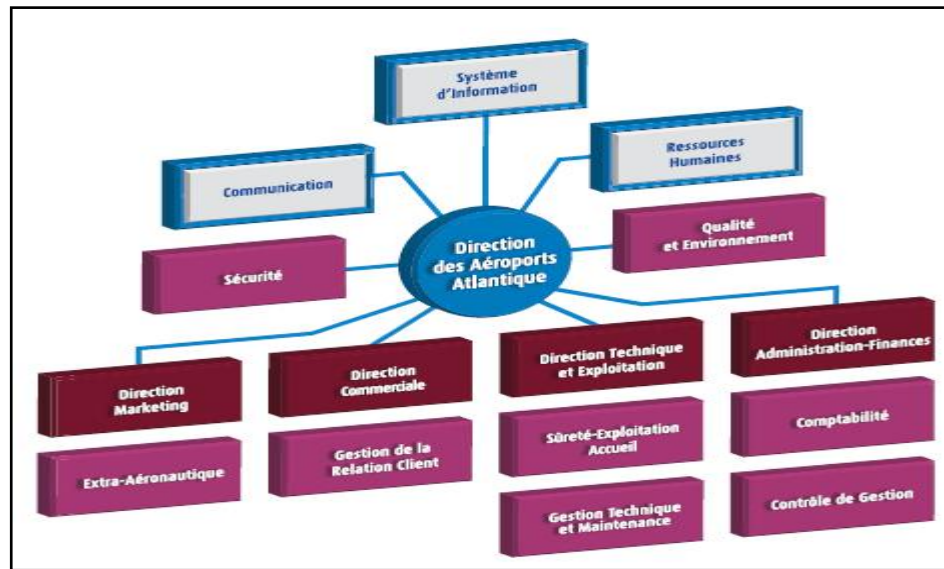
## **5.1. Business Model de l'aéroport**

### 5.1.1. Quel est le statut juridique de l'aéroport ?

En ce qui concerne les spécificités institutionnelles de notre terrain d'étude, la première est son statut juridique. Certes, l'aéroport, établissement, n'est pas une entreprise avec une personnalité juridiquement établie, mais, dans les faits, il est une entreprise à part entière. Nous le constatons au travers de la comparaison entre l'organigramme sous la concession de la CCI et l'organigramme après attribution de la tutelle à VINCI.

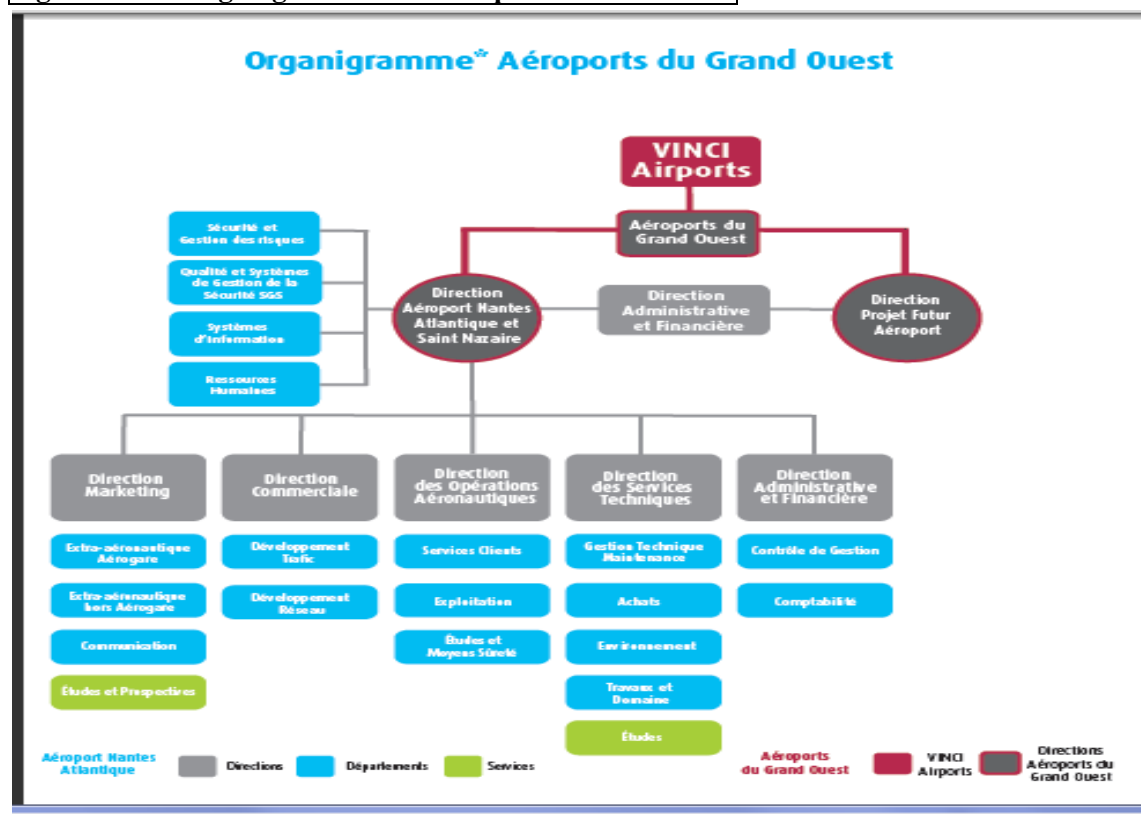
Les deux figures n°5.1 et 5.2 représentent successivement l'organigramme de l'aéroport en 2006 et en 2011 :

Figure n°5.1- Organigramme de l'aéroport de NA en 2006



Source : Manuel de management de l'aéroport, édition novembre 2006

Figure n°5.2- Organigramme de l'aéroport de NA en 2011



Source : Manuel de management de l'aéroport 2011

La personnalité juridique est AGO (Aéroports du Grand Ouest) qui gère, à côté de NA, l'aéroport de Saint-Nazaire et le futur aéroport de NDDL, actuellement sous la forme embryonnaire de projet.

A partir de 2011, l'organigramme de l'aéroport reflète une entreprise de service comme une autre. Au centre, se trouve une Direction entourée de 4 départements supports à sa gauche (au sens de Porter):

- Qualité

- Ressources Humaines
- Système d'information
- Sécurité et gestion des risques

A cette direction est liée une hiérarchie de 5 directions fonctionnelles chapeautant les départements opérationnels : Direction Marketing, Direction Commerciale, Direction des Opérations Aéronautiques, Direction des Services Techniques et Direction Administrative et Financière. L'ensemble réalise les missions requises pour assurer tous les services destinés aux clients internes et externes de l'aéroport. Les clients externes ne regroupent pas uniquement les passagers, mais également les accompagnateurs, les équipages, les autorités publiques et les concessionnaires. Quant à ces derniers, ils incluent les loueurs, les commerçants, les restaurateurs et autres personnes travaillant à l'aéroport.

### 5.1.2. Description de l'infrastructure de l'aéroport

L'infrastructure est la composante névralgique de l'aéroport.

Sa description « morphologique » est un préalable nécessaire pour :

- Appréhender l'historique et le contexte de l'aéroport ;
- Réaliser l'analyse de ce terrain selon les questions liées à la problématique de recherche.

L'infrastructure est composée de deux zones principales, la piste et l'aérogare. Elles sont en partie publiques et en partie réservées aux passagers pour l'embarquement ou le débarquement, ou encore aux avions pour l'entretien ou le stationnement.

#### 1) L'aérogare :

A l'arrivée à l'aéroport, des parkings-voitures sont à la disposition des passagers et des accompagnateurs, ainsi que de toute personne devant s'arrêter pour quelque raison que ce soit (commercial, administratif, agents des compagnies, etc.)

A proximité des parkings se sont développées des activités de location de voitures, d'entretien, de gardiennage et de service voiturier.

Des équipements sont installés sur le parking pour la sécurité ou la gestion des flux et des systèmes de contrôle d'accès. Des partenaires ou des prestataires se chargent de l'entretien et de la maintenance de ces équipements.

De 1500 places de parking en 1984 à 7400 places en 2012, le parking est une zone de l'infrastructure attirant de plus en plus l'attention de la Direction de l'aéroport, au regard des enjeux financiers qu'il représente.

L'évolution du Chiffre d'Affaires généré par les activités du parking explique la nécessité de dédier à cette zone une gestion à part entière, incarnée par l'identification d'un processus de gestion des parkings, au même titre qu'un processus « métier » de l'aéroport, tel que l'accueil des avions ou l'accueil des passagers.

Quant à l'intérieur de l'aérogare, la zone illustrant la métamorphose majeure des aéroports, il n'est plus simplement un espace d'enregistrement des bagages et d'embarquement, mais un véritable « village » (notion utilisée par une responsable de service interrogée).

On y retrouve une brasserie, 2 bars, un point de vente de sandwiches à emporter, une presse libraire, une boutique cadeaux, 2 distributeurs automatiques de billets, un kiosque de change, un système de réservation d'hôtels en centre ville, un kiosque internet.

A ces éléments s'ajoutent d'autres points et boutiques dans la zone réservée, notamment une horlogerie et 4 points internet et, bien sûr, la boutique duty free.

### 2) La piste :

Nous distinguons une zone technique directement liée à l'aviation et une autre zone liée au stationnement et à l'entretien des avions des compagnies basées<sup>174</sup> à NA. (Comme VOLOTEA ou Atlantique Air Assistance).

La première zone comprend principalement la tour de contrôle et d'autres bâtiments annexes.

Quant à la seconde, elle consiste en des hangars ou des ateliers. Ces derniers sont utilisés pour l'entretien des avions des compagnies basés à NA ou, dans certains cas d'urgence, pour la résolution de problèmes parvenant aux avions non basés à l'aéroport.

La zone fret n'existe pas à NA car cette activité est gérée par l'aéroport Saint-Nazaire Montoir.

Au vu de la description de l'infrastructure, nous soulignons que la principale zone exploitée par l'Etat concerne la piste, notamment la tour de contrôle.

La répartition des investissements les 10 dernières années entre les deux parties de l'infrastructure (piste d'une part et aérogare de l'autre), révèle que la majeure partie était attribuée aux services extra-aéronautiques (donc à l'aérogare), par rapport aux métiers purement aéronautiques.

Certes, le manque de financement dans les zones exploitées par l'Etat et liées au métier aéronautique, est partiellement à l'origine de cet écart. En effet, ce désengagement étatique s'explique par le fait que l'exploitation de certaines zones requiert des compétences et techniques pointues, ainsi que des frais d'entretien et de maintenance considérables.

Ce désengagement financier de l'Etat se justifie également par la priorisation par les autorités publiques, des petits aéroports dans les petites villes éprouvant des besoins d'ouverture et d'expansion. NA, faisant partie des 12 premiers aéroports français, ne bénéficie pas de cette priorité.

C'est pour cette raison que le « gel » d'investissement dans ces zones était maintenu, en attendant le transfert de l'aéroport à NDDL, projet en latence depuis plus de 30 ans.

De plus, les exigences des clients en termes de services extra-aéronautiques (parkings, commerces et services) ne cessent de se complexifier, ce qui justifie la réalisation de ce projet.

### 5.1.3. Quelles sont les activités réalisées au sein de l'aéroport ?

L'aéroport délivre des services liés directement au vol comme l'accueil des avions ou celui des passagers. Ces services s'appuient sur les activités commerciales et stratégiques suivantes pour maintenir sa clientèle et développer le marché de l'aéroport :

---

<sup>174</sup> Les compagnies aériennes choisissent un ou plusieurs aéroports comme base où les avions sont garés dans des hangars et entretenus dans des ateliers et par du matériel fourni par cet aéroport base.

- Accueil des avions : L'aéroport doit disposer d'une infrastructure et d'équipements dédiés à l'accueil des avions. Les missions qui doivent être accomplies pour aboutir à la réalisation de l'objectif de ce processus sont d'ordre économique (facturation, performance) de sécurité (coordination des vols, nuisance sonores, périls animalier...) et de sûreté (missions régaliennes).
- Accueil des passagers : consiste dans l'assistance aéroportuaire d'ordre technique (généralement par les prestataires, comme le chargement, le déchargement, le nettoyage, la maintenance..) ou commercial (l'orientation, la réservation, l'aménagement de l'aérogare).
- Remplir les avions : l'aéroport intervient dans les stratégies et actions permettant l'évolution du trafic, en assurant une veille sur les acteurs du transport aérien, en élaborant la stratégie de communication entre les lignes et en assurant la coordination du plan d'action commercial.
- Développer le réseau : cela incarne l'évolution de l'activité aéroportuaire. Il comprend les activités de développement de lignes aériennes et de gestion des relations avec les compagnies aériennes. A côté des activités d'études et de statistiques aéronautiques et économiques, des activités nouvelles se sont développées, afin de s'adapter à l'environnement de plus en plus concurrentiel. Nous retrouvons des activités de relation, contractualisation et suivis commerciaux, veille sur le marché des opérateurs...
- Enfin, à l'aéroport on retrouve des activités de Développement et de gestion des commerces et des services ; ainsi que la gestion des stationnements. Là aussi, ces activités sont révélatrices de la métamorphose de la composition des activités des aéroports. De nature complètement extra-aéronautique, elles sont des vecteurs indispensables pour la vie d'un aéroport, au vu de la part considérable de CA qu'ils rapportent. Nous y reviendrons en détail dans l'analyse de la partie empirique.

#### 5.1.4. Qui sont les clients de l'aéroport ?

*Notre but est d'accroître la satisfaction de nos clients : compagnies aériennes et/ou assistantes, passagers et partenaires.*<sup>175</sup>

Ce témoignage révèle que les clients d'un aéroport ne sont pas uniquement les voyageurs. Ils sont constitués aussi des compagnies aériennes, des accompagnateurs, des partenaires tels que les loueurs de voiture, les prestataires de services liés au matériel de parking, les commerçants, etc.

Identifier les clients de l'aéroport a toute son importance dans l'appréhension du business model de l'aéroport.

C'est une des forces principales du modèle de Porter<sup>176</sup>, que l'entreprise prend en compte dans son analyse environnementale. C'est au regard des clients que les entreprises visent l'acquisition des facteurs de compétitivité.

---

<sup>175</sup> Propos de Michel Benoît, ex Directeur de l'aéroport. Magazine de l'aviation civile, juin 1998.



En outre, la réponse à cette question est importante à préciser, car les clients constituent, entre autres, des objets de coûts dont il faut tenir compte au niveau des décisions stratégiques. Nous notons que, d'après la démarche AKIPAJ, il existe plusieurs niveaux d'objets de coûts : les activités, les processus, les produits, les services, les clients, etc. Les clients constituent un objet de coût « ultime ». Les précédents sont des objets de coûts intermédiaires qui font l'objet de déversements de coûts entre les mailles du modèle de gestion des coûts.

Ainsi, par exemple, les coûts du processus « Gestion des parkings » sont déversés, in fine, sur les passagers ; les coûts du processus « accueillir les avions » sur les compagnies aériennes.

L'étude longitudinale (observation d'une évolution dans le temps) de l'aéroport montre que **les facteurs de compétitivité de celui-ci ne sont pas considérés continuellement au regard d'une même et seule catégorie de clients (voyageurs, compagnies, prestataires...).** Les efforts se concentraient sur une catégorie de clients ou une autre, selon les caractéristiques liées à la culture interne et à l'environnement entourant l'aéroport.

A ce titre, les facteurs de compétitivité sont déterminés tantôt au regard des voyageurs, tantôt aux compagnies aériennes, tantôt aux deux simultanément, etc.

Par exemple, les facteurs de compétitivité durant les années 80-90 étaient considérés au regard d'une catégorie de clients : **les compagnies aériennes**.

Ils se matérialisaient par la proposition, à ces compagnies, de tarifs de redevances compétitifs.

Ces dernières imposaient leurs préférences, voire leurs exigences en termes de montant de redevances dues à l'aéroport.

La concentration sur les compagnies aériennes, clients de l'aéroport, était aussi contingente à un facteur environnemental, celui de la déréglementation des aéroports<sup>177</sup>.

Les directives européennes stipulaient alors que les aéroports ne devaient plus refléter une situation monopolistique. La fixation des tarifs devait correspondre à un marché de « libre concurrence ». Concrètement, cela a conduit à des négociations entre aéroports et compagnies aériennes pour la fixation des tarifs des redevances dues par les secondes.

Ensuite les années 90 témoignent d'une centralisation des efforts sur une catégorie de clients parmi d'autres : les **voyageurs**.

En effet, compte tenu d'une évolution conjoncturelle, celle de la création de ligne de TGV et de la construction de l'autoroute entre Paris et Nantes, l'aéroport a affiché, au début des années 90, des baisses consécutives de trafic allant de 40 à 45%<sup>178</sup>.

---

<sup>176</sup> Le modèle de Porter en question est celui des 5+1 forces suivantes : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits et services de substitution, la menace d'entrants potentiels, l'intensité de la rivalité entre les concurrents et l'Etat. Source : Johnson G., Whittington R., Scholes, Pearson, 2011.

<sup>177</sup> Nous nous arrêtons sur ce point (déréglementation de l'aéroport) car il a eu un impact sur les activités de l'aéroport.

La vague de déréglementation des aéroports est née aux USA dans les années 70 et a envahi l'Europe dans les années 90. Cette déréglementation est une forme de libération du transport aérien de la totale souveraineté de l'Etat. Elle stipulait la nécessité de mettre en place des dispositifs reflétant la banalisation de tout indice de monopole des aéroports.

En Europe, la déréglementation a consisté dans l'ensemble de sept « libertés » techniques et commerciales, mises en place progressivement, par tranches, entre les années 87 et 97. Voir annexe n°4.

L'enjeu « macro » majeur de cette libéralisation c'était de créer « un véritable marché commun de l'aviation » et de briser l'image monopolistique des aéroports.

<sup>178</sup> Rapport sur l'analyse de la valeur, Cabinet DG Conseil, 1985.

Par conséquent, une attention particulière était alors portée sur le développement du trafic, notamment la reconquête d'une catégorie de clients : les voyageurs.

Cela se traduit par une enquête<sup>179</sup> menée auprès d'un échantillon de 310 passagers, afin de cerner leurs besoins et les facteurs clés qui permettent de les reconquérir.

Cette enquête a ainsi révélé les informations suivantes :

- 48% des voyageurs « disent qu'ils passeront au TGV sûrement et 33% penchent plutôt en faveur du TGV ».
- Les catégories les plus attachées à l'avion sont : les cadres, les habitués de l'avion, les personnes âgées de plus de 35 ans.
- Les arguments en faveur du TGV, dans l'ordre sont : l'économie, le gain de temps ville à ville, les horaires plus pratiques, le confort supérieur.

Tous ces résultats furent considérés dans les décisions stratégiques qui se concentraient alors sur les voyageurs, clients cibles.

Quant à la période en cours, elle affiche une focalisation non seulement sur les voyageurs ou les compagnies aériennes, mais sur tous les clients par zones de l'infrastructure, notamment **l'aérogare**.

Le facteur de compétitivité principal est alors devenu la conquête de la satisfaction de plusieurs types de clients, usagers de la plate-forme, comme les accompagnateurs des passagers, le personnel des concessionnaires, des services publics et des compagnies aérienne.

Une phrase employée par la responsable de contrôle de gestion, illustre bien l'évolution de la perception des clients et des efforts déployés au regard de ceux-ci :

« *Auparavant, nous mettons à disposition des passagers des places de parking, aujourd'hui, nous leur vendons des places de parkings.* »

Cela explique le développement remarquable d'une zone de l'aérogare, celle du parking et des activités extra-aéronautiques permettant de répondre aux exigences des clients fréquentant cette zone.

#### 5.1.5. Quels sont les coûts engagés par l'aéroport ?

Comme l'aéroport s'assimile à une entreprise de services, la majeure partie des charges est liée au **personnel**.

Ensuite, viennent les catégories suivantes qui constituent aussi des parts importantes des charges de l'aéroport et qui s'expliquent par les investissements lourds engagés par ce dernier:

- frais financiers
- taxes foncières (importantes surfaces occupées) et autres impôts
- amortissements
- maintenance et autres coûts.

En sus des charges de personnel et celles liées aux investissements, nous notons les charges suivantes :

- Les achats

---

<sup>179</sup>Rapport sur l'analyse de la valeur, Cabinet DG Conseil, 1985.

- les charges externes qui portent essentiellement sur les frais liés à la sous-traitance (nettoyage, réparation...)

Nous soulignons que la majorité de ces charges n'est pas directement affectée aux objets de coûts finaux qui sont les passagers ou les lignes aériennes. C'est ce qui explique le besoin de recourir à un système de gestion des coûts permettant une maîtrise de ces charges et leur allocation réaliste des ces charges aux objets de coûts déterminés.

De plus, compte tenu des enjeux de rentabilité, la maîtrise des coûts est nécessaire pour la fixation des tarifs compétitifs de redevances liées aux compagnies aériennes.

#### 5.1.6. Quelles sont les recettes de l'aéroport ?

L'ensemble des coûts de l'aéroport sont couverts par deux catégories de revenus liées aux deux principales catégories de clients : passagers et compagnies aériennes. Elles sont constituées des recettes aéronautiques et non aéronautiques.

Nous récapitulons les différentes recettes à l'aide du tableau dans la figure n°5.3 ci-dessous :

**Figure n° 5.3- Recettes de l'aéroport**

Redevances	Aéronautiques	Extra-aéronautique
Clients	Compagnies aériennes	Passagers et autres usagers: l'Etat, les concessionnaires, compagnies aériennes, etc.

Les recettes aéronautiques liées à l'aviation et l'activité des compagnies aériennes sont les suivantes :

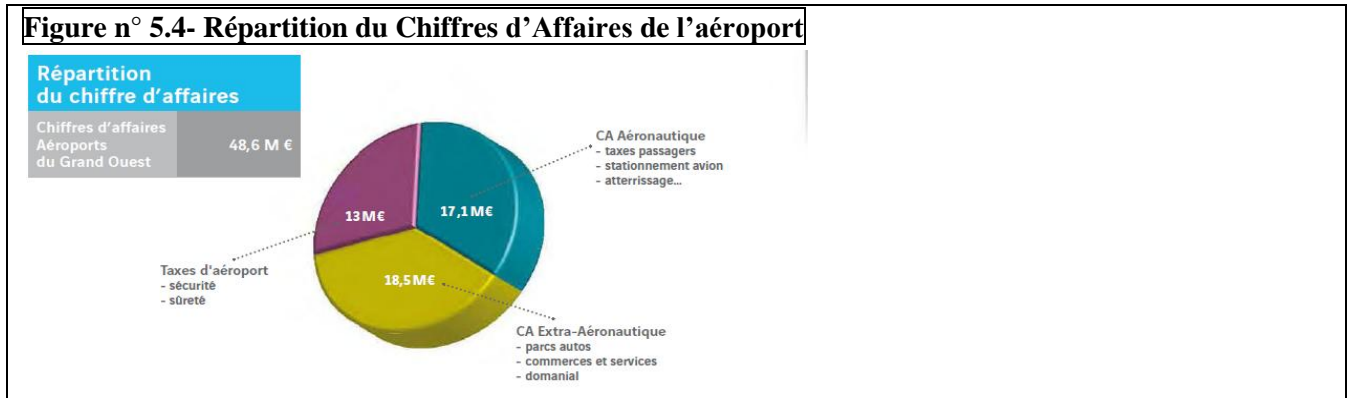
- Redevances d'atterrissage calculées en fonction de la masse de l'avion au décollage.  
Ce montant sera ensuite régularisé par une autre redevance ou une réduction, en fonction du bruit occasionné par l'avion.
- Redevances de stationnement sur zone de trafic ou dans un hangar.
- Redevances de balisage s'il y a utilisation du balisage lumineux pour le décollage ou l'atterrissage de l'avion.
- Redevances de services passagers. Celles-ci sont de plus en plus perçues directement par les compagnies aériennes (et non par l'aéroport), ce qui évite les pertes de temps des passagers sur la plate-forme.

Les recettes extra-aéronautiques sont les suivantes :

- Recettes d'usage de parking de voiture
- Recettes domaniales de concession et de location perçues en contrepartie de mise à disposition de locaux pour l'Etat, les bars, restaurants, bureaux de change... bref, tout fournisseur de services et tout commerçant profitant de l'infrastructure pour exercer ses activités.
- Recettes commerciales collectées en fonction des CA réalisés par les commerçants et prestataires de services cités dans le point précédent.
- Redevances d'assistance aéroportuaire aussi bien commerciales que techniques. Les premières concernent les services d'enregistrement ou de réservation. Les secondes, de nature technique, concernent le chargement ou déchargement des avions, le ravitaillement (eau, électricité, carburant...), le nettoyage. Ces services sont de plus en plus pris en charge par les compagnies, auquel cas ces redevances n'existent pas. Dans le cas contraire, si les activités d'assistance sont réalisées par l'aéroport, ce dernier les réclame en contrepartie.

Nous soulignons deux points importants liés aux recettes de l'aéroport.

Le premier est celui de l'**hétérogénéité** des revenus. Ainsi, la structure des revenus d'exploitation de l'aéroport en 2011, est représentée dans le graphe de la figure n°5.4 suivante:



(Source : nantes.aéroport.fr – Aéroport du Grand Ouest-Bilan 2011 perspectives 2012)

Le deuxième point est celui de **l'évolution** de la répartition de ces revenus. Ainsi la somme des revenus des services de parking, commerces&services et domanial évolue de 12.5 points, en passant de 39.5% en 2007, pour atteindre 52% en 2011.

Au terme de cette description, nous notons que si l'aéroport est, en partie, sous tutelle de l'Etat, néanmoins, il peut être assimilé à une entreprise privée.

Cela est dû, principalement à l'attitude de la Direction depuis l'inauguration de l'aéroport « Nantes Atlantique ». Les deux directeurs qui se sont succédé depuis cette date ont veillé à instaurer et appuyer une culture managériale loin de la pure bureaucratie administrative traditionnelle.

Nous avons été marqués par les compétences et les talents managériaux du Directeur actuel, à travers nos observations. Les acteurs ont une visibilité claire de leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques de la Direction. De plus, des communications régulières avec la Direction leur permettent d'avoir l'appui et les informations nécessaires pour réaliser leurs activités et répondre aux attentes de la Direction. Cela rejoint l'idée d'implication et de responsabilisation du personnel dans la progression de l'aéroport d'une simple piste permettant le décollage et l'atterrissage des avions ou le transport de passagers, à une « entreprise de service » à part entière.

## 5.2. Un Business Model qui évolue ...

### 5.2.1. Éléments contextuels et environnementaux marquants :

Les principaux faits contextuels et environnementaux ayant marqué l'aéroport depuis son inauguration sont, dans l'ordre chronologique :

- ✓ la mise en place d'une ligne TGV en 1989, entre Nantes et Paris et ce qui accompagne cet événement sur le plan économique et réglementaire;
- ✓ l'obtention de la certification (premier aéroport européen à l'obtenir) ;

- ✓ le projet de transfert de l'aéroport de Bouguenais à Notre-Dame-des-Landes ;
- ✓ le changement de concessionnaire ;
- ✓ l'engagement pour le développement durable.

### La ligne TGV :

Un événement économique (première ligne de TGV Nantes-Paris) et un cadre réglementaire :

Les impacts de l'environnement externe sur les décisions stratégiques de l'aéroport a été et demeure une préoccupation fondamentale pour la Direction de l'aéroport depuis les années 80.

L'illustration de cette attention se trouve dans un travail<sup>180</sup> d'« analyse de la valeur » qui a été mené en 1985 par un cabinet de conseil. En effet, ce rapport débute par un diagnostic de l'environnement externe impactant la création de valeur par l'aéroport.

Ces facteurs de l'environnement externe impactant l'aéroport sont les suivants:

- Le « pouvoir » des partenaires et des concurrents et l'impact de leurs politiques sur les décisions stratégiques prises par la Direction de l'aéroport. Les partenaires sont, par exemple, l'Administration et les compagnies aériennes ; le principal concurrent est la SNCF.
- La mise en service de TGV en automne 1989
- La mise en service de l'autoroute Paris-Nantes dans les années 80
- L'évolution de marché avec des clients plus exigeants et le développement du trafic « Charters ».
- Les évolutions techniques (avions, systèmes de navigation, d'embarquement/débarquement, systèmes d'enregistrements)

Ainsi par exemple, l'arrivée du TGV a occasionné des pertes considérables de trafic. Les taux de chutes de passagers affichés entre 90 et 93 furent successivement de 40, 45 et 50%<sup>181</sup>. Cet événement fut à l'origine d'une nouvelle culture à l'aéroport : la culture client (uniquement le passager). Cette nouvelle culture a entraîné une évolution de la comptabilité analytique par la création de nouveaux axes d'analyse. Aussi, elle fut à l'origine de la genèse du système Qualité, à travers les cercles de Qualité. L'objectif de ces derniers était de se focaliser sur les besoins des passagers, pour pallier la perte de trafic due au nouveau service de substitution<sup>182</sup> (le voyage par le train).

Par ailleurs, les premières versions des normes ISO 9000 de Qualité, notamment celles de 1994, ont insufflé des initiatives de recherche et d'amélioration de la « valeur » à l'aéroport. Les premiers cercles de Qualité datent des années 1997-1998.

Ensuite, les années 2000-2004 témoignent des répercussions de la vague de directives européennes pour la gestion de l'équilibre économique aéroportuaire. Elles ont résulté en une première phase d'animation de la comptabilité analytique, matérialisée par la création de 2 axes d'analyse des charges à proprement parler : l'axe d'analyse budgétaire et l'axe d'analyse propre à la justification de redevances. Nous y reviendrons par la suite.

---

<sup>180</sup> Rapport sur l'analyse de la valeur, Cabinet DG Conseil, 1985.

<sup>181</sup> Ces données sont extraites du rapport d'analyse de valeur, 1985.

<sup>182</sup> La notion de produit de substitution renvoie à une des 5 forces de Porter : « la menace des produits de substitution. »

Les évolutions structurelles économiques continuent d'impacter fondamentalement le Contrôle de Gestion et la Qualité. Le détail de ces évolutions fera l'objet du panorama historique détaillé dans cette partie.

Les années en cours témoignent d'un environnement caractérisé par les deux éléments contradictoires suivants, d'une part, la croissance de trafic exponentielle et la saturation de la plateforme: plus de 4 millions de passagers sont prévus pour 2017, contre 3.5 millions en 2012 et, d'autre part, malgré cette expansion de trafic, il demeure des lignes aériennes non rentables. En effet, il existe une concurrence accrue entre aéroports et une pression rude exercée par les compagnies aériennes pour obtenir des tarifs de plus en plus bas. Par conséquent, il est nécessaire d'avoir constamment une analyse fiable de la rentabilité de ces lignes et des passagers par ligne, afin de décider lesquelles conserver ou fermer.

### ISO 9001 :

Une nouvelle orientation stratégique pour reconquérir du trafic et développer l'offre de l'aéroport porte sur l'obtention de la certification ISO 9001, que Nantes Atlantique sera le premier aéroport de France à avoir en 1997. Ce classement est soutenu par un nombre dépassant les 3 240 000 passagers en 2011, générant près de 47 921 mouvements et plus de 50 villes internationales desservies par vols directs. Ces développements de l'activité d'exploitation de l'aéroport sont illustrés par des chiffres en forte progression, en termes de nombre de personnes y travaillant et de surface de l'infrastructure, y compris les zones commerciales de l'aérogare. En effet, l'aéroport occupait, en 1988, près de 10 000 m<sup>2</sup> de surface pour les aérogares passagers et fret et il disposait d'un parking de 1506 places de voitures. En 2011, l'aérogare occupe 33000 m<sup>2</sup>, allouée principalement aux surfaces commerciales (boutiques). 2000 salariés travaillent sur la plate-forme, dont 180 pour Vinci Airports. 70 sociétés y exercent leur activité ; un parking comprend plus de 7100 places de voitures. Tous ces éléments illustrent la transformation de NA d'un simple espace assurant le transport de passagers et de marchandises à un véritable « village », doté de tout ce qu'un vrai village puisse offrir aux clients. D'autant plus que l'objectif de NA n'est pas simplement d'accroître le nombre de passagers, mais de les inciter à y passer le plus de temps possible et « utiliser », « consommer »....bref accroître la demande, face à une offre commerciale diversifiée.

### Projet Notre Dame Des Landes :

Projet de transfert de l'aéroport de Nantes à Notre Dame Des Landes. Il marque **une nouvelle orientation stratégique qui accroît le besoin d'outillage pour le pilotage de performance**. Bien qu'il soit au cœur des préoccupations actuelles, il date des années 80. Des conjectures multidimensionnelles relatives au centre de gravité (purement techniques), à la clientèle (commerciales) et à l'accessibilité de l'aéroport ont toutes milité en faveur de ce site.

Actuellement, la gestion de ce projet se réalise en parallèle de la gestion de l'aéroport NA, par le Dirigeant actuel de la société AGO. Ce projet revêt un caractère prioritaire, pour la Direction et pour les responsables Qualité et Contrôle de Gestion, par rapport à tout autre projet. C'est ce qui explique le retard constaté dans la « mise en routine » de la solution logicielle d'AKIPAJ, pour le modèle commun aux deux outils en question.

### Changement de concessionnaire :

Ce fait marque **une modification structurelle majeure**. L'aéroport a vécu et fonctionné pendant près de 60 ans, sous la tutelle de la CCI, établissement de nature publique. A partir de janvier 2011, le mandat de concession passe dans les mains du secteur privé. C'est la société privée Vinci Airports qui l'exploite, à travers sa filiale Aéroport Grand Ouest (AGO). AGO est détenue à hauteur de 85% par Vinci airports, 10% par l'Etat (à travers la CCI) et 5% par une société de construction nantaise. Malgré la part infime détenue par l'Etat, sa tutelle sur l'aéroport NA est maintenue à travers :

- Le contrôle de la concession
- L'assurance de la navigation aérienne
- Le contrôle de la réglementation en termes de sûreté et de sécurité.

AGO gère l'aéroport Saint Nazaire et NA, dont l'infrastructure actuelle sera transférée à Notre-Dame-Des-Landes (NDDL) en 2017. L'argument principal de ce transfert est la saturation de la capacité de l'aérogare de Bouguenais estimée à 3.5 millions de passagers. Quant au choix de NDDL comme terrain accueillant le futur aéroport, il se fonde sur le fait que ce site avait déjà abrité une piste sur une surface de 5 ha, pendant la seconde guerre mondiale. (Propos de l'historien Michel Gautier, Le magazine du département).

L'impact direct du changement (de la CCI à VINCI) traduit par une augmentation de la fréquence de « reporting » (rapports financiers trimestriels ou compte-rendu de réunions) adressés par les services de Contrôle de Gestion et de Qualité à Vinci Airports. De surcroît, un impact « latent » fut constaté sur le Contrôle de Gestion. Ce dernier fut astreint à réduire voire éviter toute communication financière ou stratégique susceptible de mettre en cause les décisions et les actions liées à ce changement majeur. Nous y reviendrons par la suite, dans l'analyse du cas.

### Développement durable :

Considération prééminente d'un facteur : le respect du développement responsable (durable). Outre la prise en compte de cet élément sur le terrain, il est très présent dans tous les processus de l'aéroport. Nous avons assisté à presque toutes les revues de processus de l'aéroport. Nous avons noté, d'une part, la présence de la responsable environnement à toutes les revues et d'autre part, l'intégration formelle de tâches, d'activités, d'indicateurs, d'actions, voire de changement de certains libellés pour introduire l'élément « développement responsable ou durable ».

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons examiner, avec une approche longitudinale, l'évolution des deux outils de gestion étudiés, tout au long de la vie de cette « entreprise ».

### 5.3. Récit des trajectoires des deux outils de Contrôle de Gestion et de Qualité.

*Préalable :*

*A travers ce panorama, nous souhaitons mettre les évolutions du Business Modèle précisées ci-dessus, en perspective avec les besoins en termes d'outils de pilotage de performance.*

*Dans cette optique, nous exposons, d'une façon réaliste et argumentée, la genèse, l'évolution et la trajectoire de deux systèmes : le Contrôle de Gestion et la Qualité, contributeurs au pilotage de la performance.*

*Ce panorama historique de NA révèle un équilibre entre l'évolution du Business Modèle et l'évolution des deux systèmes cités. De plus, il nous permet de comprendre et d'assimiler les causes profondes qui empêchent deux outils de converger vers un seul modèle à base d'activités et de processus.*

Le récit est structuré de la façon suivante : pour chaque étape importante, nous exposons les évolutions de chacun des deux outils, ainsi que les éléments contextuels importants à signaler (notamment la vision ou la façon de représenter le métier de l'aéroport); ceci dans le même ordre : La gestion des coûts, puis la Qualité.

#### 5.3.1. De deux ensembles de techniques au service d'une infrastructure, à deux fonctions : la Qualité et la Comptabilité Analytique.

Une série de transformations a marqué la trajectoire de l'aéroport depuis 1916 (base militaire) jusqu'à aujourd'hui. Il est ainsi passé d'un petit aéroport de province au premier aéroport de l'Ouest.

Vers la fin des années 80, l'aéroport qui portait le nom du village où il a été créé, château-Bougon, change de nom et sera baptisé « Nantes Atlantique » en 1988.

L'année 89, marquée par la construction de la 1<sup>ère</sup> passerelle télescopique, fut une passerelle de développement importante, dans la trajectoire de l'aéroport Nantes Atlantique.

Le propos suivant d'une responsable interviewée résume le métier de l'aéroport à cette époque :

| *L'aéroport : « metteur à disposition des passagers des travaux d'infrastructure »*

Cette vision du métier de l'aéroport va de pair avec une culture centrée sur l'Infrastructure. Ainsi, cette dernière représentait le support de gestion. Elle était analysée selon les « fonctions »<sup>183</sup> suivantes :

- L'aérogare
- La piste
- L'esplanade (taxiway, stationnement)

Quant aux deux systèmes de gestion nous intéressant dans cette étude, ils n'avaient pas encore leur place dans cette organisation. Ils faisaient partie d'un ensemble éparpillé de techniques convergeant vers un seul but : être au service des fonctions de l'infrastructure. Néanmoins, nous pouvons déceler, à travers la lecture fine de ces techniques, les prémisses de l'émergence de deux fonctions.

<sup>183</sup> Selon rapport analyse de la valeur



### ***Le premier ensemble de techniques liées à la Comptabilité<sup>184</sup>***

Pendant la décennie 80, la comptabilité consistait à remplir des tâches de natures disparates : saisir et suivre des factures liées aux travaux portant sur l'infrastructure (travaux neufs, entretien, modernisation), réaliser des tâches administratives ou commerciales.

La notion de coûts et de comptabilité analytique était du ressort de l'Etat qui sous-traitait les missions de cet ordre à des cabinets externes.

A ce titre, un travail de groupe sur l'analyse de la valeur, a été animé et analysé par un cabinet (DG Conseil) en 1985.

La mise en place d'une comptabilité analytique en 1989 s'incarne par l'identification d'un axe d'analyse permettant de regrouper les « cellules analytiques<sup>185</sup> », selon les deux aspects suivants du métier de l'aéroport : travaux neufs et d'entretien d'une part et travaux administratifs d'autre part.

Donc cela révèle la place importante et l'influence de l'infrastructure dans le traitement des données comptables, à cette phase de la trajectoire. Cela ne sera pas le cas dans les étapes qui suivent. Quid de la Qualité à cette époque ?

### ***Le deuxième ensemble de techniques liées à la Qualité : Qualité Marketing et focus client.***

Nous soulignons l'essor remarquable et rapide des techniques Qualité, dès les premières années de l'aéroport civil.

La mise en avant et l'attention particulière à la Qualité se manifestent non seulement à travers les communications abondantes à ce sujet<sup>186</sup>, mais également à travers les faits.

En effet, les premières démarches Qualité ont démarré en 1985 à l'aéroport. Officieusement, et pour répondre à l'évolution de l'environnement, l'aéroport s'est lancé dans une démarche Qualité la première fois en 1985 par le projet d'analyse de la valeur<sup>187</sup>, puis, en 1994, à travers les cercles de Qualité. Les deux démarches partagent un point fondamental : le focus sur le « client- passager », à travers le développement du trafic. Auparavant, le client exclusif pris en compte était les compagnies aériennes.

La première démarche (travail sur l'analyse de la valeur) était une étude effectuée par un cabinet de conseil, à la demande de l'Etat (la Direction de l'aviation civile), dans la perspective de réaliser des investissements de modernisation à tous les niveaux de l'aéroport. Elle s'est basée essentiellement sur les résultats des enquêtes sur la satisfaction des attentes des clients passagers et a consisté à réaliser des groupes de travail pour réfléchir des points tels que :

---

<sup>184</sup> Avant d'exposer les détails concernant cet outil de gestion, il s'avère important de noter que l'une des personnes « référents » dans notre enquête est une responsable au sein du service Contrôle de gestion. Cette personne a occupé des postes de comptabilité à l'aéroport depuis son inauguration « Nantes Atlantique ».

<sup>185</sup> Expression utilisée par la responsable du service Contrôle de Gestion interrogée, pour signifier les entités dont il faut calculer les coûts. «Une cellule analytique c'est, par grande installation, tout ce qui sert pour les activités de parking, de gestion de l'accueil, de gestion de location...)

<sup>186</sup> Nous avons sollicité le service technique de l'aviation civile qui nous a fourni des archives de thèses et de communications sur l'aéroport de Nantes Atlantique depuis sa création. A la demande de ce service, nous ne diffusons pas ces documents dans ce travail, mais nous citons quelques passages sous la permission de ce service.

<sup>187</sup> Rapport sur l'analyse de la valeur, Cabinet DG Conseil, 1985.

- Comment améliorer le fonctionnement de l'aéroport ?
- Comment l'entretenir ?
- Comment tenir compte de la concurrence émergente et satisfaire passagers et compagnies aériennes ?
- Comment accroître le trafic ?

Le résultat de ce travail fut un rapport brandissant la menace de perte de trafic due à l'ouverture d'une ligne TGV Paris-Nantes.

Quant aux cercles de qualité réalisés en 1995, ils consistaient, à travers des groupes de travail, à identifier, analyser et anticiper les besoins des clients, en se basant sur des enquêtes passagers.

Ces mouvements ont été remarquablement orientés dans une perspective davantage commerciale et de Marketing que managériale<sup>188</sup>. Leur principale préoccupation fut l'appréhension et la maîtrise des attentes des clients, afin de maintenir la croissance de trafic et d'éviter toute perte liée à la nouvelle ligne TGV.

L'ensemble de ces données portent un indice fort sur le rôle moteur des démarches Qualité dans la recherche de la convergence des deux systèmes en question, à travers l'analyse de la valeur et les cercles de Qualité.

### 5.3.2. Le début de dialogue entre les deux outils de gestion, la Qualité et le Contrôle de Gestion, à travers les processus

Une deuxième phase de transformation débute en 1994.

Alors que dans la phase précédente, la pression portait sur l'infrastructure mise à disposition des passagers, cette étape est marquée par une vision du métier de l'aéroport focalisée sur l'aspect suivant :

| *«Mettre des lignes aériennes à disposition des clients (compagnies et passagers). »*

Ces propos sont recueillis lors d'un entretien avec une responsable au service Contrôle de Gestion. Elle explique que cette séquence de la vie de NA porte l'émergence et la propagation d'une nouvelle culture : l'orientation ou le « souci » Client, ainsi que la définition des besoins de ce dernier et les moyens de maintenir un trafic en évolution. Cette nouvelle « culture » exigeait la mise en place de moyens et de structure adaptés. D'une part, le Contrôle de Gestion a manifesté le besoin d'une structure « horizontale et transversale », en phase avec des données à gérer devenues complexes et disparates (la diversification des clients, de leurs besoins, leur niveau d'exigence, la complexification des produits et des services, etc.). D'autre part, le Système Qualité avait entamé des démarches Qualité (cercles de Qualité et enquêtes), afin d'être en mesure de répondre aux exigences des clients et, par suite, maintenir un trafic en évolution. Le but était également de prévenir la perte de passagers due à la création de nouvelles lignes TGV, notamment la ligne Paris-Nantes.

A l'origine de cette métamorphose se trouve la vague de déréglementation des aéroports que nous avons précédemment explicitée dans ce chapitre, paragraphe (Quels sont les clients de l'aéroport ?)

Quant aux répercussions de cette vague sur l'aéroport, elles se résument notamment par la mise en place de nouveaux axes d'analyse en contrôle de gestion.

---

<sup>188</sup> La perspective managériale réside dans ce qui appelé plus tard : système de management.

En effet, comme le montre le témoignage d'une responsable de service à l'aéroport, « *des directives européennes en ce sens ont institué des règles de gestion de l'aéroport, pour pratiquer une politique tarifaire qui reflète une image non monopolistique de l'aéroport. A ce titre, l'économie globale de l'aéroport a été scindée en deux caisses : caisse des services publics aéroportuaires et caisse des autres services extra-aéronautiques. L'objectif de ces deux caisses c'est que la première soit au maximum résultat nul, avec plutôt de préférence sur un résultat négatif. Cela grâce à une maîtrise très renforcée des tarifs et une adéquation des coûts aux tarifs inscrits. Le déficit éventuel de cette caisse étant financé par les profits sur les autres services extra-aéronautiques. Il nous a fallu une comptabilité analytique qui nous permette de suivre les coûts des différentes redevances aéronautiques et extra-aéronautiques, parce qu'on devait prouver que le résultat de la première caisse était négatif. Ainsi j'analysais tout ce qui contribue à l'atterrissage pour pouvoir justifier les redevances atterrissage, j'analyse tout ce qui a trait à l'accueil des passagers pour justifier la redevance passager* ».

Cette nouvelle étape dans la trajectoire de l'aéroport témoigne également de la naissance du service de Contrôle de Gestion, avec une nouvelle culture de la productivité et de la rentabilité du transport aérien. Cette évolution culturelle se traduit sur le terrain par deux faits concomitants :

- L'obtention par Nantes Atlantique de la certification ISO 9001, pour l'accueil, l'exploitation et la maintenance, en 1997.
- La création de la fonction de « Contrôle de Gestion » en 1998.

### ***Première fonction de Contrôle de Gestion : réponse « technique » à un besoin d'information fiable et pertinente.***

Le principal impact des directives d'équilibre financier des aéroports fut une représentation économique de l'aéroport sous forme de deux caisses séparées relatives aux : activités aéroportuaires et aux activités extra-aéronautiques.

Cette pression des compagnies aériennes a induit le besoin de maîtriser les coûts de toutes les activités réalisées par l'aéroport, afin de servir ces compagnies et fixer des tarifs (les redevances), en contrepartie des services qu'il leur fournissait.

La fixation de tarifs nécessitait alors de mesurer la rentabilité de ces lignes.

Outre ce facteur de l'environnement aéroportuaire, les conditions économiques et commerciales des années 80 et 90 ont joué un rôle prépondérant dans l'évolution du système de comptabilité analytique de NA. Une responsable interviewée du service Contrôle de Gestion qualifiait ces conditions économiques par « une explosion du ciel aérien ».

En effet, il fallait adapter ce système en lui conférant une capacité de réaction rapide à un environnement compétitif, caractérisé par des contraintes nouvelles et évolutives, en termes de rentabilité, de coûts et de satisfaction de clients.

A titre d'exemple, le développement des lignes « low cost » a nécessité des études de rentabilité supplémentaires, afin de décider l'ouverture ou pas de lignes de cette catégorie.

Cette nouvelle fonction de Contrôle de Gestion se distingue de la première comptabilité analytique par les éléments suivants :

- Sur le plan organisationnel et managérial:

- La mise en évidence d'une attitude « pro active et pas seulement réactive » qui est exigée afin de pouvoir anticiper les évolutions de l'environnement de l'entreprise. (Lorino, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 2009).
- La prise de conscience de la notion de « pertinence » des objets de coûts. Le Contrôle de Gestion cherchait, à travers cette évolution, à évaluer, pour chaque type de recette réalisé, les coûts engagés et pouvant être attribués à ce type de recette. Par exemple, mesurer les coûts pouvant être rattachés aux redevances d'atterrissage. Ce besoin est devenu plus pressant avec l'extension des activités de l'aéroport (par conséquent avec les transformations de la composition du chiffre d'affaires de l'aéroport). Nous notons qu'auparavant, un seul objet de coût existait ou était pris en compte : l'infrastructure analysée en « fonctions<sup>189</sup> », considérées comme des « centres de coûts ».
- Sur le plan technique :
  - Des réflexions furent entamées pour la recherche de moyens et de structure adaptés à la nouvelle culture et nature du métier de l'aéroport. En effet, le Contrôle de Gestion a décelé une incompatibilité entre la représentation (les axes d'analyse des coûts habituellement adoptés) d'une part, et la réalité du métier de l'aéroport d'autre part. Le résultat de ces réflexions fut la création d'une représentation basée sur les deux axes suivants :
    - 1) Les responsabilités budgétaires :

« Une responsabilité budgétaire permettait d'agrèger plusieurs cellules analytiques de base », selon la responsable de Contrôle de Gestion.

Certes, ce modèle restait calé sur une structure hiérarchique verticale, mais il permettait de réordonner les anciennes cellules analytiques floues, basées sur les 3 parties de l'infrastructure.
    - 2) La justification des tarifs de redevances perçues des compagnies aériennes : cela répond à la présence de deux caisses évoquées ci-dessus et de la mise en place d'un référentiel analytique.

***ISO 9001 : Culture « Client » propagée et agréementée par de nouvelles philosophies. Quid des autres aspects de Qualité ?***

La culture « Client » et ce qui l'accompagne en termes de compétitivité, d'amélioration de la satisfaction, continuait à se propager à tous les niveaux de l'aéroport.

Les mouvements Qualité prenaient de plus en plus d'essor avec la version 1994 de la norme ISO 9001.

En 1994, un responsable Qualité est embauché à l'aéroport. La Direction est de plus en plus sensible au sujet de la Qualité et la certification devint un objectif, dans un cadre de plus en plus concurrentiel internationalement.

Sur le plan technique, la certification repose essentiellement sur la documentation.

Un manuel Qualité illustre la représentation du fonctionnement de l'aéroport sous forme de processus. Ils sont appelés « transverses ». Si nous nous référons au schéma des modes de

---

<sup>189</sup> Les « fonctions » étaient : l'aérogare, la piste et l'esplanade.

transversalité de Tarondeau et Wright<sup>190</sup>, cette transversalité s'assimile à la deuxième catégorie, celle de l'organisation matricielle.

En effet, un processus représentait un ensemble d'actions mettant en relief « un seul métier ou savoir faire, tel que l'accueil des passagers ou la documentation ».

Par ailleurs, la structure verticale (hiérarchico-fonctionnelle) occupait le même rôle de représentation que celle des processus. Cette dernière, réduite, à un schéma supplémentaire, n'apportait aucune information supplémentaire susceptible d'être exploitée pour les besoins de la Qualité ou pour le pilotage stratégique.

Sur le plan managérial, les principes sous-jacents à la Qualité ne se réduisent pas à son état de départ (perspective Marketing) ni à la pure certification (enjeu externe), mais elle porte sur des fondements et des finalités inhérentes et intrinsèques à l'aéroport : réorganisation (perspective « ingénierique »), développement, amélioration, niveau d'exigence déterminé (zéro défaut), approche système (tous les éléments du système sont impliqués dans la démarche).

Ce témoignage de l'ancien directeur de l'aéroport et de l'ancien responsable Qualité, à l'aune de la certification en 1997, résume la philosophie de la démarche Qualité pendant la décennie 90.

*« Nantes pourrait faire école [les autres aéroports] s'intéressent à la démarche qualité. »  
« Notre but était d'accroître la satisfaction de nos clients [...] Engager la direction, l'encadrement et le personnel sur des principes écrits dans des procédures ou modes opératoires. La Qualité est, pour l'interne, un puissant levier de réorganisation, et, pour l'externe, la preuve d'une qualité qui nous permet d'améliorer la satisfaction de nos clients. Faire de la qualité [consiste] à suivre une organisation qui garantit que tous les éléments du système satisfont à un niveau d'exigence déterminé et ceci en permanence ».*

(Source : entretien avec le directeur et le responsable Qualité de l'aéroport de Nantes, Aviation Civile, Fréquences, juin 1998).

La propagation et le gain en maturité des philosophies Qualité se poursuivaient, en concomitance avec l'évolution des normes ISO 9001.

La version 2000 de ces normes a fait état d'évolutions en termes de modélisation à base de processus transverses d'une part, et en termes de perspectives d'animation de ces processus, d'autre part.

Ces évolutions en termes de référentiel Qualité ont eu un impact sur la dynamique interne à l'aéroport.

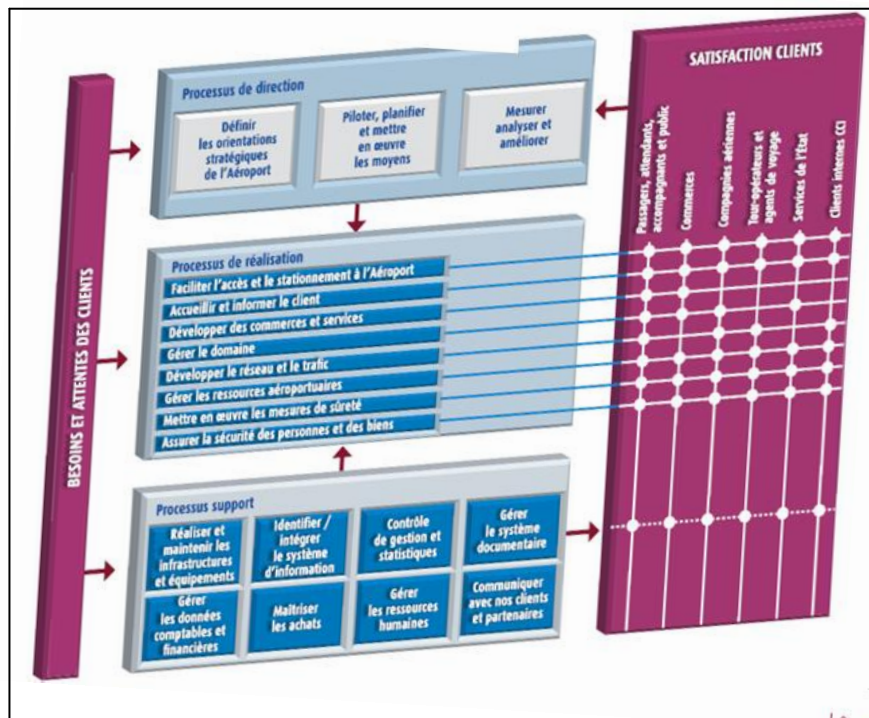
La responsable Qualité expliquait ainsi l'impact de ces évolutions sur le modèle Qualité à l'aéroport :  
*« Lors d'un audit en 2003, les auditeurs nous ont dit qu'on n'avait pas compris la démarche processus et que ça n'allait pas, et donc si on ne bougeait pas vite, on risquait de perdre notre certification. Il fallait prendre de la hauteur par rapport à la performance de l'organisation ».*

Suite à cet audit, il y a eu, en 2003, un nouveau modèle constitué de 19 processus transverses, comme le montre la figure n° 5.5:

---

<sup>190</sup> « La transversalité des organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, 1995.

**Figure n° 5.5- Cartographie des processus en 2003**



Source : extrait d'une présentation de l'évolution des processus réalisée à titre d'information en interne. Cette diapositive montrait la première cartographie de processus du système Qualité.

La lecture des évolutions de la démarche Qualité et les témoignages des Directeurs et des responsables interrogés montrent clairement que la dynamique interne à l'aéroport n'est pas véhiculée et animée uniquement par des facteurs externes, en l'occurrence la certification.

Cependant il existe un portage interne important matérialisé par la prise de conscience permanente de la nécessité de se mettre en cause et d'apporter les améliorations adéquates avec les évolutions de l'organisation et pertinentes au regard des attentes de la stratégie.

Le témoignage suivant de la responsable Qualité nous conforte dans cette affirmation :

« le modèle de 19 processus avait une dimension transversale satisfaisante.

En parallèle, l'organisation a évolué : les équipes ont grossi, l'organigramme est remanié, des départements sont créés...de manières différentes.

C'est là qu'on a vu que la vision hiérarchique-organigramme- et la vision transversale-processus-s'étaient rejointes. »

Elle explique :

« un processus c'était un département ; les activités sont les missions du département. Une réunion de processus, c'était une revue de service.

Donc on perdait en valeur ajoutée, en efficacité de ces éléments-là.

Ca tournait en....., ça.....ça stagnait.

Il fallait **rebooster** la démarche, regagner en transversalité, regagner en échange, regagner en contribution de la démarche à la stratégie de l'entreprise. Il fallait une refonte des processus. On commençait alors une liste de bricolage.»

Ces notions soulignées sont l'expression d'une prise de conscience du besoin d'amélioration et d'une remise en cause.

Cela rejoint l'expression suivante de Lorino : « la performance n'est pas une destination, c'est un voyage » (le Contrôle de Gestion stratégique, 1995) et celle de BREAKTHROUGH de Juran. Nous avons abordé ces notions dans le cadre conceptuel (1.1.2).

Outre ce témoignage, une observation fine des intitulés des processus et de leur catégorisation démontre leur caractère pseudo-transverse. En effet, le modèle de base pour la gestion de la Qualité consistait en 19 processus pseudo transverses. Ou plus exactement, il s'agissait de la version anglo-saxonne de la transversalité interne à une fonction. La gestion d'un processus se limitait aux enclos d'un seul département.

Lorsqu'un processus mettait à contribution plusieurs services, le suivi d'un objectif de ce processus dans sa globalité était impossible, à défaut de la formalisation de la contribution de tous les services à la réalisation de cet objectif.

Par exemple, la gestion du processus accueil des passagers se réalisait uniquement au regard de l'activité ou du métier « accueil » au niveau du service concerné, sans pouvoir prendre en compte les contributions des activités réalisées dans les autres services.

En conséquence, il était impossible de faire le lien entre le suivi d'un objectif de processus et celui des objectifs de la direction, qui a besoin d'une vue transversale intégrant tous les contributeurs à un processus donné.

Un manque persistait en termes de mise en évidence de la transversalité des processus, dans le sens d'« organisation transversale » selon Tarondeau et Wright.

Les revues de processus correspondaient à des revues de services. Cela résultait en une redondance au lieu d'un enrichissement attendu des processus à travers leur contribution à l'évaluation de la performance globale de l'entreprise.

### 5.3.3. Une nouvelle culture ABC : la modélisation au cœur de l'« innovation »

Cette nouvelle culture s'accompagne d'une nouvelle vision du métier de l'aéroport qui est celle de :

« *Société de services aux passagers et autres accompagnateurs* ».

La nouvelle culture a joué le rôle de catalyseur dans la précision et l'expression des besoins d'interactions entre diverses fonctions, afin de répondre aux attentes du trafic en perpétuelle croissance.

L'année 2004 fut marquée par l'arrivée du Directeur actuel qui, dès son « embarquement » annonçait sa volonté de construire un Système de pilotage des performances, fondé sur le Contrôle de Gestion et la Qualité et impliquant l'ensemble des acteurs. Cela a été une révélation, avec les modifications qui y ont succédé, en termes d'évolution techniques (modélisations, outils), culturels ou philosophiques.

Le nouveau Directeur de l'aéroport, auparavant responsable dans un grand groupe industriel utilisant la méthode ABC, est remarquablement influencé par ses principes pour le calcul et l'analyse des coûts. Nous avons pu consulter des manuels qu'il avait rédigés et adressés à des groupes de l'ancienne entreprise où il était chargé de la mise en place de la méthode ABC pour la gestion des coûts. Ces documents nous ont éclairés sur sa vision et ses motivations relatives à l'ABC.

La volonté annoncée par ce Directeur eut un impact considérable sur la dynamique des deux outils de gestion étudiés, grâce à son attitude qui consiste à rester à l'écoute attentive des besoins exprimés par les acteurs, pour le pilotage de leurs systèmes. De surcroît, il avait une tactique qui consistait à faire adhérer tout le monde à la nouvelle démarche, sans aucune forme d'imposition.

Lorsque nous l'avons interrogé sur les facteurs qui expliquent l'adhésion des acteurs à cette démarche<sup>191</sup> et leur implication dans sa dynamique, il a expliqué qu'il avait à choisir une des deux options, soit imposer cette démarche, soit inciter les acteurs, indirectement, à s'y intéresser et venir demander, de leur propre initiative, plus d'information, dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Il a opté pour le second choix.

La modélisation fut au cœur des besoins exprimés par le système de contrôle de gestion, précisé dans le paragraphe précédent.

La Qualité était en phase de « bricolage<sup>192</sup> », car son modèle était moyennement satisfaisant au regard des finalités attendues.

Le Contrôle de Gestion était à la recherche d'un modèle adéquat, la Qualité exprimait son insatisfaction du modèle existant : comme l'a expliqué la responsable Qualité : « dans le temps, c'est tombé au bon moment ».

Un cabinet de conseil de renommée internationale intervient en 2007 à la demande du Directeur, afin de mettre en place un modèle transversal, intégrant simultanément 2 finalités :

- La première, opérationnelle, porte sur la gestion des coûts et des rentabilités
- La deuxième, d'ordre plus stratégique que la première, est liée à l'animation de l'ensemble des systèmes de l'aéroport.

La réponse du cabinet ne fut pas satisfaisante au regard des finalités attendues.

### ***Du contrôle de gestion traditionnel à la gestion des coûts et de la rentabilité***

Cette phase constitue l'aboutissement d'une longue trajectoire amenant une culture d'« Administration publique » à devenir une culture ou logique de « gestion des coûts/valeur pour le pilotage de la performance ». Le début de cette trajectoire fut marqué par la création de la première comptabilité analytique au début des années 90.

L'aboutissement se matérialise par un affinement de l'expression des besoins de modernisation du Contrôle de Gestion, en termes de :

- modélisation (substrat technique)
- fondements théoriques, principes, finalités (philosophie gestionnaire)
- visions de la structure, relations entre les acteurs, rôles, compétences (vision simplifiée des relations organisationnelles).

---

<sup>191</sup> Démarche de pilotage des performances

<sup>192</sup> Notion utilisée par un interviewé et retranscrite dans un verbatim cité dans la section précédente « ISO9001 : culture client propagée et agrémentée par de nouvelles philosophies ».



La réponse à ces besoins de modernisation de l'outil de Contrôle de Gestion est progressivement coréalisée par AKIPAJ et l'aéroport, selon la démarche du premier, décrite dans le chapitre 3 (*Qui est l'entreprise AKIPAJ ? Présentation institutionnelle et fonctionnelle*).

Comme précédemment expliqué, des interventions de formation ont eu lieu entre fin 2007 et 2008, auprès de la Direction et des contrôleurs de gestion, de conseil, d'analyse du contexte et d'intégration de l'ensemble des informations dans l'application logicielle.

Fin 2007, l'outil intégrant le modèle de gestion des coûts et de rentabilité est conçu et mis en place.

Les fondements et principes de la construction du modèle et de son exploitation ont fait l'objet des formations délivrées aux acteurs de l'aéroport. Ces formations constituent un moyen d'impliquer ces derniers dans la construction et l'exploitation de l'outil.

La simplicité de l'outil a permis son déploiement d'office par les acteurs concernés et sa « mise en routine<sup>193</sup> ». Il nous paraît important de noter que le rôle de la Direction dans l'appréhension de cet outil est considérable.

Outre la simplicité, les principaux apports attribués à ce modèle, par les acteurs interviewés au sujet de l'outil sont : « réalisme » et « transversalité ».

### ***De Qualité « Marketing » à Qualité « Système de Gestion »***

Nous rappelons que c'est un enjeu commercial qui fut à l'origine des 1<sup>ères</sup> démarches Qualité. Il s'agissait de groupes de travail pour fidéliser la « clientèle » et la développer face à la menace d'un substitut s'imposant lourdement : le TGV.

A cette époque, ce qui caractérisait l'aéroport était le métier suivant: mettre des lignes aériennes à disposition des clients, compagnies et passagers, les uns servant les autres. Le focus portait sur les lignes aériennes.

Le métier de l'aéroport a évolué vers « société de services ». Il s'ensuit un focus non seulement sur les lignes aériennes, mais aussi les services annexes.

L'évolution de l'intitulé de service « Qualité et Environnement » en 2006, à « Qualité et Système de gestion de la sécurité (SGS) » en 2011, traduit l'adjonction de la perspective managériale à la perspective commerciale existante. Cette évolution est illustrée dans les deux schémas représentant l'évolution de l'organigramme de l'aéroport entre 2006 et 2011<sup>194</sup>.

Par ailleurs, la nouvelle vision du métier de l'aéroport explique la sensibilisation de tous les acteurs de l'aéroport sur une mission unique pour tous : la contribution à l'amélioration continue des processus. Cela transparaissait dans les revues de processus auxquelles nous avons assisté et dans les échanges que nous avons pu avoir (dans les couloirs ou dans des pauses café, dans les moments entre revues...).

Cette mutation nécessite une évolution des approches Qualité (jadis exclusivement focalisées sur l'aspect commercial) qui n'étaient plus suffisantes ni adaptées à cette nouvelle réalité.

C'est la perspective de Qualité = Système de Management de l'ensemble de l'aéroport qui était désormais caractéristique de l'outil de gestion de la Qualité.

---

<sup>193</sup> Bertrand T. (2001), « Difficultés d'implantation des dispositifs ABC/ABM », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

<sup>194</sup> Voir les deux schémas plus haut, au début de ce chapitre, paragraphe: Business Modèle de l'aéroport.

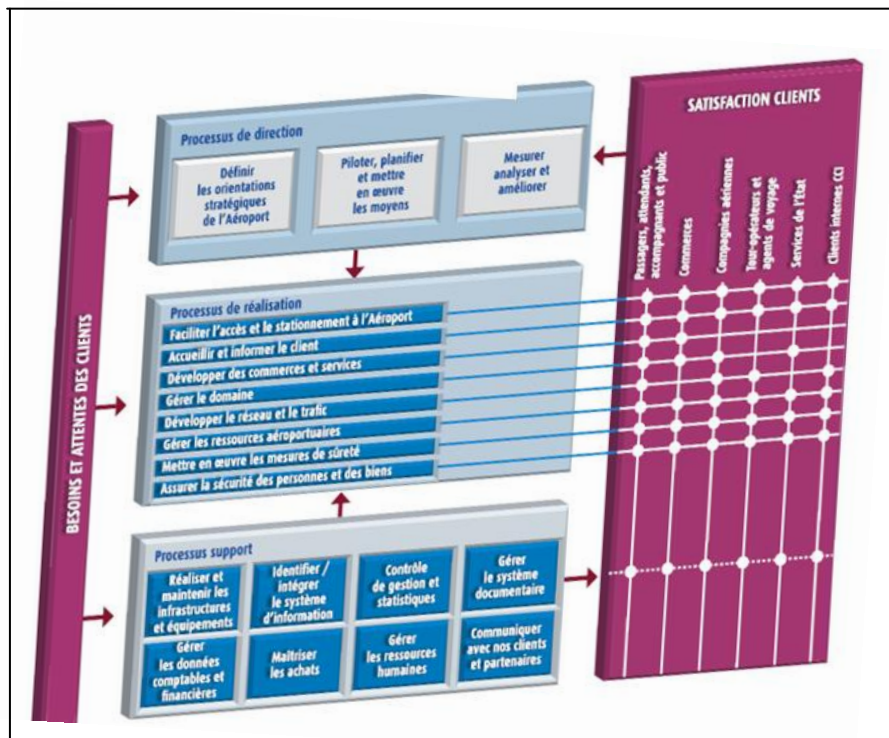
Cela rejoint les évolutions des démarches Qualité (théoriques et empiriques) des aspects purement industriels aux aspects de Qualité Totale (nous avons développé ce point dans la partie 1, cadre conceptuel).

Cette perspective managériale s'est matérialisée par des réunions, des revues de processus, des formations, des communications, des efforts de sensibilisation de l'ensemble de l'aéroport à ce nouvel outil.

Parallèlement à ces instances d'animation, il ya eu des évolutions en termes de modélisation.

Une première évolution du système Qualité est traduite par le passage de la cartographie de 2003 (représentée par la figure n° 5.5) à la cartographie de 2006 représentée dans la figure n° 5.6.

Figure n° 5.5 (répétition<sup>195</sup>)- Cartographie des processus en 2003

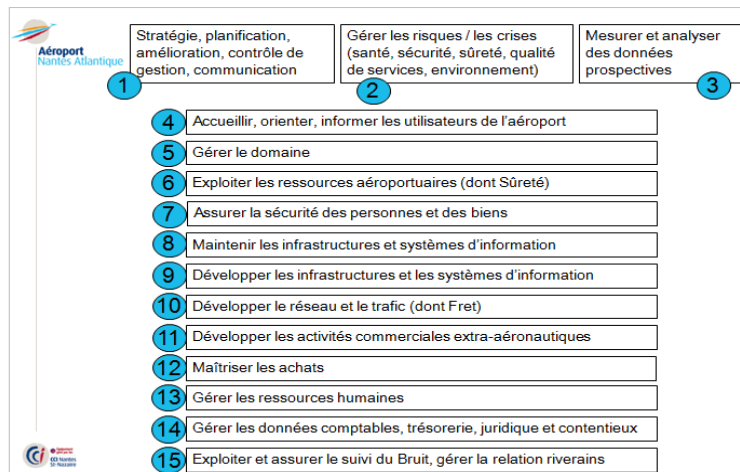


Source : extrait d'une présentation de l'évolution des processus réalisée à titre d'information en interne. Cette diapositive montrait la première cartographie de processus du système Qualité.



<sup>195</sup> Nous reproduisons ici cette figure déjà présentée plus haut, pour faciliter la comparaison.

**Figure n° 5.6- Cartographie des processus en 2006**



Source : ces deux schémas sont des extraits d'une communication sur l'évolution des processus lors d'une réunion d'information du personnel.

Outre la réduction de 19 à 15 processus (simplification), la principale différence entre ces 2 cartographies, est l'évacuation de la structure hiérarchique matérialisée par la catégorisation des processus (direction, support et réalisation).

Bien que l'agencement des processus ne corresponde pas à une hiérarchie verticale, mais les intitulés des catégories citées rappellent parfaitement les strates d'une hiérarchie verticale.

La deuxième évolution se traduit par la mise en exergue d'une ébauche de transversalité en mettant tous les processus au même et seul rang « hiérarchique ». L'arrangement est alors d'ordre chronologique. Nous avons utilisé la notion d'« ébauche » car d'après cette cartographie, la transversalité attendue n'était pas encore réalisée.

En effet, la nouvelle perspective de Qualité (Système de Management) doit s'accompagner d'un modèle mettant en exergue la contribution de la globalité de l'aéroport à la réalisation des « services » et prestations attendues par les clients. Cela induisait le besoin de représenter les interactions s'opérant entre tous les contributeurs à ces services. Il est maintenant clair et évident que ce qui est recherché, c'est le perfectionnement de la représentation de la Transversalité. La réponse à cet objet recherché se trouvait dans le premier modèle proposé par AKIPAJ, pour la gestion des coûts et des rentabilités. Ce modèle répondait aux objectifs et principes de transversalité, simplicité, réalisme. Il fut alors utilisé pour les besoins du Système de Management (Qualité).

Dans le paragraphe suivant, nous analyserons le déroulement des étapes de rapprochement des 2 modèles de Contrôle de Gestion et de Qualité.

### ***Mission AKIPAJ : rapprochement de deux modèles***

« Rapprochement de la cartographie des processus avec le projet gestion par activités et processus ».

C'est un extrait d'un compte-rendu d'un comité de direction (réunissant tous les responsables et directeurs de l'aéroport), faisant allusion à une mission menée par AKIPAJ et consistant à rapprocher

la « cartographie des processus », celle de la Qualité et celle de « gestion par activités et processus », celle du Contrôle de Gestion.

Pour rappel, le projet de « rapprochement » s'est déroulé selon les étapes suivantes :

- Expression des besoins d'évolution en termes de modélisation en Qualité d'une part, et de construction d'un premier modèle de gestion des coûts et rentabilités à base d'activités et de processus, d'autre part.
- Démarrage du projet de modélisation par activités et processus pour la gestion des coûts et rentabilités ; AKIPAJ a alors proposé une première cartographie de 10 processus illustrés dans la figure n° 5.7 suivante :

**Figure n° 5.7- Cartographie des processus (par le Contrôle de Gestion) en 2007**

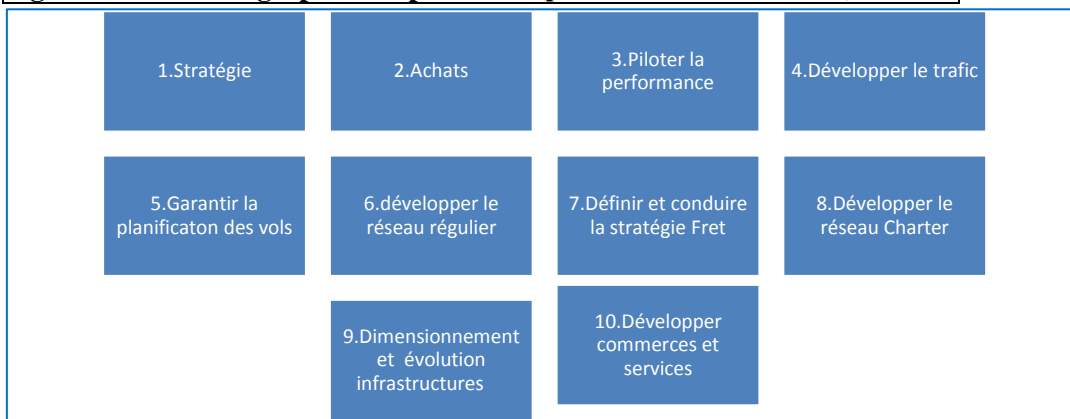


Schéma réalisé à partir de données issues du tableau n°5.9 présenté ci-dessous

- Remaniement de cette première cartographie par la Qualité et par le Contrôle de Gestion, chacun de son côté, pour s'assurer que le modèle répondait bien aux besoins de chacun. Le résultat de ce remaniement fut une légère modification des processus, par la Qualité, qui a proposé les 11 processus présentés dans la figure n° 5.8 ci-dessous.

Les principaux écarts entre les deux schémas concernent :

Les intitulés des processus : « Achats » v/s « Maîtriser les achats » en Qualité ;

Le niveau de détail des processus : un processus Contrôle de Gestion pouvait correspondre à l'ensemble de trois processus Qualité et vice versa, un processus Qualité pouvait être scindé en plusieurs processus Contrôle de Gestion.

**Figure n° 5.8 - Cartographie des processus (par la Qualité) en 2007**

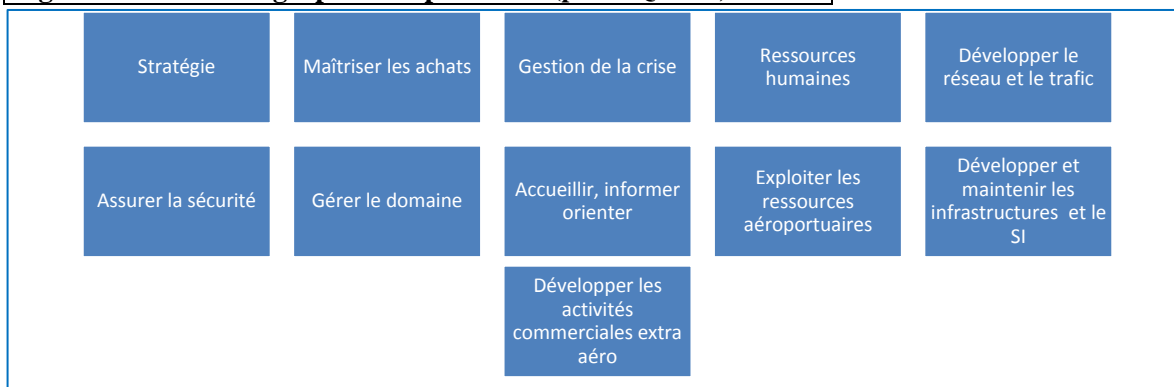


Schéma réalisé à partir de données issues du tableau n° 5.9 présenté ci-dessous

- Rapprochement des deux cartographies précédentes, dans la perspective d'aboutir à un seul « schéma de base ». Ce rapprochement avait pour but la « mise en cohérence des deux systèmes sur la même base ». Il a résulté, au début de l'année 2008, en une nouvelle cartographie de 7 processus, répondant aux besoins de chacun des deux systèmes. Ce rapprochement est illustré par le tableau n° 5.9, extrait d'un compte rendu d'une réunion intitulée « mise à plat des processus et projet gestion par activités ». Ce tableau représente, en première ligne les processus Qualité et en première colonne les processus Contrôle de Gestion. Nous avons élaboré les deux figures n° 5.7 et 5.8 précédents, à partir de ce tableau.

**Tableau n° 5.9- Rapprochement des cartographies de Contrôle de Gestion et de Qualité de 2007**

n° processus GPA		Démarche Processus										
		Stratégie	Maîtriser les Achats	gestion de la crise	Ressources humaines	Développer le réseau et le trafic	Assurer la sécurité	Gérer le domaine	Accueillir, informer orienter	développer les activités commerciales extra aéro	exploiter les ressources aéroportuaires	développer et maintenir les infra et le SI
Gestion par activité	1	Stratégie	identiques. À regrouper avec n°3. Ce processus n°1 "disparaît"									
	2	Achats	identiques. Processus validé									
	3	piloter la performance	identiques. À regrouper avec n°1 et en ajustant quelques éléments (cf compte rendu). Processus validé		incluse dans le processus n°3. Processus crise disparaît	inclus dans processus n°3. Processus RH disparaît.						par rapport au processus développer et maintenir..., inclure les éléments techniques informatiques du PS n°3
	4	développer le trafic				inclure la partie commerciale dans processus n°4						
	5	garantir la planification des vols					"assurer la sécurité à séparer". La partie SSLIA et péril animalier dans PS n°5				processus "exploiter" inclus dans ce processus n°5 hormis la sûreté incluse dans PS n°9	
	6	développer le réseau régulier				n°6 à regrouper avec n°8 pour retrouver un processus dev le réseau régulier et charter.						
	7	définir et conduire stratégie fret				n°7 à supprimer, car pas défini actuellement						
	8	développer le réseau charter				à regrouper avec n°6						
	9	dimensionnement et évolution infrastructures					"assurer la sécurité à séparer". La partie aéroport dans PS n°9	domaine inclus dans ce processus n°9	les activités liées à l'accueil sont incluses dans ce PS n°9 sauf les éléments relatifs à la vente (dans PS 10)		inclure la partie sûreté dans ce processus n°9	PS n°9 OK avec ajout: sûreté, accueil, domanial, sécurité aéroport et partie informatique
	10	développer commerces et services							les tâches liées à la vente à l'accueil sont incluses dans ce PS n°10	identiques, avec ajout des tâches de l'accueil liées à la vente		

Ce tableau est extrait d'un compte rendu d'une réunion intitulée « mise à plat des processus et projet gestion par activités, dans le but de parvenir à une cartographie commune au Contrôle de Gestion et à la Qualité.

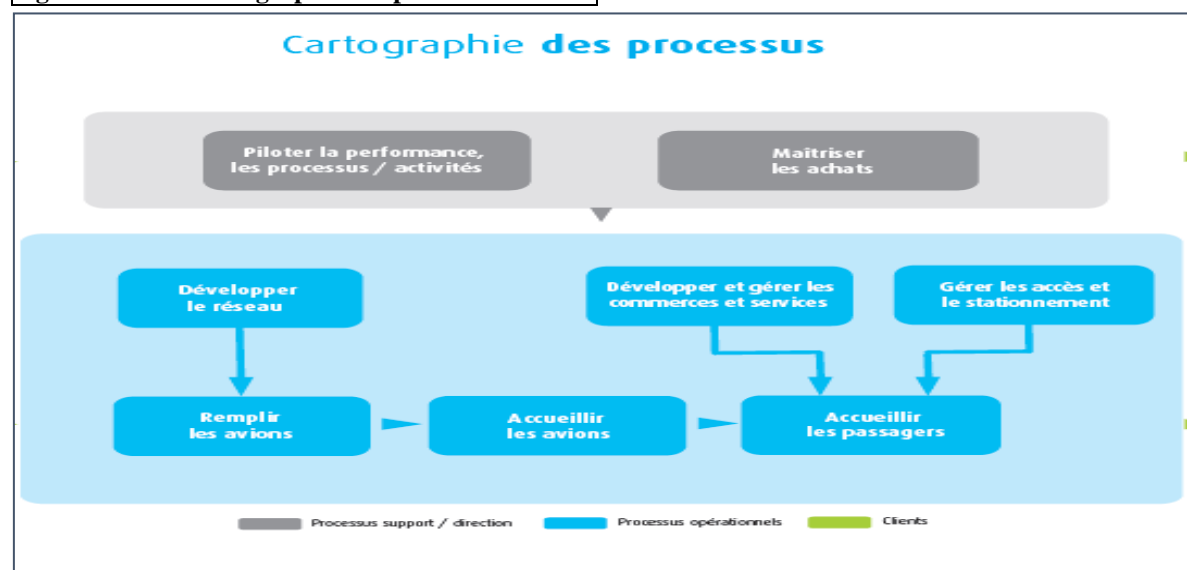
Le rapprochement a consisté en un croisement des 10 processus Contrôle de Gestion, d'une part, et des 11 processus Qualité, d'autre part. Il en est ressorti un modèle validé par la Direction et plus simple, car comportant 7 processus. Cette simplification se base sur un principe : regrouper au sein d'un processus des activités liées aux productions et attentes des clients du processus et/ou de l'aéroport.

Compte tenu de ce principe, les 7 processus sont identifiés à travers des regroupements de processus ou certaines de leurs activités dans d'autres processus, ou la fusion de deux processus dans un nouveau processus.

- Mise à jour du modèle réalisée par une collaboration entre AKIPAJ, le Contrôle de Gestion et la Qualité. Elle a résulté en une adaptation à l'évolution environnementale interne et externe de l'aéroport. Cette adaptation se traduit par l'ajout de tâches ou d'activités au sein des 7 processus existants et par la création d'un huitième processus, « Gérer les accès et les stationnements ».

Par conséquent, la cartographie des processus de l'aéroport comporte huit processus représentés par la figure n° 5.10 suivante :

Figure n° 5.10- Cartographie des processus en 2008



Source : système de management aéroportuaire 2011

Enfin, nous constatons que cette nouvelle vision de « société de services » a impliqué une contribution de tous les acteurs à l'amélioration des processus. De plus, elle a été à l'origine du rapprochement des deux outils de Qualité et de contrôle de Gestion, à travers un modèle portant transversalité, simplicité et réalisme.

Cependant, cette trajectoire de rapprochement sera confrontée à des obstacles. C'est ce qui sera développé dans le paragraphe suivant.

5.3.4. Une entrave dans la trajectoire : impact sur la convergence vers un modèle unique, déclenchement d'un diagnostic et recherche d'un remède.

« La convergence est complète entre le Contrôle de Gestion et la Qualité sur un seul modèle ».

« Le Contrôle de Gestion est désolidarisé du système ».

Ces deux propos contradictoires de deux personnes différentes sont une description, à la même période, de la situation des deux outils, en ce qui concerne leur niveau de convergence autour d'un modèle commun.

Or ce qui en ressort, c'est une contradiction qui nous amène à constater une situation de déséquilibre, ou d'équilibre instable en voie de rupture.

D'une part, comme les parties précédentes le montrent, les deux outils recherchaient un modèle concret portant réalisme, simplicité et transversalité. Ces caractéristiques partagées expliquent l'utilisation de la notion « convergents » dans la première phrase.

D'autre part, il existe des manques à combler, qui expliquent la notion de « désolidarisation » utilisée dans la deuxième phrase.

La conséquence visible de ces manques est la dichotomie s'installant entre les modèles des deux systèmes.

Ainsi, le Contrôle de Gestion se base sur la cartographie initiale sans les évolutions consécutives.

En revanche, le modèle de Qualité a intégré un nombre important d'évolutions dans son exploitation opérationnelle et dans la contribution au pilotage stratégique.

Lors d'un entretien avec la responsable Qualité, elle nous a fait un retour sur ces évolutions en termes de paramètres techniques du modèle et de perceptions et attitudes des acteurs.

Les premières évolutions ont eu lieu dès la mise en place du modèle proposé par AKIPAJ et validé par l'ensemble des acteurs concernés à l'aéroport.

« En 2008, on a eu le modèle à sept processus, puis on a rajouté le huitième en 2011.

On a eu un besoin de structurer tout ça d'une manière complémentaire.

On a retravaillé les processus pour qu'ils nous correspondent bien.

Tel processus comprend telle, telle et telle activité ; mais ça [ne] nous suffit pas. On a ajouté :

-La finalité : il va servir à quoi (il y a eu des débats à ce sujet)

-Le champ d'application

-Les clients : pour qui ce processus va tourner

-Les liaisons.....les interactions entre les processus : de qui ce processus va dépendre le plus fortement.

-Ordonner les processus : on a, d'abord les processus de management (piloter la performance et maîtriser les achats, ensuite les processus opérationnels ;

Et là : une fois le réseau est développé, les lignes sont identifiées, on remplit les avions. Les avions décollent, se posent (processus : accueillir les avions). Ensuite, les passagers sont là (accueillir les passagers). On a ensuite les processus commerces et services..... »

La responsable Qualité explicite comment ces évolutions ont été intégrées dans le modèle initial :

« Cette modélisation s'est faite vraiment avec les acteurs des processus par rapport à leurs sensibilités et leurs connaissances des activités et leurs besoins. C'était vraiment fait au cas par cas



*pour chaque processus avec les acteurs. Eh bien on sait où ça fonctionne, où ça [ne] fonctionne pas bien et on se sentirait plus à l'aise dans ce modèle, parce que ça nous permettra de nous poser les bonnes questions. C'est plus concret. Ça parle plus aux gens. »*

Dans son explication, elle a mis l'accent sur les liens entre les activités d'un processus ou entre les processus :

*« Les flèches c'est comment une activité va jouer sur l'autre. Elles indiquent soit un enchaînement chronologique, ou alors un lien...plus de contribution.*

*La chronologie n'est pas marquée autant dans le processus « accueillir les avions » que dans le processus « maîtriser les achats ». Les activités de ce processus, on n'arrivait pas à se les présenter : on est en train de faire une usine à gaz quand on va les présenter. »*

Pour ce qui des liens de contribution, elle explique :

*« Par exemple, cette activité-là, elle vient impacter celle-ci par un apport complémentaire, par une expertise complémentaire.....contribuer à celle-ci, participer à la suivante...voilà. »*

Quant à l'aménagement des activités au sein d'un processus, du niveau de détail et des paramètres ajoutés aux activités et aux processus (entrées, sorties, contribution...), elle explique :

*« Il y a eu besoin de redécouper certaines activités qui étaient trop macro. Par exemple le processus « maîtriser les achats » où, à l'origine, il y avait trois activités. L'équipe « Achats<sup>196</sup> » ne se retrouvait pas par rapport à leurs missions propres; pour évaluer leur performance, comprendre comment une activité va jouer sur l'autre.... »*

*Voilà donc positionner chaque acteur, chaque ressource, chaque contribution et même pouvoir aussi identifier les données d'entrées à une activité.*

*On a aussi besoin de détailler pour visualiser que l'expression du besoin client, elle est associée à « définir le besoin » ; que, du coup, si cette activité ne fonctionne pas bien, bah, effectivement, la réalisation de la consultation, on sera déjà à côté de la plaque.<sup>197</sup> »*

Les deux figures n° 5.11 et 5.12 suivantes décrivent, respectivement, le processus « accueillir les avions » dans sa première version et tel qu'il est resté par le Contrôle de Gestion, d'une part, et le même processus tel qu'il a évolué et devenu perçu par la Qualité, d'autre part. Ils sont extraits d'une réunion entre AKIPAJ et les acteurs de l'aéroport.

---

<sup>196</sup> Ce processus comprend aujourd'hui 11 activités. Les cartographies de 2008 et de 2012 du processus « maîtriser les achats » sont présentées dans les deux figures situées à la fin des témoignages de la responsable Qualité.

<sup>197</sup> Les notions entre guillemets correspondent au contenu des activités qui s'enchaînent au sein du processus « maîtriser les achats ».



Figure n° 5.14 – Cartographie du processus « Assurer la gestion des achats » en 2012



Ce schéma illustre la cartographie du processus « maîtriser les achats » en 2012. Il est réalisé par nous-mêmes à partir d'une représentation extraite de l'outil de gestion de la Qualité développé par AKIPAJ.

Cela nous conduit à constater que la conception du modèle unique de sept processus (de 2008), certes nécessaire à la convergence et à « la mise en cohérence »<sup>198</sup> des deux systèmes, néanmoins il faut la compléter par des éléments garantissant la « cohérence » évoquée par les acteurs interviewés. L'analyse approfondie dans la partie suivante nous éclairera sur ces éléments de cohérence.

### **Comment analyser les origines de l'écart entre les représentations d'un même processus par la Contrôle de Gestion et par la Qualité ? Des symptômes aux causes profondes.**

Nous l'avons évoqué dans la présentation du contexte, le changement de concessionnaire n'a pas eu d'impact direct notable sur le pilotage de la performance de l'aéroport. Néanmoins, la période d'appels d'offres fut, indirectement, à la base de la perturbation de la trajectoire de convergence qui se dessinait entre les deux outils à base de processus.

Pendant cette période, il était complètement proscrit de diffuser la moindre information financière sur l'aéroport. Cette restriction de diffusion s'est accompagnée, d'office, d'un isolement du Contrôle de Gestion (« désolidarisation » selon les propos d'un responsable à l'aéroport).

Ce fait n'est que la cause manifeste et évidente à « incriminer ». Il nous a permis de déclencher un diagnostic et de déceler les symptômes de la problématique de bifurcation des deux modèles à base d'activités et de processus.

La répercussion de l'isolement du Contrôle de Gestion s'est traduite par un « déphasage » entre les deux outils en question.

Nous avons vu que les modifications apportées au modèle de 2008 par la Qualité n'ont pas été prises en compte par le Contrôle de Gestion. Il a continué à exploiter le modèle de 2008 pour la gestion des coûts, sans intégrer les évolutions.

Nous avons interrogé la responsable de Contrôle de Gestion qui nous a fait part de sa vision de l'évolution du modèle construit par AKIPAJ, pendant la période de 2008 à 2012.

<sup>198</sup> Expression utilisée par des responsables interviewés pour décrire les objectifs de la convergence sur un modèle de base commun.

*«En 2008, il y a eu une mise en œuvre rapide du modèle construit et une appréhension par la Qualité, la Direction et le Contrôle de Gestion.*

*Par contre, Problème problème ! en 2009, période d'appels d'offres pour la nouvelle concession.*

*Donc il[ne]fallait surtout pas que tout ça sorte. On refermait tout sur le Contrôle de Gestion.*

*Ca a duré jusqu'en 2011....]. En 2011, je me rends compte que ça ne marche pas (la mise à disposition des données de l'outil de Contrôle de Gestion).*

*J'avais d'énormes difficultés à faire adhérer le modèle tel qu'il avait progressé en tant que Système de Management de la Qualité, au modèle tel qu'il est resté effectivement quelque part coincé en tant que modèle de gestion.*

*Tout a évolué. C'est à ce moment-là où vous êtes arrivés (lancement du projet de recherche). On a constaté que cette divergence est...forte..... ».*

Pour expliquer les sources de divergence, la responsable du service Contrôle de Gestion ajoute :

*« La structure a évolué : les centres de responsabilités budgétaires (CRB) ont évolué, les processus ont évolué, les rassemblements d'activités n'étaient plus les mêmes, les créations de nouveaux processus..... Des êtres humains qui s'en vont, d'autres qui reviennent. Et les CRB changent en fonction des êtres humains.*

*Donc il a fallu :*

*- réadapter les CRB à ce niveau-là : [cela constitue une]source d'écart par rapport au modèle de 2008.*

*-création de certains produits qui prennent plus d'ampleur, tel que dans le processus « Parking » : nouvelle source de divergence par rapport au modèle de 2008.*

*-le processus « Commerces et services » qui était très embryonnaire a vécu, a grossi et s'est étoffé. Mais quels sont les moyens pour s'étoffer ? Nouvelle source d'écart. »*

*Tout ça fait que si tu voulais jouer la continuité du système, tu ne pouvais pas.*

Elle conclut :

*« A la fin du jeu, au bout de trois ans, on [Contrôle de Gestion] n'était plus proche de la réalité quoi. »*

Dans le but de chercher les causes les plus profondes de cet écart, nous avons interrogé la responsable de contrôle de Gestion sur ce qui empêchait son outil de prendre connaissance de ces évolutions et en tenir compte, tout en maintenant la discrétion par obligation à l'époque.

Un extrait de la réponse synthétisant sa teneur est le suivant :

*« On n'a pas assez communiqué avec la Qualité. [La Qualité] elle a continué à faire vivre ses processus sans que le contrôle de Gestion puisse dire : si ça bouge chez toi, ça bouche chez moi. Car si je dis « ça bouche chez moi, il faut que je prouve que ça bouche chez moi ». Et la Qualité n'a pas eu le réflexe de dire : « ça a bougé. »*

*C'est marrant, j'ai [n'ai] plus l'impression de parler de la même chose.*

*Ça [ne] correspond plus à ce que j'avais en tête.*

*La non communication était un très très gros obstacle.*

Au terme de ce témoignage, nous en reprenons une phrase : *Tout a évolué. C'est à ce moment-là où vous êtes arrivés. On a constaté que cette divergence est...forte.....* ».

Comme le montre ce témoignage, AKIPAJ est intervenu de nouveau en février 2011. A cette époque, nous avons réalisé la réunion de lancement du projet de recherche (de la solution à cette «divergence»), tel que signalé dans le déroulement de la démarche du travail de recherche.

### Synthèse de la trajectoire de la convergence des deux outils de gestion de coûts et de qualité à NA :

L'étude longitudinale de NA soulève un cycle d'évolution du dialogue de gestion (entre les deux systèmes). Lors d'un entretien avec la responsable de Contrôle de Gestion de NA, elle a résumé sa vision de l'évolution de la trajectoire de convergence, notamment du dialogue entre les deux démarches, en le comparant à une **balance**.

Nous décrivons cette trajectoire dans le schéma de la figure n°5.15<sup>199</sup> ci-dessous.

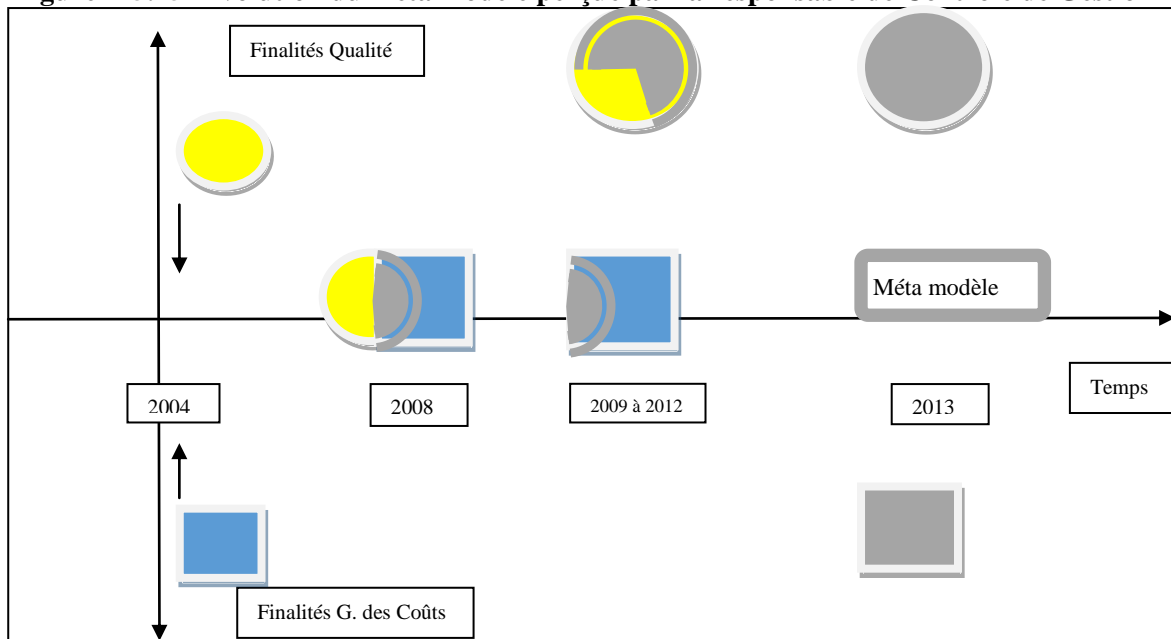
Ce schéma permet de synthétiser la trajectoire de convergence des deux outils. Le chapitre 6 nous permet d'aller plus en profondeur dans l'analyse de cette trajectoire. L'examen de la convergence ou de la divergence ne porte pas uniquement sur le vocabulaire ou la finalité partagée, mais aussi sur l'ingénierie des deux outils. Nous rappellerons ce schéma au début du chapitre 7.

Nous soulignons les points suivants permettant la lecture du schéma :

Sur l'axe des ordonnées, la partie supérieure correspond à des spécificités concernant les finalités de qualité ; la partie inférieure représente des finalités spécifiques à l'outil de Gestion des Coûts.

Les formes géométriques différentes sont utilisées pour illustrer les spécificités en termes de définitions opérationnelles et principes d'exploitation propres à chaque outil (les définitions opérationnelles). A ce titre, la forme circulaire est associée à la qualité et la forme rectangulaire au contrôle de gestion. Les couleurs sont utilisées pour souligner les situations de domination d'une vision sur une autre, constatées de l'examen des pratiques des deux systèmes (VSRO). Le jaune est associé à la qualité et le bleu au contrôle de gestion.

**Figure n°5.15- Evolution du méta modèle perçue par la responsable de Contrôle de Gestion**



<sup>199</sup> Schéma réalisé pour illustrer un extrait d'un entretien avec la responsable de Contrôle de Gestion où elle décrit l'évolution du modèle commun.

Comment la responsable de Contrôle de Gestion décrit-elle cette trajectoire ?

En 2008, un modèle commun est construit en collaboration avec AKIPAJ.

Les constituants des éléments techniques communs sont alors identifiés par l'ensemble des opérationnels (notamment les deux services concernés). La partie colorée en gris illustre ce substrat technique commun.

La responsable citée perçoit, dans le modèle construit (basé sur les activités et les processus), une situation d'équilibre. Chacun des outils de Gestion des Coûts et de Qualité se « retrouvait » dans ce modèle et commençait à l'exploiter pour réaliser ses finalités.

A partir de 2009, la Qualité développe l'outil pour l'exploiter selon ses propres finalités.

Les actions d'appropriation du modèle (notamment le substrat technique en gris) par la Qualité consistaient à effectuer des opérations d'arbitrage entre Qualiticiens et opérationnels, afin de répondre aux besoins de représentation exprimés par ces derniers.

Le résultat de ces arbitrages a consisté à modifier le modèle en rajoutant de nouvelles activités, voire de nouveaux processus, ou à modifier des intitulés ou d'apporter de nouveaux regroupements d'activités au sein des processus.

En revanche, le modèle économique n'a pas évolué. Cela est illustré par le maintien de la place de la forme rectangulaire et de sa partie technique (grise).

Dans le graphe, l'éloignement de la forme sphérique (Qualité) vers le haut et le changement de la forme représentant le substrat technique illustrent la rupture de l'équilibre de 2008.

Des situations oscillant entre la négociation et le compromis se poursuivent jusqu' en 2012. Pendant cette période (2009-2012), le Contrôle de Gestion ne se voyait guère en situation de négociation ou de compromis sur un modèle en commun, mais en situation de « domination » par la Qualité.

La responsable de Contrôle de Gestion décrit cette situation par la notion de « désolidarisation ».

Notre interlocutrice poursuit le récit de la trajectoire en considérant que la phase en vigueur (2012-2013) illustre une volonté « viscérale » des deux outils à passer à une situation **d'INTEGRATION**. Cette phase s'est établie suite à une série de phases de domination, compromis et négociation<sup>200</sup> autour d'un modèle à base de processus.

\*\*\*

En conclusion, nous remarquons que tout au long de cette trajectoire, il existe plusieurs éléments de convergence communs entre les deux systèmes étudiés. D'abord, ces derniers partagent, en permanence, une seule vision du métier de l'aéroport. Ce dernier étant toujours le même, mais, à chacune des phases identifiée, une pression était exercée sur un aspect particulier de ce métier et les deux systèmes avaient toujours la même perception de cette pression.

Le deuxième point commun c'est la prise de conscience forte de l'évolution de l'organisation et de la nécessité d'adapter les outils en continu. Nous avons noté cependant, à ce niveau, une différence quant à la forme de la réaction de chacun des deux systèmes : besoin d'historisation d'un côté et besoin pressant d'une réaction prompte, d'une autre côté.

Le troisième indice de convergence porte sur le besoin d'être proche de la réalité. Cela se traduit par l'expression des deux systèmes d'un besoin de modèle réaliste.

---

<sup>200</sup> D'après J. Rojot, « *Théorie des organisations* », Editions ESKA 2005.

La nécessité de disposer d'une représentation fiable et réaliste du fonctionnement n'est pas uniquement la préoccupation des deux systèmes étudiés.

Nous avons constaté que ce besoin est également la priorité de la Direction de l'aéroport, qui veille à rester à l'écoute des deux systèmes d'une façon égale et d'inciter l'ensemble à adhérer spontanément à un modèle intégrant le Contrôle de Gestion et la Qualité.

Enfin, la conclusion tirée de la monographie de ce cas nous conforte dans nos constats tirés de celle du terrain précédent, VERA.

La communication ou le dialogue entre les deux outils est la première condition de convergence.

Ce dialogue doit reposer sur un langage parlé et appréhendé par tous les acteurs de la même façon et leur permettant de l'exploiter, chacun, pour ses propres missions.

Dans le chapitre 6, nous allons décortiquer les entités élémentaires de ce langage et analyser sa mise à l'épreuve par les deux outils investigués.

## **CHAPITRE 6 : VERS LE META MODELE. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES SYSTEMES ETUDIES.**

---





Dans les deux chapitres précédents, nous avons réalisé deux études de cas. Celles-ci ont fourni une monographie des terrains investigués, dans une approche historique (longitudinale) contextuelle, organisationnelle et institutionnelle.

Cette monographie a permis (1) de tracer, pour chacun des deux terrains, **la voie de convergence** de deux outils (la gestion des coûts et la gestion de la qualité) **vers un modèle commun**. Elle nous a permis également (2) d'identifier des **éléments de faisabilité de cette convergence**.

Ces études de cas, réalisées sous un angle de vue général, nous a amenés à deux conclusions :

- Il existe des « impensés » en ce qui concerne le dialogue entre les deux systèmes. La thèse ambitionne de fournir des réflexions pour les combler. Elle se centre précisément sur les modalités, les conditions et les principes d'un dialogue entre les deux systèmes de manière à partager un langage commun tout en respectant les spécificités de chacun.
- Il existe des freins entravant la convergence. Ce sont les facteurs qui expliquent l'échec de convergence de deux systèmes sur un référentiel commun malgré le respect de toutes les conditions identifiées.

Les réponses à ces lacunes et aux freins auxquels la convergence est confrontée constituent les éléments de la réponse à la problématique de la thèse.

Ce chapitre comporte **l'analyse** des cas. Nous essayons de **décoder** les deux systèmes à l'aide d'une **grille d'analyse** où nous précisons les composantes des deux systèmes convergeant. Il s'agit de déterminer les « codes » qui permettent de déchiffrer les deux systèmes, de les lire et de les comprendre. Cette grille, dérivée de la théorie des outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992), sera déclinée sur les données restituées des deux terrains. Cette analyse consiste à démontrer la faisabilité de la solution, ses avantages et les adaptations nécessaires au niveau de chacun des outils étudiés.

Le raisonnement ici est principalement **déductif**. Nous tirons des conséquences, à partir des théories énoncées et des observations empiriques des deux terrains de VERA et de NA.

**La déduction porte sur des conséquences** en termes de cohérence **interne** de chacun des systèmes étudiés et de cohérence dans le dialogue **entre** les deux systèmes. Ce sont ces conséquences que nous tentons de valider à travers la démonstration.

Pour des raisons de rigueur et afin d'éviter les biais d'une étude d'un seul terrain et d'être sous l'influence de ce dernier, nous avons effectué deux analyses symétriques. Une comparaison des deux cas permet ainsi de tirer des enseignements et assurer une validité des résultats obtenus.

Les résultats de la démonstration seront exploités dans le cadre du développement de la solution au chapitre 7. L'exposé factuel des cas (chapitres 4 et 5) et l'analyse des résultats (chapitres 6 et 7) seront suivis d'une discussion. Nous soulignons une particularité de démarche dans ce chapitre : nous procédons « **à rebours** », à partir de l'idée de méta modèle ; ensuite, nous interrogeons et analysons les configurations de convergence.

## 6.1. Démarche et principes de la démonstration

Nous exposerons la démarche de la démonstration qui articule théories et hypothèses qui aboutissent à la façon de procéder à cette démonstration.

### **Théories de base :**

Les deux principales **théories** sur lesquelles nous nous appuyons sont les suivantes :

- La théorie d'outil de gestion (Hatchuel et Weil, 1992): nous percevons ce dernier comme un ensemble de trois composantes en interaction : le substrat technique (ST), la philosophie gestionnaire (PG) et la vision simplifiée des relations organisationnelles (VSRO). Nous avons détaillé ces composantes au préalable, dans le cadre conceptuel.
- La théorie de la contingence<sup>201</sup> : nous souscrivons au raisonnement de Lawrence et Lorsch<sup>202</sup>, selon lequel une structuration efficace allie différenciation et intégration. Dans cette optique, le respect de la spécificité de chaque démarche (gestion des coûts et qualité), rend nécessaire l'effort d'intégration, via un méta-modèle.

### **Hypothèses préliminaires à l'analyse :**

Dans notre démonstration, nous partons des hypothèses suivantes :

- 1) **Dans les prolongements de la théorie d'outil de gestion, la cohérence globale d'un outil de gestion repose sur la complémentarité entre ses trois composantes : ST, PG et VSRO<sup>203</sup> (Hatchuel et Weil, 2001).**
- 2) **Nous entendons par complémentarité entre les composantes d'un outil, l'absence de contradiction entre elles. L'« interaction » entre ces composantes ne doit pas briser la cohérence globale de l'outil (Mévellec, 2005). C'est pour cette raison que notre attention porte sur la complémentarité qui doit être maintenue entre les composantes d'un outil, dans leur mouvement d' « interaction ».**
- 3) **Nous prenons appui sur une approche pragmatique, jusqu'à présent peu développée et qui repose sur un « dialogue » qui marie « action » et « réflexion ». Lorino (2001)<sup>204</sup> appelle à considérer cette approche dans le cadre de l'étude des outils de gestion. Le pragmatisme ici, enraciné dans les travaux de Pierce, consiste à inclure l'outil de gestion dans un ensemble intégrant des instruments tangibles, des philosophies gestionnaires et des visions des relations organisationnelles sur lesquelles repose le dialogue.**

---

<sup>201</sup> Nous développons cette théorie en détail dans le cadre théorique (chapitre 1) et chapitre 7.

<sup>202</sup> LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1989.

<sup>203</sup> Ce triplet est constitué des trois composantes d'un outil de gestion : substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles.

<sup>204</sup> THEUREAU J. (2001) Rencontre avec Philippe Lorino, Bulletin de liaison de la SELF. Dans cette interview, Lorino précise que pour combler ce manque de pragmatisme dans la théorie de l'outil de gestion, il convient de considérer ce dernier comme « porteur d'une genèse, d'une conception, d'un choix [...] et qu'il faut lui associer des schémas d'interprétation contraignant », ce qui rejoint la notion de situation de gestion.

### Démarche de l'analyse :

Nous avons choisi une entrée par la détermination d'une solution empirique répondant à un besoin du terrain. Au-delà de la compréhension du **fonctionnement** des systèmes, nous cherchons, dès l'origine de la recherche, à **répondre à la demande exprimée par le terrain**. Il ne s'agit pas simplement de comprendre, mais de proposer une solution pour que les systèmes fonctionnent selon les souhaits des praticiens. Ces derniers ont exprimé un besoin en termes de modélisation de deux systèmes partageant des vocabulaires communs, pour le pilotage de la performance. La solution attendue est donc un référentiel de modélisation servant de registre structurant les vocabulaires partagés et permettant le dialogue entre ces deux systèmes.

Après avoir déterminé la catégorie et la nature de la solution, les étapes suivantes consistent à expliciter cette solution, la démontrer et la concevoir, en collaboration avec le terrain.

Notre démarche est constituée **des quatre étapes suivantes** :

- **Identification** et précision de la solution à la problématique de convergence des deux outils : le métamodèle en tant que référentiel de modélisation susceptible de se décliner dans les deux outils de Gestion des Coûts et de Qualité. Quel est le contour de ce méta modèle ?
- **Décodage** des deux systèmes étudiés. Quelles sont leurs trois composantes et quelles modalités de déclinaison du méta modèle ? Comment positionner ce dernier au sein de chacun des deux systèmes ? la réponse à cette dernière question est un jalon primordial pour l'étape suivante, celle de la démonstration.
- **Démonstration** de la solution : examen des instances de convergence à travers les études de cas. Cet examen porte sur les interactions entre les composantes intérieures à chaque système, d'une part et sur les interactions entre les deux systèmes, d'autre part.  
Ainsi les résultats attendus de la démonstration sont double :  
Le premier porte sur la cohérence interne à chaque outil et le deuxième porte sur la cohérence entre les deux outils. Les résultats de cette phase de démonstration seront exploités dans la conception du méta modèle.
- **Conception** du méta modèle (théorisation) à partir des observations des cas et des résultats (conséquences) de la démonstration réalisée. Quelles composantes, quelles interactions, quelles modalités de déclinaison, quelles conditions de convergence et quels freins à cette convergence ?

## 6.2. Analyse de la cohérence interne des outils de coûts et de qualité

### 6.2.0. Préalable à l'analyse de la cohérence interne

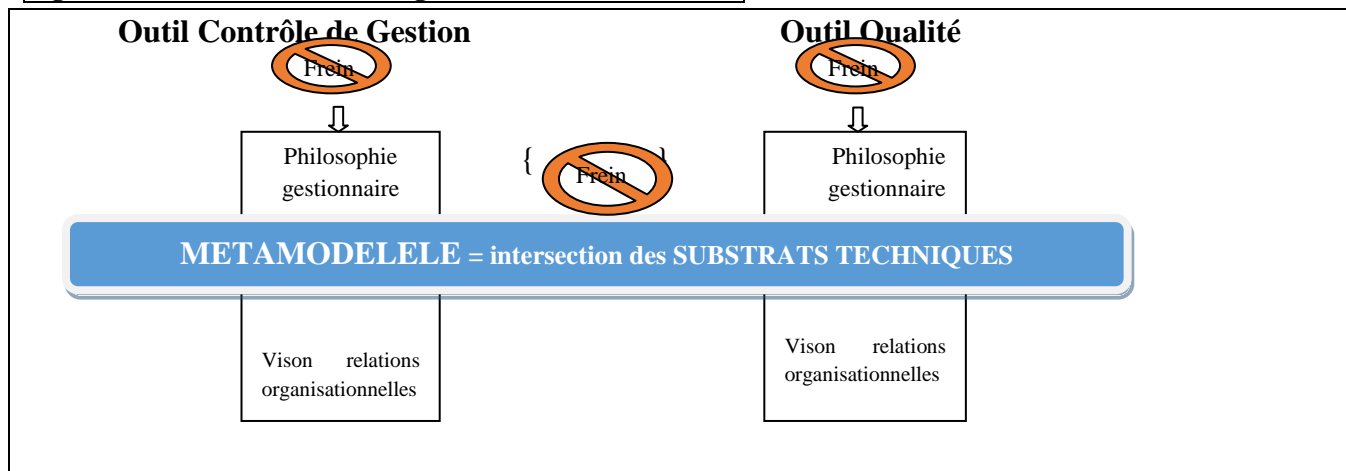
✓ Deux principales séquences d'analyse, inter et intra outils

Compte tenu des théories, hypothèse et démarche citées, les freins à la convergence peuvent être assimilés à des manques de complémentarité ou de compatibilité entre deux éléments croisés. Les croisements s'opèrent à deux niveaux :

- Au sein d'un même outil, entre un paramètre du ST et un élément de PG ou de VSRO.
- Entre les deux outils, le croisement s'opère entre deux éléments des philosophies gestionnaires ou de VSRO de chacun des deux outils.

Ces deux niveaux (inter et intra outils) sont illustrés dans la figure n°6.1 suivante :

**Figure n°6.1- freins à la convergence : inter et intra outils**



L'analyse qui suit se déroule selon deux axes principaux : le premier concerne l'outil de Gestion des Coûts et le deuxième porte sur l'outil de Gestion de Qualité. Certes les deux outils sont analysés séparément, il n'en demeure pas moins que cette analyse est effectuée dans la perspective de la convergence des deux outils vers un modèle commun (le méta modèle).

C'est pour cette raison que la composante de ST prise en considération au niveau de chaque outil, est constituée d'éléments communs ou indispensables. Ce sont ces éléments qui constitueront le cœur du méta modèle.

✓ Démonstration empirique : opérationnalisation des concepts fondamentaux

La cohérence interne à un outil s'acquiert à travers la complémentarité entre ses trois composantes. Nous avons précisé, dans l'état de l'art, que le modèle par rapport à un outil de gestion est un langage qui relève du substrat technique (ST). C'est l'instrument concret qui permet de véhiculer les philosophies gestionnaires et les visions simplifiées de relations organisationnelles. Nous avons précisé également que le méta modèle-référentiel de modélisation- se décline dans chacun des outils au niveau de leurs modèles respectifs, donc au niveau de leur ST.

L'objectif de cette analyse consiste à examiner les modalités de déclinaison de ce méta modèle et les adaptations nécessaires de chacun des deux outils analysés.

La démonstration de la solution consiste à évaluer l'impact de la déclinaison du méta modèle sur la cohérence interne de chaque outil.

Cette **démonstration de nature empirique** diffère d'une démonstration logique au sens mathématique. Cette dernière part de théorèmes, axiomes, postulats, etc. pour valider ou justifier une caractéristique ou une propriété. Notre démonstration **empirique** part d'arguments et de faits observés et analysés, afin de parvenir à des résultats empiriques, puis dans un second temps, théoriques. Le recours à ce type de démonstration fournit un caractère scientifique au travail au sens où il assure un degré de validité des résultats obtenus.

Pour réaliser cette démonstration, il nous a fallu opérationnaliser un certain nombre de concepts dont notamment la Philosophie Gestionnaire et la Vision Simplifiée des Relations Organisationnelles. Ces derniers, de nature très implicites sont souvent omis par les gestionnaires, pourtant ils sont au cœur des outils de gestion. C'est ce qui explique le fait que la théorie de l'outil de gestion (Hatchuel et Weil, 1992) soit en phase de « balbutiement » (Lorino, 2001). Cela demande l'élaboration **d'une grille d'analyse** pour pouvoir étudier ces concepts dans les deux outils de gestion. Nous avons ainsi opérationnalisé les composantes d'un outil de gestion, en les décomposant en entités élémentaires.

En complément de la théorie de l'outil de gestion, nous nous sommes appuyés sur les éclairages fournis par nos deux principales références : P. Lorino et P. Mévellec.

Le premier s'intéresse notamment aux composantes implicites : les logiques managériales, les schémas d'interprétation contraignant l'outil, les pratiques et les cultures. Le second se spécialise dans la composante technique de calcul de coûts, de modèle, de principe de modélisation, de paramètres, etc.

Compte tenu de ces éclairages, nous avons construit une grille pour la collecte des données et pour l'analyse des outils. Cette grille est construite suivant un principe fondamental commun et se décline sur chaque outil, en fonction de ses spécificités et des points précis qu'on souhaite évaluer.

**Figure n°6.0- première phase d'élaboration de la grille d'analyse de la cohérence interne**

PG ST	Composante1	Composante2	Composante c...
Composante A			
Composante B			
Composante C...			

Ainsi la première colonne de la grille comprend les entités élémentaires issues de la décomposition analytique du substrat technique de l'outil étudié.

Nous listons les éléments de la composante tangible, constitués des objets pouvant être facilement saisis et partagés par les acteurs et permettant l'accès à des configurations « auditées ».

La première ligne comprend donc les entités élémentaires de la PG ou de la VSRO, selon l'étape de l'analyse en question.

Chaque croisement entre deux critères (de la première ligne et de la première colonne) fournit une information sur l'impact de leur interaction sur la cohérence de l'outil en question, ainsi que sur la pertinence de ce dernier au regard de la logique de pilotage global. Ainsi, il est possible de cerner les cases de la grille présentant des contradictions problématiques entre deux éléments d'un outil de gestion. Par conséquent, à l'image d'un résultat de diagnostic clinique, ces cases-là présentent les sources profondes qui expliquent les symptômes problématiques apparents.

Il est alors possible de préciser les adaptations nécessaires au niveau de l'outil étudié, afin de régulariser ces problèmes, en toute connaissance de cause.

Comme la question de recherche porte fondamentalement sur la modélisation, donc sur le substrat technique de l'outil de gestion, nous prenons cette composante, le ST, comme point de départ dans l'analyse de la cohérence au sein de chacun des deux outils étudiés. Ce qui est observé dans chaque configuration, ce sont les interactions entre une entité élémentaire du ST-tangible- et les aspects implicites de l'outil considéré. Ce faisant, nous démontrons la solution (le méta modèle) en examinant ses impacts sur la cohérence interne de chaque outil.

### **6.2.1. Analyse de la cohérence au sein de l'outil de Gestion des Coûts**

Nous proposons, dans une première section, un modèle d'analyse de l'outil de Gestion des Coûts, en croisant, d'une part, les constituants de son ST et, d'autre part, ceux de la PG.

Dans une deuxième section, nous reproduisons la même démarche, pour analyser les interactions entre ce ST et la VSRO de cet outil.

#### **6.2.1.1. Complémentarité ST/PG**

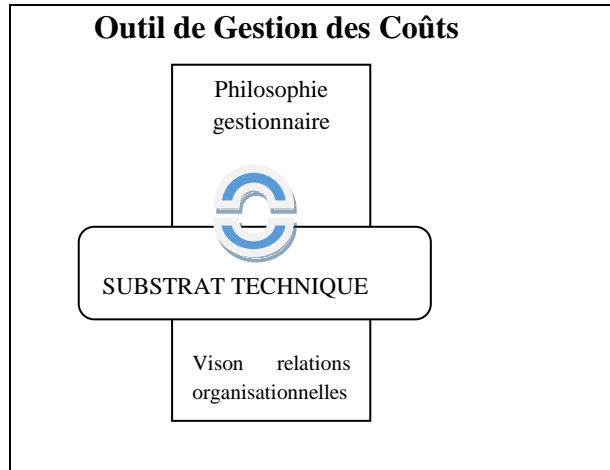
Cette séquence est consacrée à l'interaction entre le substrat technique (ST) et la philosophie gestionnaire (PG) de l'outil de Gestion des Coûts.

Sur la base de nos observations dans les deux terrains, nous allons porter une attention sur les instances mettant en jeu ce type d'interactions. Cela nous permettra de mettre en évidence les conditions de complémentarité entre les deux composantes citées (éléments favorisant la convergence) et les éléments constituant des obstacles à cette convergence. Nous rappelons que ce qui maintient la complémentarité c'est l'absence de contradiction entre deux composantes.

Ensuite nous déclinons cette analyse sur chacun des cas investigués. Ce faisant, nous percevons la manière dont les acteurs et les organisations se saisissent des composantes du méta modèle.

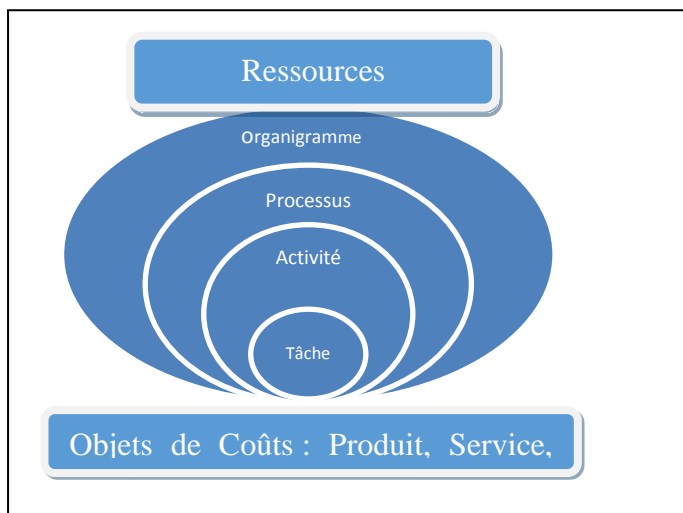
La figure n° 6.2 suivante présente la séquence d'analyse au sein du schéma global de la convergence des deux outils de gestion.

**Figure n°6.2- analyse de la complémentarité ST/PG de l'outil de Gestion des coûts**



Le Substrat Technique (ST) se compose d'un ensemble de **paramètres** issus de la description de la démarche d'AKIPAJ .

**Figure n°6.3- Substrat technique de l'outil de gestion des coûts**



Comme le montre la figure n°6.3 ci-dessus, ces paramètres sont les suivants:

- Les processus
- Les activités
- Les tâches
- Les ressources
- L'organigramme
- Les produits et services
- Les clients

La Philosophie Gestionnaire revêt un caractère nettement plus implicite et conceptuel que le substrat technique.



A la lumière de l'état de l'art et de nos observations sur le terrain, notre acception de la PG est fondée sur les trois éléments suivants : (1) la définition opérationnelle, (2) les principes de construction et (3) les finalités.

- (1) La « définition opérationnelle<sup>205</sup> » :

Dans le cadre de cette analyse, la définition opérationnelle correspond à la **perception du vocabulaire par les opérationnels**. Une définition opérationnelle agrémente la définition littéraire d'un mot, lui ajoute une précision qui la rend compréhensible d'emblée et d'une façon univoque et partagée par un groupe d'opérationnels.

Deming y consacre un chapitre (chapitre 8) dans son livre (Hors de la crise, 2002). Il considère que la définition opérationnelle d'un mot ou d'une instruction est le « sens communicable » de ce mot ou de cette instruction. *«Une définition opérationnelle est une définition sur laquelle des hommes raisonnables peuvent se mettre d'accord. Ce n'est pas ce que le rédacteur avait en tête, mais le résultat de la mise en application du mot.»*

Deming « alerte » que l'une des sources d'échec des modes de management adoptés est l'absence de « définitions opérationnelles » précises, stables et partagées par (au moins) un groupe d'acteurs.

Deming n'est pas le seul à souligner l'importance, voire la nécessité de préciser les définitions des notions liées aux modes de management. Juran s'est soucié du foisonnement de définitions propres à la Qualité et pouvant renvoyer chacune à une réalité propre à son auteur. Il a alors souligné la nécessité de trouver une définition de la Qualité ayant un caractère universel. Nous reviendrons à cette idée dans le cadre de l'analyse de l'outil Qualité.

Afin d'expliquer l'importance du composant « définition opérationnelle », nous prenons l'exemple d'une instance mettant en jeu une interaction entre ce composant et un composant du ST, au sein de l'outil de Gestion des coûts. L'instance consiste à ajouter une activité au sein d'un processus donné, afin d'adapter le modèle à l'évolution de l'organisation. Nous considérons que la complémentarité existe entre les deux composantes (PG et ST) lorsque l'opération d'ajout d'un paramètre de ST (dans l'exemple, une activité) respecte toujours la définition opérationnelle établie dans l'organisation.

**Cela garantit que l'interaction citée ne met pas en cause la cohérence à l'intérieur de l'outil. Par conséquent, elle ne nuit pas à la convergence entre cet outil et d'autres outils de l'organisation utilisant le même composant de ST.**

- (2) Les principes de construction des paramètres techniques (ST) pour la construction du modèle et dans l'optique de son exploitation opérationnelle et stratégique. Ce sont les **contraintes** ou les lignes de conduite, guidant le regroupement des paramètres techniques pour former une structure du modèle. Le respect de l'intégralité de ces principes est nécessaire pour répondre aux attentes du modèle. Pourtant, souvent, ces principes sous-jacents aux aspects tangibles et plus explicites, sont omis à cause de leur caractère implicite. Cela se traduit par l'abandon d'un outil (au sens technique) sans que les acteurs aient réussi à diagnostiquer les causes de son abandon. Donc le

---

<sup>205</sup> Deming, *Hors de la crise*, 2002.

respect de ces lignes de conduite assure une complémentarité entre ce composant de PG et le ST. Cette complémentarité constitue un deuxième pilier de la cohérence au sein de l'outil de Gestion des Coûts. Ainsi, la cohérence de l'outil en question s'acquiert, entre autres, par l'identification des principes de construction du modèle.

Dans cette optique, lorsque la construction<sup>206</sup> de la carte des processus ou celle des activités ou toute autre opération de construction, sont effectuées sur la base de principes établis au sein de l'organisation, cela garantit une cohérence au sein de l'outil de gestion des coûts. Cette cohérence se répercute sur le dialogue et la convergence avec l'autre outil utilisant le même langage, c'est-à-dire les mêmes paramètres de ST. (il s'agit de l'outil de Gestion de Qualité).

- (3) Les finalités : cet élément fait écho à la notion de « téléologies » (J.L. Le Moigne, 1987 « La théorie du système général ») et de « fonctionnalités d'un modèle » (J.L. Le Moigne, 1985 « Qu'est-ce qu'un modèle ? »). Il convient de distinguer :
  - la finalité de l'outil au niveau global
  - les finalités du modèle et de ses paramètres techniques.

La finalité globale de l'outil de Gestion des Coûts qui nous intéresse, est celle du couplage entre la gestion des coûts et la gestion de la performance de l'entreprise.

L'efficacité du modèle (ST) se mesure en fonction de sa pertinence au regard de la finalité de l'outil en question. Les finalités liées au modèle de Gestion des Coûts et qui conditionnent sa pertinence au regard de l'outil en question, sont les suivantes : la représentation et l'exploitation; cette dernière se situant aux deux niveaux opérationnel (production de connaissance) et stratégique (animation).

Ces deux finalités se caractérisent par un aspect dynamique. Il existe une finalité sous entendue, celle de l'apprentissage. Elle est effectivement prise en compte, mais elle est contenue dans les deux premières finalités explicites de représentation et d'exploitation.

Concernant la représentation, la complémentarité entre le ST et la PG se matérialise par une représentation adéquate à la réalité de l'organisation et de son fonctionnement qui ne cessent d'évoluer. Cela rejoint les finalités d'exploitation opérationnelles et stratégiques.

Le modèle est pertinent dès lors qu'il permet de fournir une représentation de l'organisation partagée, établie et susceptible de mettre en œuvre des actions et des prises de décisions au niveau opérationnel et stratégique.

Donc un modèle de gestion des coûts pertinent doit comprendre des paramètres, une structure de construction, des regroupements, des déversements de coûts entre les différentes mailles, etc., qui permettent de répondre à la finalité de représentation.

---

<sup>206</sup> Nous avons détaillée la démarche de construction de modèle complète dans le chapitre 1.

Au niveau plus fin, la pertinence de l'outil considéré se traduit par une adéquation entre un paramètre de ce modèle (processus, par exemple) et une finalité liée à ce paramètre (l'apport d'informations fiables en termes de coûts et de rentabilités). A ce titre, un opérationnel souhaitant entreprendre une action au niveau d'un processus, sera à même de mesurer l'impact de son action sur la rentabilité globale de l'entreprise. Nous considérons alors que le paramètre du ST est complémentaire avec cette philosophie gestionnaire.

En définitive, la complémentarité entre le ST et la PG est considérée ici en termes de lien entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Cela renvoie à l'idée proposée par Le Moigne (1987), selon laquelle « *il faut que le système opérant (exploitation) et le système de son pilotage (animation) soient issus du même moule de modélisation* ». Donc un niveau de cohérence élevé ici correspond à un dispositif de pilotage stratégique, un dispositif de production de connaissance et un dispositif de représentation (cartographie) « issus du même moule de modélisation ».

L'analyse de complémentarité entre les paramètres de ST et de PG nous renseigne donc sur le niveau de cohérence globale entre les composantes d'un outil de gestion. Nous verrons plus loin que la cohérence interne à l'outil est une condition nécessaire pour la convergence de l'outil de Gestion des Coûts avec l'outil de Gestion de Qualité utilisant ces mêmes paramètres ; le méta-modèle étant le registre de ces paramètres partagés.

L'analyse de l'outil de Gestion des Coûts en 3 composantes nous permet de proposer deux grilles :

- La première (figure n°6.4) croisant les paramètres du substrat technique (ST) et ceux de la philosophie gestionnaire (PG).
- La deuxième (que nous représentons et développons plus loin) croisant les « paramètres » techniques et ceux de la vision simplifiée des relations organisationnelles (VSRO).

La première grille que nous développons ci-dessous, est représentée dans la figure n°6.4 :

**Figure n°6.4- grille d'analyse de la complémentarité ST-PG de l'outil de gestion des coûts**

PG \ ST	Définition opérationnelle (1)	Principes de construction (2)	Finalités : représentation et exploitation(3)
Processus (A)	A1	A2	A3
Activités (B)	B1	B2	B3
Tâches (C)	C1	C2	C3
Ressources (D)	D1	D2	D3
Organigramme(E)	E1	E2	E3
Objets de coûts(F)	F1	F2	F3

Pour mener une démonstration rigoureuse, nous avons élaboré la grille de la façon suivante :

Les contours de la grille (première ligne et première colonne) sont constitués des entités élémentaires des deux composantes dont nous étudions la complémentarité. Ainsi la première colonne contient les entités élémentaires du ST. Elles correspondent aux lettres A, B, C, etc. La première ligne, composée

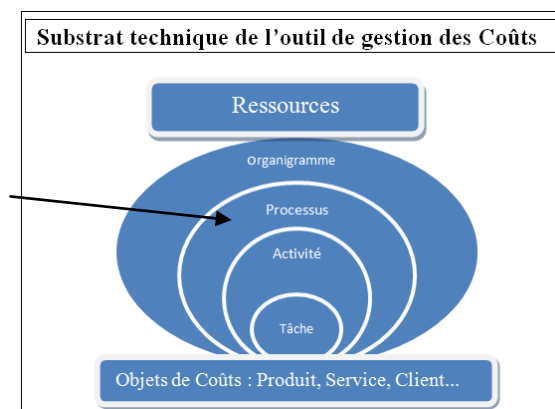
des entités élémentaires de la PG, se décompose en chiffres 1, 2, etc. Le croisement de deux entités élémentaires nous donne les contenus des cases : A1, A2, A3, etc.

*Démarche d'analyse des interactions ST/PG :*

Nous considérons les éléments de structure du ST de cet outil et, ensuite, nous interprétons leurs implications en termes d'impacts et d'interactions avec la philosophie gestionnaire, selon notre acception précisée de cette expression. Nous analysons ces interactions dans le but de détecter, dans la suite, la source des manques de complémentarité, en tant que freins à la convergence. Pour ce faire, nous déclinons les grilles construites et commentées, en les appliquant sur les deux terrains investigués dans l'ordre : VERA et l'Aéroport de Nantes Atlantique (NA). Ce retour réflexif sur le terrain met la lumière sur l'importance du contexte dans la détermination du niveau de maturité ou d'avancement de la trajectoire de convergence des deux outils.

***Les interactions liées au paramètre « processus » sont les suivantes:***

**AI** : un processus est un regroupement d'activités selon des critères de construction et d'exploitation, dont le principal est celui de regrouper, au sein d'un processus, les activités ayant un même facteur de causalité. Une activité appartient à une fonction. Les activités regroupées au sein d'un processus émanent, par conséquent, de fonctions différentes. Cela confère au processus son caractère transversal. Un processus est valorisé. Son coût égale la somme des coûts des activités le constituant. Il n'existe pas de classes de processus. Néanmoins, l'appellation « processus support » relève de la simplification. Ceux-ci sont appelés ainsi car leur coût est entièrement consommé par d'autres processus ou activités. Enfin, le coût d'un processus est déversé sur les objets de coûts, en fonction des inducteurs de coûts<sup>207</sup>.



Ce schéma est reproduit<sup>208</sup> ici pour situer le rôle et la place du paramètre « processus » dans l'outil de gestion

<sup>207</sup> Nous avons détaillé cette démarche, au préalable, dans le chapitre 1.

<sup>208</sup> Le schéma original se trouve dans la figure n°6.3.

### **Déclinaison sur VERA :**

La phrase suivante extraite d'un entretien avec un chef de service à VERA résume ce que la notion de processus signifie sur le plan opérationnel :

*« Un processus c'est le reflet de la réalité d'un service et la synthèse du quotidien ».*

Le processus « est lié à une notion de service<sup>209</sup> », sauf quelques exceptions où le processus englobe des activités d'un autre service (c'est le cas des processus métier qui intègrent des activités des services de support).

Comme nous l'avons explicité précédemment, VERA adopte deux cartographies : celle des processus et celle des domaines. C'est cette dernière qui est utilisée comme support à la communication. La première est conservée car les processus furent à la base de la modélisation du fonctionnement de VERA, notamment de l'usine, avec le lancement de la première démarche de la gestion de la Qualité : ACAC. Ainsi, « processus » et « domaines » renvoient, respectivement, à la première tentative de modélisation du fonctionnement de l'usine initiée par le système de Qualité et à la deuxième étape de modélisation de l'ensemble de VERA, initiée par le système de gestion des coûts (service PPPF<sup>210</sup>).

C'est pour cette raison que notre analyse, à VERA porte sur les domaines quand il s'agit du paramètre « processus » de la grille.

### **Déclinaison sur NA :**

La mise en application du mot « processus » dans l'outil de gestion des coûts à NA cadre avec la définition présentée. Par ailleurs, la définition d'un processus, selon un directeur interrogé à NA, est la suivante : *[...enchaînement d'activités en vue d'un objectif commun...permet de concilier les logiques d'optimisation locale (performance de l'activité) et d'optimisation globale (coordination des activités)...permet de structurer le pilotage et fixer des objectifs cohérents entre les niveaux stratégiques et opérationnels.]*. Ces propos sont extraits d'une présentation de la méthode de gestion par les activités, adressée aux opérationnels d'une entreprise où elle a été mise en place par le directeur interrogé.

L'analyse des instances impliquant des interactions entre le paramètre processus et la définition opérationnelle dans les deux terrains nous amène au constat suivant : la cohérence au sein de l'outil de Gestion des Coûts est impactée par la complémentarité entre le paramètre processus et sa définition opérationnelle établie (implicitement ou explicitement).

C'est pour cette raison que la cohérence de cet outil à VERA est plus faible que celle constatée à NA. Ce manque de cohérence se répercute sur la convergence entre les deux outils. Nous soulignons que la seule définition opérationnelle partagée des processus ne suffit pas pour constater une cohérence entre le paramètre processus du ST et la PG. Nous examinons, dans A2, la cohérence entre le processus et le deuxième axe de la PG, les principes de construction de processus, selon la démarche adoptée par AKIPAJ.

**A2 :** les principes de construction et d'exploitation d'un processus sont abordés dans le chapitre 3 (*Qui est l'entreprise AKIPAJ ? Présentation institutionnelle et fonctionnelle*). A titre de rappel, ces principes sont les suivants :

---

<sup>209</sup> Propos extraits d'un entretien avec un chef de service à VERA.

<sup>210</sup> A titre de rappel, PPPF désigne le Contrôle de Gestion à VERA.

- Simplification
- Causalité
- Traçabilité
- Transversalité
- Création de valeur

Chacun de ces principes cités garantit un résultat qui peut être constaté, sur le terrain, de la cartographie des processus ou de leur exploitation.

### ***Déclinaison sur VERA :***

Comme précisé dans A1, le paramètre « domaine » se substitue à celui de « processus ». Nous avons illustré cette différence entre domaine et processus précédemment, à travers l'exemple du domaine « Production » et du processus « Production ».

La définition opérationnelle de ce paramètre (ou sa perception par les opérationnels) est résumée dans la citation suivante d'une pilote d'activité. La citation complète est énoncée dans l'analyse de la complémentarité entre activité et PG (point B). « *Un processus équivaut à un service en quelque sorte* ».

Un domaine regroupe des processus de l'usine et des activités de l'Organe de Direction, selon les quatre principes suivants :

- Un processus est un regroupement d'activités de l'usine. Son rôle est réduit à la synthèse et la remontée des données relatives aux activités, vers les entités hiérarchiques supérieures (les chefs de services et les responsables de domaines).
- La transversalité : un domaine regroupe des activités provenant de plusieurs fonctions de VERA.
- La primauté de la « fonction » : la première modélisation de VERA est celle de la Qualité. Les activités sont regroupées au sein d'un domaine selon leur « appartenance » à un métier spécifique, tels que les domaines : Production, Clientèle, Distribution (exemples de domaines « métiers ») et les domaines « support » tels que : Ressources Humaines, Achat, et autres. Ce principe de regroupement est défini par Pierre Mévellec par le qualificatif « fonctionnel » (Pierre Mévellec, 2005).
- La prééminence des liens hiérarchiques : les pilotes d'activités sont sous la responsabilité hiérarchique du responsable de domaine que ces activités composent. Un responsable de domaine doit appartenir à l'OD, ce qui permet d'asseoir son autorité sur l'ensemble des acteurs de VERA. Les domaines font l'objet de revues (appelées « groupe animation de domaine »), réunissant le Directeur de VERA, le directeur de l'usine, l'animateur de domaine, les responsables Qualité et PPPF et toute autre personne des services contribuant principalement au domaine en question.

Par ailleurs, un focus sur les domaines « métier » est prééminent.

Les domaines « support » tels que Ressources Humaines, Achats ou Logistique n'ont fait l'objet d'aucune revue, car ils sont considérés secondaires par rapport aux domaines « métier ».

Les deux derniers principes sont révélateurs de biais importants dans la cohérence de l'outil de gestion des coûts. Ces biais s'articulent autour des manques suivants :

Le principe de regroupement des activités composant un domaine (substitut du paramètre processus) sous entend la caractéristique de « globalité » du domaine. Cela évacue la présence de causalité, de traçabilité et de création de valeur comme principes de construction :

Absence de causalité : bien que des inducteurs de coûts soient identifiés pour chaque activité, néanmoins, ils n'ont été identifiés qu'en aval de la construction des processus et des domaines. Ils ne furent pas exploités pour la valorisation telle que prévue dans la démarche d'AKIPAJ. Nous reviendrons sur ce point dans la suite.

Absence de traçabilité : l'aspect « global » des domaines induit une absence de traçabilité. Il n'est pas aisé de tracer l'obtention des coûts des processus ni des domaines tel que c'est le cas pour le cas de NA.

Absence de création de valeur : L'aspect fonctionnel de regroupement des activités au sein des domaines prime sur l'aspect création de valeur. Il ne s'agit pas de domaines « à création de valeur » selon Pierre Mévellec. La notion de valeur, dans l'outil de gestion des coûts, revêt une acception politique et sociale complètement différente de ce que la « valeur » signifie pour la Qualité à l'usine. Pour cette dernière, la « valeur » est intimement liée à la notion de client : c'est le prix qu'il est prêt à payer en contrepartie des produits et prestations dont il bénéficie.

Quant au principe de prééminence des liens hiérarchiques, il engendre des ambiguïtés et des questionnements autour de la composition et des responsabilités dans certains processus, notamment les « processus de support ». Nous avons cité un verbatim illustrant cette ambiguïté dans le point **D** de l'analyse de l'outil de Gestion de la **Qualité** (interactions entre organigramme et PG).

Ces questionnements ne sont pas uniquement des indices de lacunes dans les principes de construction des processus ; mais ils signalent aussi des biais dans la définition opérationnelle de ce paramètre, dans son articulation avec l'organigramme et dans la communication sur les finalités liées à ce paramètre, afin de répondre à la finalité globale de l'outil de Gestion des Coûts ou de Qualité qui reposent sur ce paramètre, processus.

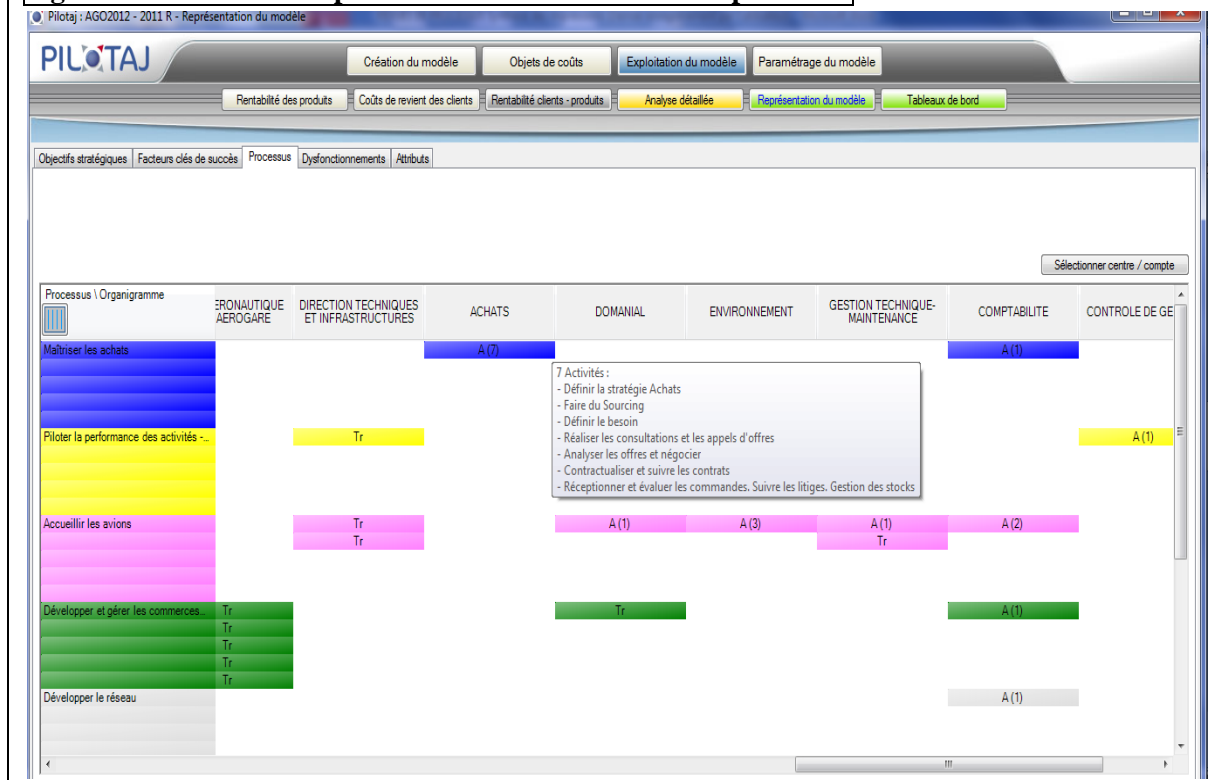
### **Déclinaison sur NA :**

Les principes de construction des processus selon la démarche adoptée par NA sont dûment respectés. De plus, cette construction s'est faite en collaboration entre les acteurs de NA et AKIPAJ. Ainsi, nous nous rendons compte de :

- la simplification des activités (58 activités) en processus (8 processus). Cette simplification s'est réalisée progressivement. Les transitions progressives sont constatées des schémas illustrés dans la section 6.4.
- la limpidité dans l'explication des consommations des ressources par les processus (causalité) (détaillée dans le chapitre 3). Chaque processus comporte un facteur de causalité selon lequel les activités sont groupées dans le processus.
- la possibilité de démontrer toutes les étapes ou actions entreprises dans la construction et l'exploitation du modèle, permettant de parvenir à tout résultat (traçabilité). Par exemple, il est possible de tracer, d'une façon réaliste, la trajectoire d'un montant de charges traditionnellement indirectes (les amortissements, les frais financiers ou les taxes foncières...), depuis le compte de charge jusqu'aux compagnies aériennes ou passagers.
- L'outil de gestion des coûts est instrumentalisée par une solution logicielle appelée Pilotaj®. Dans la figure n° 6.5 ci-dessous, nous avons réalisé une copie d'écran de ce logiciel. Le schéma présenté reflète nettement la transversalité des processus. Le respect du principe est confirmé à travers la matrice croisant processus dans la 1ère colonne et départements dans la 1ère ligne. En sélectionnant un processus, tous les services y contribuant seront surlignés, ainsi que les activités par service. Par exemple, en sélectionnant les cases roses aux intersections entre le processus « accueillir

les avions » et les départements y contribuant (dans le schéma apparaissent cinq départements), nous pouvons visualiser les activités de ces départements qui composent ce processus.

**Figure n° 6.5- matrice représentant la transversalité des processus**



Copie d'écran de Pilotaj®, AKIPAJ.

- Nous avons assisté et participé à des entretiens de construction de processus. Les processus ne sont pas conçus uniquement pour simplifier la carte des activités et passer à un nombre de processus inférieur à celui de ces dernières. Mais, ils sont conçus pour mettre en évidence la façon dont un ensemble d'activités doit être aménagé afin de répondre à des attentes des passagers et des compagnies aériennes ou des partenaires (loueurs de voiture, restaurateurs, agence de sécurité...). Nous constatons une préoccupation d'associer à chaque processus un output portant une valeur au regard des clients. Cette valeur jugée par le client est garantie grâce à la complémentarité des activités entreprises au sein du processus.

Cette caractéristique est illustrée à travers une configuration apposée au modèle de gestion des coûts à NA.

Elle consiste à ajouter, à l'occasion de la mise à jour du modèle, un huitième processus aux sept processus validés au départ. Le nouveau processus est intitulé « Gérer les accès et les stationnements ».

Cela s'inscrit dans une réponse à des besoins en termes de représentation et d'exploitation des processus. Le besoin précis était de mettre en évidence et cerner la contribution des processus dans l'apport de valeur, à travers des activités les constituant. Ce qui justifie la mise en évidence de ces activités et de ce processus, c'est le poids de la valeur apportée par ces derniers aux yeux des clients de l'aéroport. Les enquêtes menées auprès des clients soulèvent l'importance de cet « attribut de valeur » tel qu'elle est perçue par les clients.

Cet exemple nous amène à constater l'importance de ce principe caractéristique de la construction des processus à l'aéroport.



Les instances de l'outil de Gestion des Coûts observées sur les deux terrains montrent que :

- Les processus sont construits à NA selon les principes stipulés dans la démarche de gestion des coûts adoptée par ce terrain.
- Les processus (domaines) à VERA sont construits selon deux familles de principes : principes formels, issus de la démarche établie et communiquée ; principes implicites non communiqués répondant à la « volonté » et au « pouvoir » d'un groupe d'acteurs à VERA.

Cet écart de cohérence au sein de l'outil de gestion des coûts, est un des facteurs expliquant la différence de niveaux de convergence des outils entre les deux terrains.

Le troisième axe d'analyse de la PG a trait aux interactions entre le paramètre « processus » et l'axe « finalités » de la philosophie gestionnaire de l'outil de gestion des coûts.

**A3** : un processus est un objet de représentation, d'exploitation opérationnelle (production de connaissance en termes d'analyse de coûts et de rentabilité) et d'exploitation stratégique (animation). Ce sont les finalités attendues du recours au « processus ». La pertinence du paramètre processus, au regard de ces finalités, est jugée selon des critères liés aux principes de construction évoqués dans A2.

La finalité de représentation relève du registre de la description fiable de la réalité à travers un modèle la reproduisant. La production de connaissance se matérialise par la valorisation du processus et le déversement de son coût sur les objets de coûts pertinents. Le coût d'un processus est déversé sur un objet de coût pouvant être un client ou un produit ou tout autre objet permettant de répondre à une interrogation d'une partie prenante.

Le déversement des coûts des processus sur les objets de coûts finaux donne leur coût. La comparaison de ce coût aux produits de ventes alimente l'analyse de rentabilité de ces objets de coûts. Par exemple, la Direction peut poser, comme interrogation, la question de calculer le coût et la rentabilité d'une agence ou d'une prestation ou d'un client. L'agence, la prestation ou le client seront alors, respectivement, les objets de coût adéquats à cette interrogation. Le déversement des coûts des processus sur les objets de coûts se fait à travers les inducteurs de coûts. Ceux-ci, constituant les clés de déversement, sont généralement issus des facteurs de causalité identifiés au préalable, lors du regroupement des activités en processus. Des pondérations ou « coefficients de complexité » des quantités d'inducteurs d'un processus sur les objets de coûts peuvent être nécessaires, afin de prendre en considération des facteurs expliquant la réalité de consommation des processus par les objets de coût. La somme ou le volume ou la quantité totale de ces inducteurs permet de donner le coût unitaire d'un inducteur.

La 3<sup>ème</sup> finalité de ce paramètre est l'animation ou le pilotage. Le processus joue le rôle de pont (Lorino, 1995) entre l'opérationnel et le stratégique. Le versant « opérationnel » concerne l'outil de gestion des coûts et le versant stratégique s'incarne dans l'outil de pilotage ou d'animation : le tableau de bord.

Le tableau de bord, selon notre acception (émanant d'AKIPAJ) est représenté par une boucle itérative. Il est instrumentalisé par des indicateurs mesurables et basé sur une logique de déclinaisons allant de la stratégie et aboutissant aux actions au niveau de granularité le plus fin possible (activité). Le rôle et la place du processus sont présentés ainsi dans la dite boucle itérative<sup>211</sup>:

- Traduction des objectifs stratégiques en facteurs clés de succès.
- Identification des processus contributeurs à la réalisation des objectifs stratégiques
- Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels assignés aux processus
- Mesure au fur et à mesure des résultats de la contribution des processus à la réalisation des objectifs stratégiques, à travers des indicateurs.
- Déclinaison des objectifs assignés au processus, sur les activités constituant chaque processus, en leur affectant des objectifs. Les activités constituent ainsi des variables ou supports d'action dans le « plan d'actions ». Ce dernier élément de la boucle itérative constitue la fin de la boucle et permet un retour au point de départ : la Direction et les objectifs stratégiques (à travers les réunions et comités de Direction).

Une ligne de conduite principale dans ce tableau de bord est le fait qu'il soit inscrit dans la continuité de la gestion des coûts et basé sur une structure « issue du même moule » (J.L. Le Moigne, qu'est-ce qu'un modèle) que celui de la gestion des coûts.

### ***Déclinaison sur VERA :***

La représentation fiable, première finalité attendue des « domaines », est assurée dans le modèle de gestion des coûts à VERA.

Le fonctionnement des activités est décrit dans la cartographie, d'une façon réaliste qui permet à tous les acteurs de se « retrouver » dans le modèle. Cette affirmation est unanime à VERA. Cela conforte la pertinence du paramètre « domaine » par rapport à la finalité de représentation.

Cependant, le recueil et l'analyse de données à VERA nous ont amenés au constat suivant : le paramètre « domaine » du modèle de gestion des coûts est moins pertinent au regard de la finalité d'exploitation opérationnelle et stratégique qu'il l'est pour la finalité de représentation.

Nous le rappelons, le domaine est constitué des processus opérationnels de l'usine et des activités de l'Organe de Direction (activités d'animation). Les processus sont constitués d'activités dites « opérationnelles ».

Les processus sont exploités à titre de synthèse des rapports d'activités. Aussi, il incombe au pilote de processus de remonter des synthèses de rapports d'activités à la Direction.

L'ensemble des activités d'un même service constituent un processus. Les pilotes d'activité établissent des rapports au pilote de processus, qui en fait une compilation puis une remontée à la direction de VERA.

Le calcul et l'« analyse<sup>212</sup> » des coûts sont « centralisés » dans quelques activités de l'Autorité Organisatrice. Les acteurs « opérationnels » furent impliqués pour la description du fonctionnement et l'identification des facteurs expliquant la consommation des coûts. Cette implication fut unique et le résultat de ce travail de construction de modèle n'a fait l'objet d'aucun retour, ni de mise à jour ni

---

<sup>211</sup> Cette boucle sera illustrée dans l'analyse du cas NA

<sup>212</sup> Ce mot est utilisé par les personnes du service Contrôle de Gestion.

de quelque forme d'exploitation qu'elle soit. A titre d'exemple, il n'y a pas eu de calcul de coûts des processus construits, ni des activités.

De plus, il n'y a pas eu de communication sur la manière dont les coûts et les tarifs du produit fourni sont déterminés. Cela est donc un indice de la restriction des processus à la finalité de représentation « statique », non dynamisée par une exploitation opérationnelle ou stratégique.

La description des processus et des inducteurs de coûts constituent une première étape pour le calcul de coûts. Néanmoins, ni les processus ni les domaines ne constituent un support formel pour la gestion des coûts. Les activités de pilotage sont bornées par l'OD qui est fortement influencée par le service de Contrôle de Gestion. La finalité (philosophie) de l'outil de Gestion des Coûts à VERA consiste à contrôler à posteriori les actions des opérationnels et analyser continuellement les écarts entre les prévisions et les actions réalisées.

Nous constatons donc une « différence de moule » dont sont issus, d'une part, le modèle d'exploitation opérationnelle pour la gestion des coûts, et, d'autre part, le modèle de pilotage stratégique.

Par conséquent, ni processus ni domaines ne peuvent être considérés comme un pont entre l'opérationnel et le stratégique.

#### ***Déclinaison sur NA :***

Les constats tirés des entretiens de construction des processus pour la gestion des coûts à NA et les enseignements tirés des données recueillies (documents, entretiens avec la responsable de Contrôle de Gestion), nous amènent à constater une cohérence globale entre le paramètre processus et les finalités pour lesquelles les processus sont construits. Le niveau de cette cohérence diffère entre les trois finalités de représentation, d'exploitation opérationnelle et d'exploitation stratégique.

Les principes de construction cités dans A2 étant respectés, cela permet une représentation fiable et réaliste du fonctionnement effectif de l'ensemble de l'aéroport. Cela a été exprimé à plusieurs reprises par les personnes interrogées sur la représentation apportée par l'outil de gestion des coûts.

Sur le plan de production de connaissance (exploitation opérationnelle), ce que le processus apporte va au-delà de la simple reproduction ou description de l'existant et comporte des connaissances en termes de consommation de coûts par les activités et les processus.

Par exemple, l'inducteur de coûts du processus « accueillir les avions », est le nombre de rotations. Il permet de déverser le coût de ce processus sur « les compagnies aériennes » comme objet de coût selon la logique suivante :

Connaissant le nombre de rotations totales, nous obtenons le coût unitaire d'une rotation. La multiplication de ce coût par le nombre de rotation d'une compagnie aérienne, nous obtenons la part du coût de ce processus dans le coût d'un d'une compagnie aérienne.

Quant à l'illustration du coefficient de complexité, toutes les compagnies aériennes ne « consomment » pas le processus « accueillir les avions » d'une manière homogène. Des coefficients expliquant les différences de consommation sont le type de vol, la destination, les profils des voyageurs.

Sur le plan d'exploitation stratégique, un niveau de cohérence optimal correspond, selon notre raisonnement, à la situation où le processus joue effectivement et complètement le rôle de pont entre le stratégique et l'opérationnel. L'intitulé « gestion des coûts » est sciemment utilisée à NA pour souligner la continuité naturelle entre le calcul des coûts et la dimension de pilotage. Ainsi, ce qui

distingue le calcul de la gestion des coûts, c'est que le calcul des coûts *se préoccupe des questions suivantes* :

« Comment répartir mes frais généraux ?

Comment imputer mes coûts aux produits ?

Comment analyser les écarts ? »

La gestion des coûts se traduit par les interrogations suivantes :

« Comment identifier et mettre en œuvre des leviers d'action pour être plus performant ?

Comment prévoir l'impact de plans d'actions et en mesurer les résultats ?

Comment responsabiliser les acteurs sur les enjeux stratégiques de performance ? »

Ainsi, les apports du paramètre processus sont :

« la coopération transversale et la compétitivité globale plutôt que la productivité locale ».

(Les propos entre guillemets sont extraits d'une présentation de la méthode de gestion par les activités, adressée aux opérationnels d'une entreprise où elle a été mise en place par le directeur interrogé).

L'animation ou l'exploitation stratégique à NA correspond à la boucle itérative décrite plus haut.

Nous la présentons en l'illustrant par l'exemple suivant issu de NA :

Un diagnostic stratégique aboutit à des choix en termes d'Objectifs stratégiques. Par exemple, développer le Chiffres d'Affaires de l'aéroport en développant le trafic de passagers de x%, à l'horizon temporelle y années.

La prise en compte des attentes des clients (passagers, compagnies aériennes, partenaires) permet de cerner les facteurs clés de succès qui permettent à l'aéroport de réaliser les objectifs stratégiques identifiés.

Un exemple de FCS pouvant être associé à l'objectif stratégique cité est : diversifier l'offre aérienne.

La capacité à maîtriser et mesurer ce FCS repose sur des indicateurs tels que le nombre et/ ou la nature des offres aériennes.

Ensuite, la déclinaison de la stratégie à l'opérationnel passe par l'identification des Contributeurs associés à l'amélioration des indicateurs. La cohérence entre le paramètre processus et l'exploitation stratégique implique que les contributeurs idéaux sont les processus. En l'occurrence, les processus contributeurs aux indicateurs cités dans cet exemple, sont : « Développer le réseau », « Remplir les avions » et « Accueillir les avions ».

Un objectif opérationnel assigné au processus « Remplir les avions » est : promotion de l'offre par internet de x%, ou soutien de nouvelles lignes aériennes.

A chacun des processus contributeurs sont assignés des objectifs opérationnels, aboutissant à l'amélioration des indicateurs.

Enfin, le dernier déversement correspond au plan d'actions permettant le suivi de la réalisation de ces objectifs opérationnels. Exemple d'action: refonte du site internet.

Un suivi de cette action est sous la responsabilité d'une personne qui sera chargée de participer à une réunion ou comité de Direction où elle informera sur l'avancement ou les résultats de la réalisation de cette action.

Le plan d'action marque le dernier constituant de la boucle itérative et reboucle sur le point de départ, les orientations stratégiques.

Ces réunions entre Direction et « responsables d'actions » traduisent ce « rebouclage » entre plan d'action et stratégie.

Cependant, la pertinence constatée du paramètre « processus » quant à la finalité d'animation fut « secouée » par un élément de contexte. L'évènement de changement de concessionnaire a mis en cause, indirectement, la complémentarité entre le paramètre processus et l'axe finalité d'exploitation stratégique de la Philosophie gestionnaire de l'outil de gestion des coûts.

Nous reviendrons sur ce biais de complémentarité par la suite, au terme de la grille d'analyse (ST-PG), (*Quels enseignements tirer de l'analyse de cette grille, au regard de la question de recherche?*).

L'analyse des interactions entre le paramètre processus et l'élément « finalités » de la philosophie gestionnaire nous amène à tirer les deux principales conclusions suivantes :

- A VERA, les finalités effectivement attendues du paramètre processus du modèle de Gestion des Coûts sont : - le calcul du tarif du produit vendu à l'utilisateur ; - le contrôle à posteriori des opérations réalisées au sein de l'organisation. Or, le paramètre processus (remplacé par « domaine ») est conçu dans la démarche pour une finalité de gestion de coûts, à travers leur déversement des activités vers les processus, avant d'être consommés par le produit final vendu à l'utilisateur.

Cela correspond à un manque de complémentarité entre le paramètre processus et la finalité pour laquelle il a été conçu.

- A l'aéroport, les finalités effectivement attendues (et suivies) du processus sont : - fournir à la Direction des informations fiables en termes de calcul de coûts et de rentabilités, afin de s'en saisir pour le développement du réseau (rentabilités des lignes aériennes, rentabilités des services extra-aéronautiques...) ; - agir sur les processus, ensuite, par déclinaison, sur les activités, à la lumière du retour d'informations de la Direction vers les opérationnels.

Ces deux finalités correspondent aux attentes escomptées du paramètre processus, selon la démarche adoptée par NA.

Compte tenu de ces conclusions, nous pouvons considérer qu'il existe une complémentarité entre le paramètre processus et les finalités qui y sont liées. Cela apporte donc de la cohérence au sein de l'outil étudié.

Cette cohérence est, au contraire, négativement impactée par un manque de complémentarité constaté entre les deux composantes (processus et finalités) à VERA.

***Les interactions ST/PG liées au paramètre « activité » sont les suivantes:***

Nous analysons ces interactions dans le but de détecter, dans la suite, la source des manques de complémentarité, en tant que freins à la convergence.

**BI** : une activité est un regroupement de tâches descriptives d'un fonctionnement réel. Elle est rattachée à une responsabilité hiérarchique de l'entreprise et est l'expression d'un savoir-faire. Elle se regroupe avec d'autres activités pour constituer un processus. Elle est considérée comme objet de coûts dans la mesure où des ressources financières (montants de comptes de charges) sont affectées à ce paramètre et permettent donc de le valoriser. La valorisation des activités d'un processus permet de calculer les coûts de ce dernier.

Cette définition rejoint l'acception de l'activité par Lorino, dans le cadre d'un système de pilotage de la performance (ou référentiel stratégique qui se substitue au référentiel traditionnel de rentabilité, selon Lorino). Il définit l'activité par « tous ces faits qui font appel à des savoir-faire spécifiques » et comme « l'objet porteur de performance (activités= action et savoir-faire) ».

**B2 :** les principes de construction et d'exploitation des activités sont abordés dans le chapitre 1 (modélisation et modèles par AKIPAJ). A titre de rappel, ces principes sont les suivants :

- Simplicité
- Exhaustivité
- Réalité
- Traçabilité
- Stabilité
- Responsabilité

**B3 :** Ce qui permet de « juger » de la pertinence d'une activité au regard des finalités attendues de ce paramètre, c'est le respect des principes de construction ci-dessus. Quant aux trois finalités attendues, elles sont les suivantes:

(1)La **représentation** simple et réaliste est assurée par l'identification de l'exhaustivité des actions réalisées dans l'entreprise. (Cela permet de pallier le problème de coûts cachés et de considérer l'intégralité des ressources consommées, en mesurant la charge de travail dépensée par les activités).

(2)L'**exploitation opérationnelle** : à l'image des processus, la carte des activités apporte, outre une description du réel, une connaissance exploitée au niveau opérationnel et stratégique.

L'activité renvoie à une (ou plusieurs) production(s), traduites par les facteurs de causalité. Ces derniers correspondent à des outputs de l'activité, destinés aux clients du processus. A ce titre, l'activité consomme les ressources du service auquel elle appartient et elle est rattachée à un processus, à travers ces facteurs de causalité. Nous avons noté au préalable, dans A3, que les activités sont valorisées. Le coût d'une activité est additionné aux coûts des autres activités pour calculer le coût du processus les comportant.

(3)L'**exploitation stratégique** : cette dernière ne se situe pas directement au niveau de l'activité. Elle s'incarne, au niveau du processus. L'activité doit renvoyer (à travers les facteurs de causalité) à une production destinée aux clients du processus, qui jugeront de sa valeur.

Les inducteurs de coûts permettant de lier processus aux clients (ou produits) sont issus de ces facteurs de causalité.

L'activité, paramètre du modèle, constitue la maille de base permettant de répondre, indirectement, à cet aspect stratégique, à travers les apports suivants :

- Compte tenu des caractéristiques exposées ci-dessus et du niveau de granularité de l'activité, ce paramètre constitue un échelon dont nous pouvons évaluer, au mieux,<sup>213</sup> mesurer les contributions à la production de valeur. Cela fait de l'activité un objet de coût et un contributeur à la valeur apportée au client.

---

<sup>213</sup> Nous utilisons l'expression « au mieux » pour indiquer qu'il s'agit d'une situation souhaitée : la mesure de la valeur apportée par les activités constitue une limite actuelle dans les modèles de gestion des coûts).

- La maîtrise des interfaces entre les activités permet de repérer les destructions de valeur occasionnées par les éventuels dysfonctionnements situés au niveau de ces interfaces.
- L'évaluation ou, La définition des responsabilités des acteurs, les compétences nécessaires et actuelles, les formes d'apprentissage individuel et collectif. Les activités sont les mailles suffisamment fines pour identifier les responsabilités et gérer les actions de formation, compétences et d'apprentissage. Donc la prise en compte de la perspective animation est nécessaire dès la première phase de construction des activités.

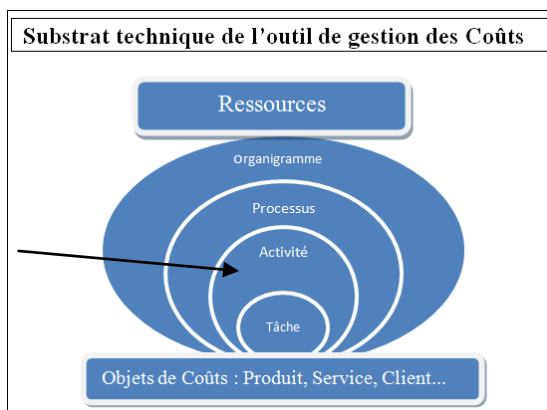
Dans son article cité ci-dessus (le déploiement de la valeur par les processus), Lorino évoque l'existence d'une contradiction entre le caractère fondamental de la contribution de l'activité à la valeur et le caractère indirect et implicite de cette contribution. D'une part, le système de pilotage de la performance s'applique au système d'activités, donc les activités constituent la maille de base de ce système. D'autre part, l'activité porte la performance nécessaire pour produire les caractéristiques des produits et services qui répondent aux attentes des clients. Par conséquent, lorsque ces derniers sont satisfaits, ils expriment un jugement favorable quant à la valeur apportée par les activités de l'entreprise.

Or, selon, Lorino, nous ne pouvons pas considérer que c'est l'activité-même qui produit cette valeur ; elle y contribue. « *Les activités contribuant à l'obtention d'une fonction sont presque toujours exécutées avant que la fonction (satisfaction de besoin) apparaisse effectivement, et les diverses activités sont effectuées à des dates multiples, plus ou moins échelonnées dans le temps*<sup>214</sup> ».

Lorino conclut qu' « *il n'y a pas de correspondance simple entre l'objet porteur de valeur (fonction= satisfaction de besoins) et l'objet porteur de performance (activité)* ». [...] *Le pilotage de performance porte d'abord sur un objet plus complexe, combinaison d'activités multiples, pont entre activités et fonctions : [...] le processus.*

Ces éléments de philosophie gestionnaire liés au paramètre activité, constituent les modalités de base pour l'appréhension et l'exploitation de ce paramètre à tous les niveaux de l'entreprise.

Cela se répercute au niveau du dialogue tant au sein de l'outil de gestion des coûts qu'à l'intersection entre cet outil et l'outil de Gestion de Qualité dont l'activité fait partie intégrante.



Ce schéma est une reproduction (l'original se trouve dans la figure n° 6.3 ci-dessus).

<sup>214</sup> Lorino, Revue Française de Gestion, 1995, P.59.

**Déclinaison de B1, B2 et B3 sur VERA :**

La notion d'activité renvoie à une définition établie et partagée par les acteurs de VERA.

Nous avons interrogée une responsable d'une équipe de trois techniciens qui sont des pilotes de trois activités. Elle nous a explicité sa perception du paramètre activité et sur ce qui le différencie des autres paramètres (notamment processus), ainsi que de son exploitation.

Sur les finalités de représentation liées au paramètre activité, cette personne affirme les éléments suivants :

*«L'avantage que j'ai vu dans cette cartographie [celle des processus et des activités], c'est que ça a permis de **mettre en évidence**, notamment cette activité-là. On est un petit service qui touche à beaucoup de choses (la production, la distribution, la clientèle). [...]J'y ai trouvé de l'intérêt à ce qu'on travaille sur ces activités qu'on **mette en évidence** des choses qu'on ne voulait pas voir ; comme par exemple l'activité [] qui peut prendre énormément de temps car [...], ça nécessite pas mal de choses. Et c'est vrai que cette cartographie a effectivement l'avantage de **mettre en évidence** que notre service, oui effectivement on intervient dans beaucoup de domaines. Avant on avait la casquette [...]. On était très bien identifié en tant que [...], car c'est ce qui colle le plus à la peau de notre service. On était identifié [...] aussi quand-même, et [...] : ça parle très bien aussi [...] ; Mais ce **rôle** de [...], il n'était pas forcément **mis en évidence**, ou euh, il était, il était en fait **noyé** dans le servie [...]. Alors que ce sont deux choses différentes. La différence c'est que [...].*

Ce témoignage est nettement révélateur de la pertinence du paramètre activité quant à la finalité de représenter, avec réalisme, le fonctionnement à VERA.

Sur l'exploitation en termes de pilotage opérationnel, cette personne explique :

*« Mes collègues et moi, on gère un certains nombre d'activités qui ont été identifiées. [Elle cite les activités<sup>215</sup>]. Je suis chargée de cette activité, mais le pilotage est fait par un de mes techniciens qui est le pilote de cette activité-là. Le pilotage en termes de suivi, de rapport d'activités...Moi je suis cette activité. Le suivi de cette activité [elle montre une deuxième activité sur la carte des processus] est fait par un autre technicien dans mon équipe, donc je la suis également. [...] ; Par contre, en tant **que responsable hiérarchique** des trois techniciens qui ont chacun une responsabilité, **je valide leurs rapports d'activité** avant qu'il ne soit transmis à [...] qui est notre chef de service et qui fait le rapport de processus. [...]. Le processus équivaut à un service en quelque sorte. [...] Et chaque pilote d'activité fait son rapport d'activité. Mais effectivement il y a des échelons hiérarchiques entre les deux qui font que....ben je préfère valider les rapports que font les gens que j'ai sous ma responsabilité».*

Le témoignage ici porte nettement un indice sur l'exploitation du paramètre activité plutôt pour le pilotage que pour l'exploitation au niveau opérationnel.

Il est également révélateur de la primauté des liens hiérarchiques dans l'exploitation de ce paramètre. De plus, ce qui ressort de ce témoignage c'est que le qualificatif « maille de pilotage ou d'animation » est plutôt lié au paramètre activité qu'au paramètre processus ou domaine.

Tandis que la finalité des processus est réduite à la synthèse des rapports issus des activités et à la remontée de ces données à la Direction et que les réunions de domaines (appelées : groupes animation domaine) portent sur des thèmes stratégiques déconnectés des actions opérationnelles, les

<sup>215</sup> Nous ne citons pas les intitulés des activités pour des raisons de confidentialité concernant la personne interrogée.



activités revêtent un caractère de pilotage à proprement parler. Elles constituent effectivement le lien entre l'opérationnel et le stratégique.

Ainsi, la seule maille qui gère des indicateurs déclinés des plans d'action de la Direction, est l'« activité ».

Aussi, selon le modèle formel (fiches descriptives des activités) l'« activité » constitue le paramètre dont le coût est déversé directement sur des objets de coûts. Ces derniers sont identifiés dans la fiche descriptive de chaque activité (dictionnaire activité).

### ***Déclinaison sur NA :***

Le paramètre « activité » tel qu'il est perçu, construit et exploité par les opérationnels et Directeurs de l'aéroport, correspond au paramètre activité tel qu'il était, à l'origine, conçu dans la démarche de Gestion des Coûts. Cela signifie qu'il existe une complémentarité entre ce paramètre et la philosophie gestionnaire de l'outil cité.

Nous sommes parvenus à ce constat d'après les observations de réunions et les entretiens que nous avons réalisés. L'application concrète du vocabulaire « activité » renvoie à la « définition opérationnelle » citée plus haut. Il n'est pas simplement utilisé dans la cartographie à titre d'une entité élémentaire d'un processus. Mais, cette notion d'« activité » est associée à des facteurs de causalité, eux-mêmes correspondant à des productions.

Par exemple, les facteurs de causalité liés à l'activité « Réaliser et consulter les appels d'offres » du processus « Maîtriser les achats », sont le nombre de demandes d'achat, le nombre de consultations et le nombre des appels d'offre.

Ces facteurs de causalité renvoient à des productions de cette activité qui seront adressées aux clients du processus. Cela rejoint la caractéristique de création de valeur par le processus.

L'exploitation stratégique du paramètre activité à NA n'est donc pas directe au niveau de l'activité, mais elle se reflète à l'échelle du processus.

Afin de juger du niveau de complémentarité entre le paramètre activité et la philosophie gestionnaire dans l'outil de Gestion des Coûts de chacun des terrains, il paraît utile de préciser les critères qui permettent de porter ce jugement.

En ce qui concerne la définition opérationnelle, ce paramètre, (à l'instar des paramètres « processus » et « tâches »), constitue une maille ou un support de coûts : une activité consomme les coûts des tâches qui la constituent et elle est consommée par les processus.

Ce qui la différencie des tâches ou des processus c'est une question d'échelle à laquelle l'opérationnel se place pour la définir.

Donc nous pouvons avoir plusieurs acceptions différentes du paramètre activité, qui correspondent à des niveaux de granularité différents.

Cependant, un niveau de complémentarité minimal requiert de ne retenir et n'établir qu'une seule définition : celle qui correspond à une granularité compatible avec la philosophie de l'outil de Gestion des Coûts de l'organisation.

Quant aux principes de construction, ils découlent de la définition retenue.

Enfin une activité doit être conçue pour répondre à une finalité de calcul de coûts et, indirectement, à une finalité de gestion des coûts.

La maille répondant directement à cette dernière finalité étant le processus, support de valeur.

Sur le plan opérationnel, l'activité n'est pas uniquement une entité élémentaire d'un processus. Elle fait partie de ce dernier, non seulement selon une logique d'inclusion, mais selon une démarche comportant des étapes amenant chacune à l'élaboration d'un paramètre. Ainsi la carte des activités est

construite dans une étape précédant celle des processus ; de plus chacun de ces deux paramètres a sa propre définition opérationnelle, ses propres principes de construction et ses propres finalités d'exploitation.

Quel niveau de complémentarité entre Activité et PG sur chacun des terrains enquêtés ?

Compte tenu de ces critères, nous considérons, d'un côté, que l'activité à VERA n'est pas liée à une définition unique et établie. Il existe plusieurs niveaux de granularité retenus, d'une façon informelle, par les opérationnels.

Par ailleurs, ce paramètre constitue une maille de gestion et non pas de calcul de coûts à VERA, contrairement à ce que ce paramètre doit présenter selon la démarche adoptée.

D'un autre côté, à NA, l'activité correspond à un niveau de granularité défini et établi. Des efforts considérables ont été déployés par la Direction, afin d'instaurer cette définition opérationnelle depuis le début de la mise en place de la démarche de Gestion des Coûts.

De surcroît, malgré les évolutions du modèle sur une période de plus de dix ans, le paramètre activité était toujours considéré comme une maille de calcul de coûts et, indirectement, une maille contribuant au pilotage.

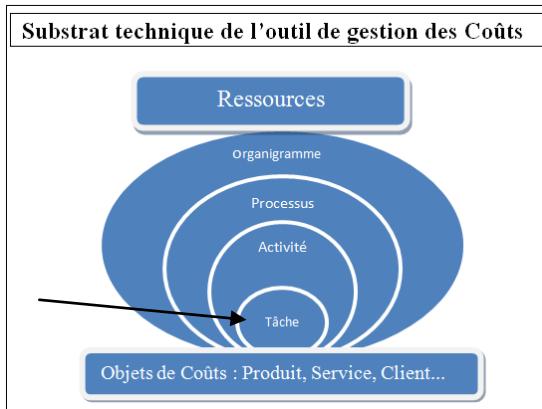
Enfin, ces données rejoignent les conclusions des paragraphes précédents en termes de niveau de cohérence élevé entre le ST et la philosophie gestionnaire de l'outil de Gestion des Coûts à NA, relativement à VERA. L'analyse précédente nous a permis de déceler les zones et les causes à l'origine de ce manque de complémentarité.

***Les interactions ST/PG liées au paramètre « tâche » sont les suivantes:***

**C1 :** c'est l'opération à laquelle est associé un verbe d'action (quoi) et un acteur (qui). Les tâches d'une activité constituent un moyen de la documenter et de l'analyser.

**C2 :** le principe de procéder à la documentation par tâches renvoie à une notion d'exhaustivité. A ce titre, la liste des tâches listées dans une fonction peut être détaillée et complexe, ce qui explique les étapes de simplification ultérieures. Par ailleurs, la documentation constitue un support stable et partagé, pour le dialogue au sein de l'entreprise et entre parties prenantes.

**C3 :** la principale finalité de ce paramètre relève de la description, dans la perspective de modélisation pour l'exploitation opérationnelle des activités. Cette étape de documentation revêt le caractère d'une étape préliminaire au travail de modélisation et ne rentre pas directement dans le cadre de l'exploitation opérationnelle ou stratégique. Néanmoins, elle est utile à titre d'information ou la modification du contenu d'une activité.



Ce schéma est une reproduction (l'original se trouve dans la figure n° 6.3 ci-dessus).

### ***Déclinaison de C1, C2 et C3 sur VERA :***

Le principe stipulant que les activités sont des regroupements de tâches est établi à VERA. L'apport de ce paramètre est également réduit à la documentation. Nous pouvons nous renseigner sur les tâches composant une activité en nous référant à un fichier intitulé « dictionnaire activité ».

### ***Déclinaison de C1, C2 et C3 sur NA :***

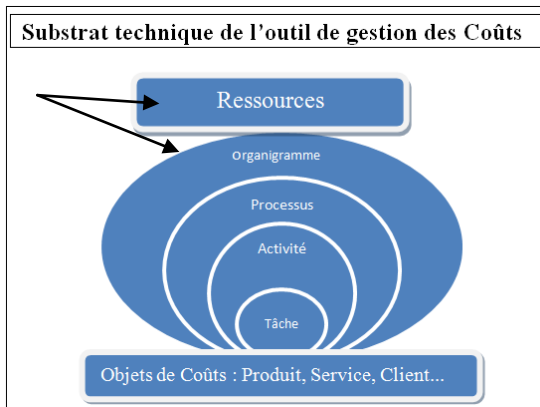
Nous avons participé à un entretien de description des tâches réalisées par trois personnes, pour la construction d'un processus. La démarche (appliquée à l'identique pour la construction de tous les processus) a consisté à décrire, au sein de chaque service, toutes les opérations menées par la personne interrogée. La description va progressivement du général (niveau de détail grossier) au particulier (niveau de détail fin). Les tâches correspondent au niveau de description le plus fin. La personne interrogée nous renseigne de la cause réelle qui induit la consommation des ressources par chaque tâche (inducteur de ressources). Le résultat est la liste des tâches associées chacune à, au moins, un inducteur de ressource, au sein du service concerné. Elles feront ensuite l'objet de simplification en les regroupant en activités, selon ces inducteurs de ressources.

Par ailleurs, à l'occasion du premier contact avec ce terrain, de son appréhension et des préparations des entretiens, nous avons eu recours, entre autres, à la liste des tâches décrivant le fonctionnement de l'aéroport. Cela confirme l'exploitation de la liste des tâches à titre d'information et de communication.

Un autre exemple illustrant le recours à la liste des tâches est celui de la mise à jour des processus : par exemple, il y a eu nécessité de rajouter au processus « Piloter la performance des activités et processus », trois tâches (d'ordre juridique et réglementaire) associées à l'activité « Organiser le système de management ».

Il existe une complémentarité entre le paramètre « tâche » et les éléments de philosophie gestionnaire, dans les deux terrains étudiés.

**Les interactions ST/PG liées aux paramètres « ressources et organigramme » sont les suivantes: D1, D2, D3, E1, E2 et E3 :**



Ce schéma est une reproduction (l'original se trouve dans la figure n° 6.3 ci-dessus).

La définition de l'organigramme de l'entreprise représente et structure le périmètre de modélisation retenu (Mévellec, 2005).

A ce titre, l'organigramme de l'entreprise est reconstruit selon une structure adaptée pour son exploitation dans l'outil de gestion des coûts. Cette structure repose sur les principes suivants :

- La classification des éléments de l'arborescence selon des catégories hiérarchiques (souvent Directeur et un niveau inférieur, tel que responsable)
- La classification par responsabilité budgétaire
- La classification des effectifs selon le statut (CDI, CDD, intérimaire, etc.)
- Autre classification particulière spécifique à l'entreprise.

La définition des ressources dans un schéma appelé plan de ressources consiste à restituer et agencer les charges incorporables et qui seront intégrées dans le système de gestion des coûts.

De la même façon que l'organigramme, les ressources sont restructurées d'une manière les rendant exploitables dans le cadre de l'outil de gestion des coûts. Le plan des ressources est une forme de regroupement des charges incorporables de la comptabilité qui seront déversées sur les éléments de l'organigramme.

L'association des deux paramètres (organigramme et ressources) souligne leur utilisation simultanée pour constituer « le référentiel de ressources ». Il s'agit d'une arborescence qui décline l'organisation depuis la Direction jusqu'aux responsabilités budgétaires élémentaires et qui fera l'objet d'une valorisation.

Cette arborescence constitue donc le support de départ de la construction du modèle et la clé pour sa valorisation. En effet, la valorisation des éléments de l'organigramme se fait à partir du plan de ressources selon un des deux modes suivants : affectation directe des ressources sur les éléments de l'organigramme (les départements ou les services) ou répartition des ressources selon des inducteurs de ressources.

A titre d'exemple, les frais de personnel peuvent être affectés directement sur la branche d'organigramme achats ou exploitation. En revanche les frais d'amortissement sont à répartir sur ces branches selon des inducteurs de ressources pertinents.

***Déclinaison sur VERA :***

Le statut juridique particulier de VERA évoqué dans la présentation de ce terrain (chapitre 4), explique une particularité liée aux ressources et aux comptes comptables de charges dont la gestion incombe au service PPPF.

Ce dernier n'est tenu que de la gestion de quelques comptes comptables de VERA.

VERA jouit de l'autonomie financière : ses recettes doivent couvrir ses ressources qui sont des budgets alloués à cette Direction.

VERA a exprimé un besoin de maîtriser ses coûts et améliorer sa rentabilité.

La mise en place d'un modèle de « performance globale » à base d'activités et de processus a eu comme point de départ, l'organigramme de VERA.

Nous n'avons pas pu accéder à des informations concernant les ressources et leur déversement sur les activités et les processus.

***Déclinaison sur NA :***

Les charges incorporables et l'organigramme de l'aéroport sont restructurés dans le logiciel de l'outil de gestion des coûts conformément à la démarche décrite. Les structures créées sont la base sur laquelle est fondée l'exploitation du modèle dans cet outil.

Au vu des résultats de notre enquête, **NA** affiche une prise en compte de l'organigramme comme point de départ pour la construction du modèle, de son agencement par responsabilité budgétaire, ainsi que de l'intégration des ressources et l'alignement du plan de ressources avec le découpage budgétaire.

Certes, ces configurations techniques concrètes sont compatibles avec la logique managériale basée sur les responsabilités budgétaires et avec le principe de causalité.

Cependant, ces aspects implicites bien présents ne laissent pas de place à un aspect adopté par la Direction, celui de la transversalité.

Le découpage budgétaire domine le découpage transversal au niveau de ces eux paramètres techniques.

Par ailleurs, notre enquête de VERA nous révèle une volonté d'instaurer une logique de gestion des coûts, basée sur la causalité et la transversalité.

Cependant, à défaut d'éléments observables suffisants, pour les raisons que nous avons évoquées, nous ne sommes pas en mesure de juger de la compatibilité de ces aspects implicites avec les paramètres de ressources et d'organigramme.

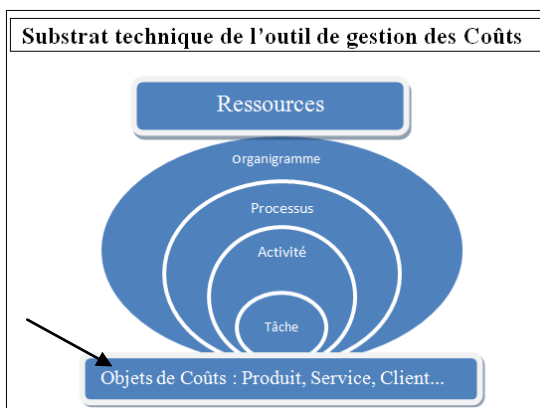
En définitive, il ne s'agit pas d'une volonté managériale induisant ces raisons, mais il s'agit d'un déterminisme structurel où les ressources sont contrôlées et gérées par une autorité supérieure.

**Les interactions ST/PG liées au paramètre « objets de coûts » sont les suivantes:**

**F1 :** Les objets de coûts sont les paramètres du modèle qui traduisent le besoin d'analyse de rentabilité.

**F2 :** les principes de construction de ces paramètres sont la causalité, la réalité et la traçabilité. A ce titre, l'identification des objets de coûts doit répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce qui permet de gagner en rentabilité ? Comment améliorer la rentabilité ? Quelles informations nécessaires pour analyser cette rentabilité et agir ?

**F3 :** Les objets de coûts sont tous les éléments qui permettent de répondre à une question de coût et/ou de rentabilité, que se pose la Direction. A ce titre, les facteurs de causalité renvoient à une production dont la valeur est portée par les produits/services et jugée par les clients. Le calcul de leur coût se fait dans la continuité du calcul des coûts des processus décrit précédemment. Les objets de coût consomment les processus. Le coût unitaire d'un inducteur de coût permet de déverser le coût de ce dernier sur l'objet pertinent qui le consomme. La somme des coûts de processus déversés sur un objet donne le coût de cet objet. A ce coût s'additionnent des coûts spécifiques à l'objet. Traditionnellement, il s'agit des coûts directs. La comparaison des coûts ainsi calculés, aux ventes correspondantes permet de fournir une analyse de rentabilité « en toute connaissance de cause ».



Ce schéma est une reproduction (l'original se trouve dans la figure n° 6.3 ci-dessus).

### **Déclinaison sur VERA :**

La démarche d'AKIPAJ de gestion des coûts n'est pas arrivée à son terme à VERA. Le modèle construit répond, essentiellement, à une finalité de description et exclut toute production de connaissance, en termes de gestion des coûts des activités et des processus tel que prévu dans la démarche d'AKIPAJ. Les objets de coûts sont déversés directement des activités et non pas des processus ni des domaines.

Nous avons constaté que ces objets de coûts sont renseignés dans les fiches descriptives des activités, exclusivement à titre de documentation. Ils ne font pas l'objet d'exploitation opérationnelle ni stratégique formalisée que nous pourrions analyser.

### ***Déclinaison sur NA :***

Les objets de coûts à l'aéroport sont principalement les lignes aériennes (l'équivalent de produit ou service) et les clients (passagers, compagnies aériennes, prestataires comme les loueurs, les commerçants, les gestionnaires de parcs et de stationnement...).

Le déversement des coûts des processus sur les lignes et les clients est précédé par une restitution de la liste des lignes aériennes et la liste des clients (les compagnies et les prestataires).

Un diagramme synoptique récapitule les objets de coûts, réceptacles des coûts de chacun des 8 processus de l'aéroport. Le mode de déversement est expliqué plus haut, dans la déclinaison d'A3.

L'enquête menée à NA montre que l'analyse de rentabilité ne se réduit pas à la comparaison des charges à des Chiffres d'Affaires calculés sur la base de « produits finis » ou d'heure de services délivrés.

Elle s'inscrit dans la continuité logique de la démarche du système de **gestion des coûts** de NA, qui est constituée d'une phase de modélisation suivie d'une phase de calcul et d'analyse de rentabilité par objet de coût pertinent ; la deuxième phase étant fortement alignée à la première, au sens où le choix des objets de coût est orienté par les inducteurs de coûts définis dans la phase de modélisation.

A ce titre, les coûts des activités et des processus se déversent sur les objets de coûts, selon le principe suivant : les objets de coûts constituent à la fois des supports d'analyse des coûts appropriés aux questions stratégiques de la Direction et des générateurs de Chiffres d'Affaires.

Par conséquent, les objets de coûts à NA sont tantôt les lignes aériennes, tantôt les clients (passagers, compagnies aériennes, partenaires, etc.), déterminés selon le principe cité.

Quant aux objets de coûts à VERA, nous ne pouvons formuler de résultat symétrique par rapport à celui de NA. En effet, la démarche de gestion de coûts officiellement adoptée par ce terrain ne fut pas aboutie, dans les faits.

Les objets de coûts sont affichés à titre de représentation au niveau des activités, mais ils ne constituent pas de support d'analyse des coûts.

### ***Quels enseignements tirer de l'analyse de la complémentarité ST-PG ?***

Dans cette section, nous avons analysé la complémentarité entre le substrat technique et la philosophie gestionnaire au sein de l'outil de Gestion des Coûts.

Dans le cadre de la démonstration empirique de la solution, nous sommes partis de l'hypothèse suivante : la cohérence au sein de l'outil de gestion des coûts est proportionnelle à la complémentarité pouvant exister entre les composantes ST et PG de cet outil de gestion. Tout manque de complémentarité entre le ST et la PG affecte cette cohérence. Par conséquent, il est considéré comme frein à la convergence entre l'outil de gestion des coûts et tout autre outil (en l'occurrence, l'outil de gestion de la Qualité).

Nous avons décortiqué chacun des éléments de ST et de PG en entités élémentaires nous permettant d'atteindre le niveau de granularité suffisamment fin pour une analyse approfondie.

Nous avons proposé la grille d'analyse<sup>216</sup> suivante, permettant de croiser des éléments du ST et de la PG.

PG ST	Définition opérationnelle	Principes de construction	Finalités : représentation et exploitation
Processus	A1	A2	A3
Activités	B1	B2	B3
Tâches	C1	C2	C3
Ressources	D1	D2	D3
Organigramme	E1	E2	E3
Objets de coûts	F1	F2	F3

Cette grille est conçue pour l'évaluation de la cohérence interne de l'outil de gestion des coûts. Sa déclinaison sur les deux terrains investigués (VERA et NA) permet de souligner l'impact du contexte propre à chaque terrain, sur la complémentarité entre les deux composantes et, par conséquent, sur le degré de convergence entre les deux outils de gestion étudiés (ST et PG).

L'analyse fine des interactions entre les ST et PG de l'outil de gestion des coûts dans les deux terrains investigués, nous a permis de déceler les zones de manque de complémentarité entre ces deux composantes.

Afin de représenter les différents niveaux de complémentarité, nous utilisons le code couleur suivant :

- le **vert** correspond à la configuration où les interactions observées révèlent une complémentarité entre les composantes en question. Cela signale un impact positif sur la cohérence de l'outil des coûts.
- L'**orange** correspond à une complémentarité partielle; c'est le cas des cases de la dernière colonne, où la complémentarité est tributaire de trois catégories de finalités : de représentation, d'exploitation opérationnelle ou d'exploitation stratégique.
- Le **rouge** correspond à des interactions qui induisent un impact négatif sur la cohérence de l'outil, dû à des contradictions problématiques.

#### *Résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG de l'outil de Gestion des Coûts à VERA :*

Nous exposons, ci-dessous, les principaux signes de manque de complémentarité, constatés de l'examen des interactions entre les composantes technique et philosophique à VERA.

L'examen au niveau des **processus** nous amène à constater des manques de complémentarité entre « processus », paramètre du ST, et les axes de PG interagissant avec ce paramètre. D'une part, les « processus » ne correspondent pas, pratiquement, à la définition présentée dans le modèle de gestion des coûts, ils sont assimilés à des services. Il est difficile de trouver deux acteurs pouvant définir le sens et la manière d'élaboration de ce paramètre. D'autre part, les principes de construction de ce paramètre que nous avons constatés et qui sont à la base des manques de complémentarité évoqués au sein de l'outil de gestion des coûts sont les suivants :

- la prééminence des liens hiérarchiques entre un processus et les activités qui le constituent.

<sup>216</sup> Ce schéma est une reproduction de la figure n° 6.4.



- la caractéristique de processus « fonctionnels ».
  - la centralisation des aspects de pilotage au sein des activités de l'Autorité Organisatrice.
- Les domaines sont créés pour juxtaposer ces activités de gestion aux processus existants.

Ces trois principes « réellement existants » s'opposent avec les principes de causalité, traçabilité, création de valeur. Ils ne permettent aucune complémentarité avec le paramètre processus du modèle de gestion des coûts adopté.

Enfin, nous n'avons noté aucune exploitation en termes de calcul de coûts, ni d'animation ou de gestion de coûts, lié à ce paramètre. Ces aspects sont concentrés sur une autre maille (l'activité). La principale finalité afférente au processus est celle de la documentation et de la représentation. Ce qui appuie ce constat d'ambiguïté dans la définition et les principes de construction des « processus », c'est le besoin de les remplacer par des « domaines ». La raison d'être de ceux-ci est d'apporter de la transversalité au modèle, en juxtaposant aux processus existants, des activités d'animation (de l'OD). Néanmoins, nous constatons la persistance, dans les « domaines », des mêmes « lacunes » de complémentarité citées au niveau des processus.

Par ailleurs, la présence dominante du paramètre « **Activité** » observée et constatée, nous amène à qualifier le modèle de gestion des coûts de VERA, de « modèle à base d'activités ».

Nous notons une pertinence du paramètre activité quant à la finalité de représentation simple et réaliste du fonctionnement à VERA, en « mettant en évidence » les opérations « noyées » dans l'ensemble et en « clarifiant » les rôles au niveau des activités.

Cependant, la finalité de l'activité est davantage de pilotage de la performance (désignation de pilote d'activités, indicateurs de performance, etc.) que de représentation et d'exploitation opérationnelle. Des inducteurs de coûts sont identifiés et cités dans les fiches descriptives des activités, mais ne font l'objet d'aucune exploitation ailleurs.

La désignation de pilote d'activité, les réunions d'activités, les indicateurs liés exclusivement aux activités et déclinés directement de la Direction, les objets de coûts identifiés au niveau des activités... sont autant d'éléments qui confèrent à ce paramètre la finalité de pilotage de la performance, et non pas d'exploitation opérationnelle. L'investigation du terrain ne nous renseigne pas sur l'exploitation opérationnelle de ce paramètre pour le calcul, ni la gestion des coûts.

Compte tenu des éléments de synthèse sur la complémentarité entre le ST et la PG de l'outil de gestion des coûts à VERA, nous sommes à même d'évaluer l'impact de cette complémentarité sur la cohérence de cet outil, à travers la grille déjà élaborée.

Les cases orange et rouges, dans la figure n°6.6 ci-dessous, correspondent à des interactions dont l'impact est négatif sur la cohérence de l'outil étudié.

**Figure n°6.6. Résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG à VERA**

<b>PG</b> <b>ST</b>	Définition opérationnelle	Principes de construction	Finalités : représentation et exploitation
Processus	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
Activités	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>
Tâches	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>
Ressources	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>
Organigramme	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>
Objets de coûts	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>

*Résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG de l'outil de Gestion des Coûts à NA :*

L'examen des configurations d'interactions entre le ST et la PG de l'outil de gestion des coûts à NA, a révélé un bon niveau de complémentarité globale entre ces deux composantes, comme le montre le schéma dans la figure n°6.7 suivante. Ce schéma est construit à la lumière des enseignements tirés de l'enquête de NA, portant sur la cohérence interne de son système de gestion des coûts.

**Figure n°6.7. Résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG à NA**

<b>PG</b> <b>ST</b>	Définition opérationnelle	Principes de construction	Finalités : représentation et exploitation
Processus	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
Activités	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>
Tâches	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>
Ressources	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>
Organigramme	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>
Objets de coûts	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>

Néanmoins, cette complémentarité est affectée par une lacune qui est contingente à un élément contextuel, en apparence « innocent ». En effet, le changement de concessionnaire<sup>217</sup> a provoqué une désolidarisation du Contrôle de Gestion de l'ensemble de l'aéroport. (Chapitre 5).

Un manque de complémentarité existe alors entre le processus et la finalité d'animation.

<sup>217</sup> Le changement de concessionnaire est un exemple d'évènement contextuel qui pourrait être substitué par tout autre exemple. Ce n'est pas le changement de concessionnaire en tant que tel qui est visé dans cette idée, mais l'idée principale porte sur l'impact induit d'un élément de contexte quelconque et qui pourrait impacter la complémentarité entre le ST et la PG de l'outil de gestion des coûts.

Dès la construction du modèle de gestion des coûts par AKIPAJ, il fut exploité et « mis en routine », d'une façon pertinente au regard des finalités exposées, tant au niveau opérationnel que stratégique. Cela a facilité une ouverture du Contrôle de gestion sur l'ensemble de l'aéroport, « parfaitement » représentée grâce à la transversalité du modèle utilisé.

Le lancement de la période d'appels d'offres pour le changement de concessionnaire a mis un coup d'arrêt à cette ouverture.

Du fait des exigences juridiques pendant 3 ans, la durée allant de l'ouverture de l'appel d'offres jusqu'à la signature de contrat avec le nouveau concessionnaire, le Contrôle de Gestion devait s'abstenir de toute communication financière ou économique au niveau global. Seules étaient tolérés des échanges d'informations financières élémentaires (coûts d'une seule activité ou rentabilité d'une seule ligne..).

Ainsi, l'ouverture de ce système vers l'ensemble des opérationnels, telle qu'elle se dessinait dans sa trajectoire fut suspendue.

Cependant, cet isolement ne l'a pas empêché de fonctionner, ni les acteurs d'exploiter « opérationnellement » l'outil, selon les principes et sur la base du modèle construit. Cela a permis un gain de maturité de la perspective d'exploitation opérationnelle de l'outil, uniquement dans les enclos de la « fonction » de Contrôle de Gestion, pour le calcul de coûts et de rentabilité. Une communication minimale persistait vers la Direction, pour lui fournir les informations nécessaires à ses prises de décision.

En revanche, la finalité d'animation n'a pas pu acquérir le même niveau de maturité que la finalité d'exploitation opérationnelle. En effet, l'animation requiert des interactions avec l'ensemble de l'aéroport et une implication de leur part, sur la base des processus.

Nous l'avons abordé dans l'état de l'art, nous souscrivons à la théorie qui stipule que ce sont les processus qui constituent le lien entre l'exploitation opérationnelle et le pilotage stratégique. Aussi, ils portent le potentiel d'animation du Contrôle de Gestion, grâce à leur principale caractéristique : la transversalité.

Or les processus n'ont pas pu être exploités selon la démarche prévue.

La logique hiérarchique verticale s'est substituée à la logique des processus. En effet, l'animation portait uniquement sur une « hiérarchie » de tableaux de bord et écartait les processus comme support. Elle se présentait ainsi :

Un tableau de bord global est issu des tableaux de bord relatifs aux niveaux de responsabilités budgétaires. Ces derniers peuvent être alimentés de tableaux de bord de départements et de services. En outre, les réunions individuelles entre le Contrôle de Gestion et les divers responsables budgétaires portaient sur ces tableaux de bord hiérarchisés.

Peut-être ce recours à cette logique hiérarchique (contrairement à la logique transversale) serait-il une solution compensatoire face au contexte de discrétion en vigueur. D'autant plus que cette logique bien instaurée et maîtrisée ne requerrait pas d'ouverture vers l'ensemble, mais uniquement des réunions individuelles avec les responsables budgétaires.

Le deuxième signal de manque de complémentarité a trait à une caractéristique du Contrôle de Gestion. La gestion des coûts et des rentabilités reflète une image (devenue doctrine) d' « historisation », donc de stabilité, selon un acteur de ce terrain. Cette stabilité concerne tous les aspects de cet outil : principes, fondements, perspectives d'utilisation par les acteurs), et ne se limite pas à ses aspects purement instrumentaux ou techniques.

L'évacuation de cet aspect d'historisation doit se réaliser par une appréhension et une conviction de faire évoluer l'outil, sous tous ses aspects.

Comme le souligne J.L. Le Moigne (1987), un modèle doit exister, fonctionner et EVOLUER<sup>218</sup>.

A ce titre, il paraît utile d'allier, d'une part, l'ancrage hiérarchique matérialisé par l'axe des responsabilités budgétaires et, d'autre part, la logique transversale matérialisée par les processus. L'ancrage hiérarchique est matérialisé par les réunions en Contrôle de Gestion (CRB, Centre de Responsabilités Budgétaires). Comme leur nom l'indique, le support de ces configurations d'animation est l'axe des responsabilités budgétaires. Le gain en maturité à ce niveau passera par exemple, par le fait de joindre à l'axe des responsabilités, un autre support pour les réunions CRB : les processus.

Cette évolution répond également à une finalité essentielle du modèle : refléter la réalité. Une analyse des coûts et des rentabilités basée sur une représentation erronée du fonctionnement réel des services, induit des erreurs de plus grande envergure au niveau de la Direction. Le risque d'une absence d'une telle adaptation de l'outil à l'évolution de son environnement est d'induire la Direction dans des prises de décision inutiles, voire même dangereuses, car ne correspondant pas au fonctionnement du niveau opérationnel.

La responsable de contrôle de gestion, interrogée à ce sujet, affirmait que les CRB étaient des occasions où l'« on parle leur métier [des opérationnels] ».

D'après cette personne, le frein entravant l'utilisation des processus pour ces instances d'animation est, paradoxalement, sa « TRANSVERSALITE ». Il est trop « GROS » pour constituer le support de ces réunions. « Ca ne peut pas être le processus ». L'activité, la maîtrise ou le savoir d'une personne, en serait un support, car « les réunions portent sur ce qui concerne les personnes ».

---

218 J.L. Le Moigne, La théorie du système Général, théorie de la modélisation, Paris

Ce qui permettrait, à notre sens, de pallier cet obstacle, serait le remplacement des réunions individuelles (CRB) par des réunions transversales, basées sur les processus, à l'image des revues de processus.

Dans la section suivante, notre analyse porte sur la composante de VSRO et ses interactions avec le ST de l'outil de Gestion des Coûts. Nous suivons le même fil conducteur que la section précédente. Nous concluons par les enseignements, avant d'entamer une analyse du même type, au sein de l'outil de Gestion de Qualité.

#### 6.2.1.2. Complémentarité ST/VSRO

L'objectif de cette séquence d'analyse la cohérence interne de l'outil de gestion des coûts est de définir les éléments favorisant cette cohérence et les éléments (freins) l'entravant.

A l'instar de l'analyse précédente (ST/PG), nous commençons par l'opérationnalisation du concept de ST et de VSRO (Vision simplifiée des relations organisationnelles).

Le Substrat Technique (ST) comporte les mêmes éléments cités dans l'analyse de la complémentarité ST/PG.

A titre de rappel, les éléments de ST sont les suivants:

- Les processus
- Les activités
- Les tâches
- Les ressources
- L'organigramme
- Les produits et services
- Les clients

La vision simplifiée des relations organisationnelles (VSRO), est perçue, de notre point de vue, à travers deux éléments. De la même façon que l'acceptation de la PG, notre appréhension de la VSRO repose sur l'état de l'art et principalement sur nos observations sur le terrain

Le terme « vision » renvoie à une notion de perception par un (ou groupe d') acteur (s). Nous utilisons le mot acteur pour désigner les utilisateurs de l'outil. Ceux-ci sont également des concepteurs car ils contribuent non seulement à l'exploitation et la mise à jour de l'outil, mais aussi à sa conception et à sa construction. L'expression « relations organisationnelles » renvoie à des notions d'échanges, de dialogue, de rapport de forces mis en jeu, de degré de centralisation de ce pouvoir, de rôle, de compétences... bref à des notions exprimant l'aspect dynamique et vivant de l'outil de gestion. Cela est lié à la notion d'arène (au sens de scène), donc de contexte où l'outil de gestion est conçu et utilisé. Conscients de la place évidente du contexte dans l'étude de la complémentarité ST/VSRO, nous tentons de mener cette analyse de la manière la plus rationnelle et indépendante possible de tout contexte. A la lumière de la décomposition de la variable VSRO, nous pourrions l'analyser selon deux axes.

Le premier axe concerne la structure de l'« arène ». elle dynamise le substrat technique et abrite le dialogue : Est-ce une hiérarchie verticale où les connaissances de chaque strate sont cloisonnées dans

ses enclos ? Cette structure se caractérise par une centralisation de connaissance à certains niveaux en excluant les autres. Ou s'agit-il d'une structure transversale horizontale, croisant des processus et des fonctions, les secondes contribuant aux premiers. La notion de responsabilité est associée au type de structure. La responsabilité peut correspondre à une fonction hiérarchique ou à une activité ou à un processus<sup>219</sup> transverse.

Le deuxième axe concerne les relations entre les individus d'une organisation. Elles sont perçues à travers :

(1) Les motifs et la teneur : pourquoi y a-t-il des échanges entre le Contrôle de Gestion et le reste de l'entreprise ?

(1.1) Quel est le contenu et quel est le type de ces échanges ?

(1.2) Par exemple, ces échanges se passent d'un niveau hiérarchique à un autre, conformément à une procédure, ou bien portent-ils sur des communications entre les départements de tous niveaux hiérarchiques ?

(1.3) Ces échanges portent-ils sur la transmission de documents (reporting) d'une manière unilatérale, ou bien sur des échanges d'informations et/ou de documents, d'une façon réciproque entre Contrôle de Gestion et le reste de l'entreprise ?

(2) Le type de connaissance : celle-ci peut être explicite, formalisée et établie ou, au contraire, connaissance tacite non formalisée mais constituant un capital intellectuel important à la base des échanges.

(3) Le degré de centralisation/décentralisation de la connaissance au niveau du Contrôle de Gestion. Celle-ci est « bordée et bornée » dans les enclos du département Contrôle de Gestion ou bien elle est décentralisée au niveau de toute l'entreprise ?

Ces relations ne concernent pas seulement les échanges en interne, mais aussi en externe. Cela concerne l'attitude que l'outil de Contrôle de Gestion peut avoir face aux évolutions environnementales. S'agit-il de prévention, de contrôle a posteriori ou de réaction ? Quel est le rythme de ces réactions ?

En fin de compte, les éléments de VSRO forment le dispositif permettant l'ancrage de l'outil dans les pratiques des acteurs, dans leurs schémas d'interprétation, dans leur culture, etc.

**Les acteurs et l'activité humaine sont au cœur du problème du « balbutiement » des outils de gestion évoqué par P. Lorino (2001).**

Pour Lorino, la pression et la focalisation des efforts sur les innovations en termes de techniques calculatoires, au détriment des pratiques et de l'activité humaine, ne sont pas en phase avec le contexte caractérisé par des acteurs très qualifiés et des organisations dans lesquelles l'initiative individuelle de ces acteurs était importante. C'est ce qui explique l'incapacité des techniques opératoires à produire les résultats attendus.

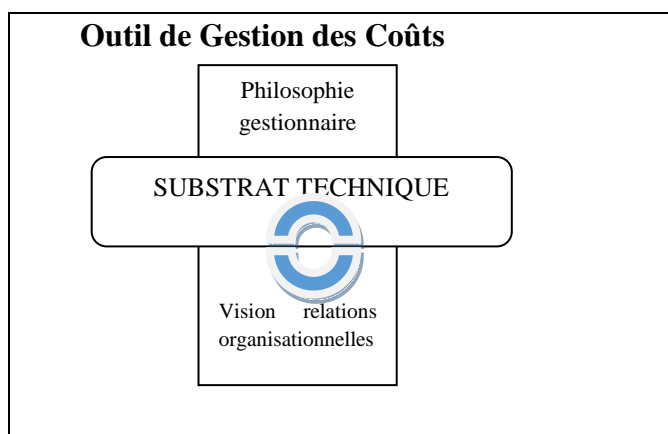
---

<sup>219</sup> Nous soulignons qu'un processus pourrait être monofonctionnel, c'est-à-dire les activités qui le composent appartiennent à une seule fonction. Dans ce cas le processus n'est pas transverse. Mais selon la démarche de gestion des coûts à laquelle nous souscrivons, cela est une exception. Le processus est généralement transverse.

Cette incapacité est due à l'ignorance ou l'estimation de tous les aspects liés aux acteurs et qui constituent les éléments de la composante VSRO (Vision Simplifiée des Relations Organisationnelles).

Dans cette **démonstration empirique**, nous procédons à une analyse symétrique à celle qui précède. Ainsi, nous partons des instances empiriques mettant en interaction les composantes techniques (ST) et les composantes liées à la vision simplifiée des relations organisationnelles (VSRO), de l'outil de Gestion des Coûts.

Le schéma suivant (reproduction du schéma présenté dans la figure n° 1.9 du chapitre 1) illustre la localisation de cette séquence d'analyse au sein du schéma global de la convergence des deux outils de gestion :



A l'instar de l'analyse de la complémentarité entre les composantes ST et PG, nous allons réaliser une analyse de la complémentarité entre les composantes de ST et de VSRO, afin de nous saisir des facteurs impactant la cohérence globale de l'outil de Gestion des Coûts.

Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur les instances marquées par ce type d'interaction et analyser les croisements entre les éléments de chacune des composantes en question.

Ces croisements correspondent aux cases de la grille qui se trouve dans la figure n°6.8 suivante :

**Figure n°6.8- grille d'analyse de la complémentarité ST-VSRO**

ST \ VSRO	Vision de la structure	Relations et interactions avec l'environnement
Processus	A1	A2
Activités	B1	B2
Tâches	C1	C2
Ressources	D1	D2
Organigramme	E1	E2
Objets de coûts	F1	F2

*Démarche d'analyse des interactions ST/VSRO :*

Nous adoptons ici le même raisonnement que celui de la complémentarité ST/PG.

**Les interactions liées au paramètre « processus » sont les suivantes:**

**AI:** la complémentarité entre le paramètre « processus » et la vision de la structure est appréhendée à travers la question suivante : existe-il une concordance entre, d'une part, la structure modélisée et établie et, d'autre part, la perception effective mais informelle des acteurs, au regard de ce paramètre ?

Nous avons constaté la perception des acteurs à travers les pratiques observées et les déclarations recueillies lors des entretiens ou des discussions avec ces derniers.

Cette dualité de réalité formalisée et de perception informelle rejoint la dichotomie théorique entre « espoused theory » et « theory-in-use » (C.Argyris<sup>220</sup>). Argyris explique que la première correspond aux concepts, valeurs et attitudes formellement adoptés et déclarés. La deuxième théorie relève des perceptions de ces éléments par les individus. Ces perceptions sont constatées de leurs actions et de leurs pratiques effectives. Dans son article, Argyris explique la nuance entre les deux théories de l'action observées et étudiées :

*« My colleagues and I learned that there were two types of theories of action. One was the theory that individuals espoused and that comprised their beliefs, attitudes, and values. The second was their theory-in-use- the theory that they actually employed ».*

Comme l'a précisé Argyris, les attitudes et pratiques (in use) se mettent en place à titre de mœurs et de coutumes. De surcroît, les acteurs sont inconscients du manque de cohérence induit par les différences fondamentales et systématiques entre les deux théories de leur action. Les passages suivants extraits de son article traduisent les observations liées à ce décalage :

*“[...] individuals would customarily design and implement a theory-in-use that was significantly different from their espoused theory [...]”. “[...] **unaware** of the **inconsistency** when the theories they espoused and used were different [...]”. “[...] there are fundamental, systematic **mismatches** between individuals' espoused and in-use designs”.*

Nous utilisons cette forme de nuance dans notre analyse, pour mettre en évidence l'existence de différence entre ce qui est formellement établi (espoused) en termes de structure et ce qui est effectivement perçu par les acteurs et reflété dans leurs attitudes et pratiques observées.

Comme le souligne Argyris, cette différence induit un manque de cohérence. Dans notre analyse ce manque de cohérence se reflète dans l'outil de gestion étudié.

Ce manque de cohérence est exprimé dans notre analyse par un manque de complémentarité entre les deux composantes de PG et de VSRO. Au vu des explications soulignées, le niveau de complémentarité est proportionnel au niveau de matérialisation, par le modèle formel établi, de la perception effective non formalisée des acteurs. Par exemple, un niveau de complémentarité élevé entre le ST (processus transverses) et la VSRO correspond à une arène caractérisée par une matrice croisant processus et fonctions hiérarchiques, les secondes contribuant aux premiers.

Cette complémentarité est également proportionnelle à celle existant entre la structure formelle et les pratiques liées à la responsabilité dans l'entreprise. Les responsabilités réelles sont pratiquées sur la base de la structure implicite ou sur la structure formelle établie ?

---

<sup>220</sup> Article “Action science and organizational learning”, 1995. Journal of Managerial Psychology Volume 10.



### **Déclinaison sur VERA :**

Les processus et les domaines, tels qu'ils sont présentés dans le modèle de gestion des coûts à VERA, sont qualifiés de transverses.

Cependant cette transversalité est absente dans la vision de la structure, lorsqu'il s'agit de l'exploitation du modèle par les acteurs, au niveau opérationnel (calcul de coûts).

A ce titre, l'affectation des ressources et le calcul de coût et de rentabilité se font selon des méthodes traditionnelles ou à travers des clés de répartition qui ne sont pas formalisées dans le modèle. Cela correspond à une absence de complémentarité ST/VSRO : le premier élément, transverse, est constitué de processus ou de domaines transverses, donc une structure horizontale, laissant supposer un décloisonnement des services et un partage de connaissances. Le deuxième est une vision d'une structure ne comportant aucune transversalité entre les fonctions, car tout le raisonnement est centralisé et cloisonné dans une seule fonction, PPPF. Le manque de communication sur l'exploitation opérationnelle cloisonne davantage les services et nous conforte dans notre constat de présence de vision purement hiérarchique, par opposition à ce que le modèle formel stipule en termes de structure horizontale, éliminant les cloisons entre les services.

Le propos suivant extrait d'un entretien avec une responsable de service à VERA traduit sa perception de la structure, notamment celle du manque de transparence entre les services.

*« Les coûts des activités sont calculés pas à partir des inducteurs. Tout le monde aimerait avoir une idée sur les coûts de ses activités.*

*Nous ne mettons pas en cause les clés de répartition, mais nous demandons des explications. »*

Il n'existe qu'un seul critère de structuration des activités : la fonction. Il suffit de citer les noms des domaines ou des processus pour constater l'aspect fonctionnel omniprésent dans cette structure.

Il existe un décalage entre cette vision de la structure et la formalisation de cette structure « épousée » sous forme de processus ; ces derniers étant transverses, car un processus est constitué d'activités de plusieurs fonctions.

Ce témoignage d'une chef de service explique la divergence liée à la représentation de la structure, selon qu'il s'agit de la simple représentation ou de l'exploitation opérationnelle/ stratégique.

*« On a beaucoup parlé de forme et pas de fond. C'est ce que je regrette.*

*L'objectif n'est pas forcément atteint. [...] On a défini les activités. Ces activités-là constituent les processus. On n'arrive pas à faire les liens entre les activités et les dépenses. [...] Le coût de l'activité en l'état : on [n'] en est pas capable. »*

Par ailleurs, les instances d'animation à VERA, essentiellement réalisée par le service de Contrôle de Gestion, bien qu'elles soient intitulées « groupes animation de domaines », elles sont effectivement basées sur un découpage fonctionnel. Nous détaillons ce point dans la suite de l'analyse (point A2) déclinée sur VERA.

En outre, les responsabilités sont déterminées, non au niveau des processus ou des domaines transverses, mais au niveau des activités, ce qui confirme davantage la perception de structure hiérarchique verticale parallèle à la structuration des responsabilités.

### **Déclinaison sur NA :**

Les entretiens effectués avec l'ensemble des acteurs de l'aéroport, sont révélateurs du niveau de complémentarité entre le paramètre « processus » tel qu'il est modélisé et la perception de la structure dynamisant ce paramètre, dans le cadre de l'outil de gestion des coûts.

La construction des processus s'est réalisée selon une démarche « bottom-up », en partant de la base opérationnelle (système opérant selon J.L. Le Moigne), jusqu'à la mise des processus à l'épreuve du réel. La contribution des acteurs à la construction des processus, les formations délivrées à ce sujet, l'implication de la Direction pour la mise en place de ce paramètre et son assimilation par l'ensemble du personnel... Tous ces éléments justifient la complémentarité entre la structure prévue dans l'outil et la vision dont disposent les acteurs de l'aéroport vis-à-vis de cette structure et de la mise des processus à l'épreuve du réel.

Afin d'évaluer le niveau de complémentarité à ce niveau, nous avons effectué une simple confrontation des visions de la structure des deux outils de Qualité et de Gestion des Coûts à NA. Cette opération nous a amenés au constat suivant :

Tandis qu'en Qualité, une seule vision de la structure existe : une structure horizontale de processus transverses, incarnée dans les revues de processus réunissant des acteurs de plusieurs fonctions et ayant un pilote à la tête de chaque processus; qu'en Gestion des Coûts, nous constatons la présence simultanée de deux visions : d'une part pour le calcul des coûts, une vision transverse et horizontale. Nous avons détaillé précédemment la structure sur laquelle se base le calcul des coûts des processus et leur déversement sur les objets de coûts pertinents.

D'autre part, dans les instances d'animation, nous avons noté l'existence simultanée de deux visions de la structure : une vision traditionnelle et établie d'une structure hiérarchique verticale, concrétisée par les réunions CRB (centre de responsabilité budgétaire) et caractérisée par une absence de responsabilité par processus. Nous avons évoqué les CRB auparavant, dans l'analyse de la complémentarité ST-PG (la case A3 de la grille précédente).

La deuxième vision est dans une phase embryonnaire relativement à la première. Nous l'avons constaté à travers les réunions organisées par le Contrôle de Gestion. Ces dernières reposent sur une structure horizontale, transverse (processus) et non seulement sur le découpage budgétaire de l'aéroport.

Ces instances reflètent également une responsabilisation des acteurs et une implication dans le pilotage de la performance de l'ensemble de l'aéroport. Nous illustrons cette idée par des exemples cités plus loin, dans le point A2 suivant.

**A2** : la complémentarité entre le paramètre « processus » et l'axe « relations organisationnelles » est tributaire du lien existant entre, d'une part, les « processus » et, d'autre part, les éléments évoqués dans la présentation de cet axe (motif, teneur, type d'échanges, type de connaissance et degré de leur centralisation). Par exemple, le dialogue entre le Contrôle de Gestion et le reste de l'entreprise se base sur le découpage par responsabilités budgétaires, sans aucun recours au processus (auquel cas il y a absence de complémentarité entre le ST (processus transverses) et la VSRO) ?

Ou, au contraire, ces échanges se basent sur une structure alignée sur le découpage par processus ? Dans ce cas, la complémentarité en question est plus forte que celle du premier cas.

Nous détaillons la nature de ce lien dans la déclinaison de l'analyse sur chacun des terrains étudiés.

### **Déclinaison sur VERA :**

Les échanges entretenus entre le Contrôle de Gestion et les autres systèmes de VERA se matérialisent par des réunions formelles initiées par le premier. Elles portent essentiellement sur la transmission de rapports, des chefs de services à l'Autorité Organisatrice (incarnée par le Contrôle de Gestion) et /ou à la Direction.

Nous n'avons pas noté l'existence d'instance de dialogue portant sur un échange réciproque d'informations entre ce service et le reste de VERA. Les différents acteurs ont exprimé un besoin en termes d'établissement de réunions formelles où auraient lieu un échange réciproque d'informations de ce genre.

Les descentes d'informations de l'OD ou de la Direction portent essentiellement sur des demandes d'informations.

Nous avons interrogé un responsable au sein du service de Contrôle de Gestion sur les facteurs entravant un échange réciproque. Selon ce dernier, cela relève d'un manque d'assimilation de la culture ABC par l'ensemble des acteurs.

Les propos suivants, extraits d'un entretien avec un chef de service, confirment l'absence de dialogue transversal (entre opérationnels et Direction), mais d'une remontée de rapports qui n'est pas suivie de retour :

*« Les rapports de processus sont envoyés à la Direction de l'usine, puis à la Direction. Ce qui est remonté, mon directeur est au courant avant d'envoyer les rapports. Ca permet juste de reformuler et de tracer les choses. [...]. C'est une synthèse à un instant T.*

*Avant, le Directeur de VERA assistait aux réunions de management.... []. Comme il n'est plus présent aux réunions, on n'a plus que les comptes rendus de domaines et les rapports de processus qui sont envoyés.*

*Et il n'y a pas de retour. Donc on a encore moins de lien avec la Direction ; c'est ce que je regrette un petit peu [...]. Les flux d'informations sont souvent dans un seul sens ».*

Qu'en est-il de la teneur de ces échanges ?

Bien que ces échanges portent le nom de « groupe animation domaine<sup>221</sup> », ils se focalisent sur la fonction ou le métier principal du domaine (production, distribution, clientèle). Cela va de pair avec le découpage fonctionnel de l'entreprise.

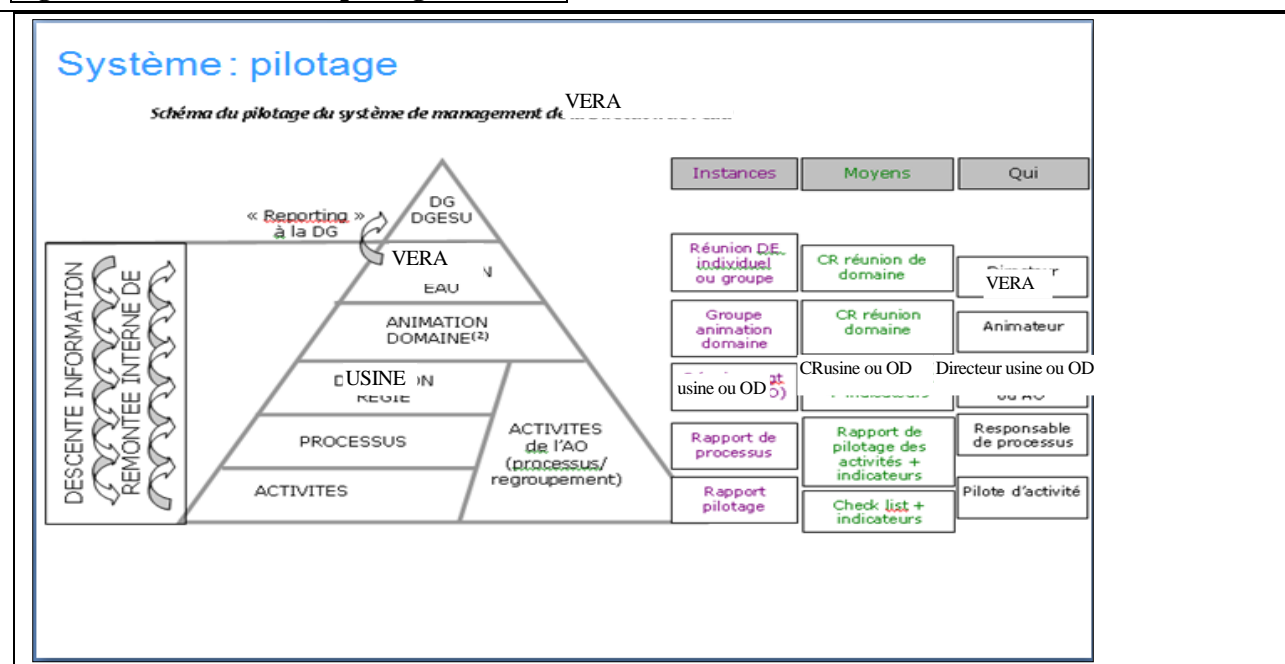
Le schéma présent dans la figure n° 6.9 suivante illustre le caractère hiérarchique des échanges ayant lieu à VERA. Il met l'accent sur le type d'échange (transmission unilatérale de données) d'une strate à une autre.

Il illustre également le caractère vertical des échanges (les domaines sont à un niveau hiérarchique supérieur par rapport aux activités, processus et services opérationnels de l'usine).

Nous avons constaté un degré de centralisation éminent des connaissances afférentes à l'outil de gestion des coûts, au sein du service PPPF.

---

<sup>221</sup> A titre de rappel, les domaines remplacent les processus.

**Figure n° 6.9 – schéma de pilotage de VERA**

Source : ce schéma est extrait du support d'une présentation de la certification QSE au personnel de VERA.

### Déclinaison sur NA :

L'analyse suivante de NA nous amène à constater une complémentarité entre les « processus » et l'axe « relations organisationnelles », en voie de gain en maturité, au sein de l'outil de gestion des coûts sur ce terrain.

A NA, le Contrôle de Gestion entretient deux groupes d'échanges.

Le premier se réalise avec les autres départements de l'aéroport. Il s'agit de réunions<sup>222</sup> individuelles régulières avec chacun des services de l'aéroport, où ces derniers transmettent des documents au premier. Les échanges sont généralement dans un seul sens : les opérationnels fournissent des tableaux de bord par service au Contrôle de Gestion, qui en fait une compilation dans un tableau de bord global.

Donc ces échanges sont basés sur une structure hiérarchique verticale et non pas sur les processus.

D'autres réunions, moins formelles, se font jour et portent sur d'éventuels problèmes ou interrogations communiqués au Contrôle de Gestion ou des propositions d'amélioration, concernant l'outil de gestion des coûts. Par exemple, des éclaircissements sur le traitement d'une ressource ou la prise en considération d'un élément particulier pour le calcul du coût d'une activité.

Le témoignage suivant de la responsable de Contrôle de Gestion illustre cet état embryonnaire de cette nouvelle forme de dialogue entre le Contrôle de Gestion et le reste de l'aéroport :

*« Dès que je mets 2012 [les informations financières] en ligne, ça va être le grand raout sur la question. Tout le monde va vouloir mettre son grain de sel et c'est très bien. On va être pincé à la loupe. C'est la règle du jeu et c'est comme ça que ça doit marcher. »*

*Je ne me contenterai pas de servir, mais j'inviterai tout le monde dans ma cuisine ».*

<sup>222</sup> Essentiellement les réunions dites CRB (centre de responsabilité budgétaire) évoquées précédemment.

Quant aux instances d'animation informelles existantes, elles ne sont pas « instituées à base de processus », à l'instar des échanges existants en Qualité, sur lesquels nous reviendrons par la suite, dans le cadre de l'analyse de cet outil.

Le Contrôle de Gestion effectue des compilations et des synthèses des données recueillies et des informations établies, afin de les transmettre à l'autre interlocuteur : la Direction.

C'est donc avec la Direction qu'a lieu le deuxième groupe d'échanges. Il s'agit de réunions formelles (comités de Direction et autres comités) où le Contrôle de Gestion communique à la Direction des analyses et des indicateurs dont celle-ci a besoin, pour le pilotage de l'ensemble.

Les processus ne constituent pas le support « formel » de ces échanges. Néanmoins, quelques uns de ces réunions pourraient être induites et réalisées à l'issue d'une revue de processus conduite dans le cadre de la Gestion de la Qualité.

Nous constatons que tous ces échanges portent tantôt sur des connaissances explicites, formalisées et établies, tantôt sur des connaissances implicites tirées essentiellement des échanges informels.

Quant à la nature des connaissances existantes et échangées à l'aéroport, elles acquièrent une maturité en termes de décentralisation. Traditionnellement, elles furent détenues exclusivement par le Contrôle de Gestion. Actuellement, au moment de notre enquête, la décentralisation l'emporte. La connaissance est davantage partagée par Tous, sans aucune bordure empêchant sa circulation entre les services de l'entreprise.

Les exemples suivants extraits d'un entretien avec la responsable de Contrôle de Gestion illustrent et démontrent le gain en maturité du partage de connaissances et de leur décentralisation.

*« Je fais de petits entretiens avec les Directeurs. Je vais voir tel indicateur, tel indicateur. [Je leur dis :] il m'a semblé que ton tableau de bord pouvait évoluer dans ce sens-là ; toi tu vois des choses qui t'intéressent de ton côté et on en parle. Et on essaie d'adapter le discours de l'un à l'autre.*

La responsable de Contrôle de Gestion poursuit et cite l'exemple d'une modification apportée au tableau de bord, grâce à une réunion effectuée au préalable avec la Direction des Ressources Humaines.

*« J'ai vu que l'analyse de travail devient intéressante du point de vue stratégique. Je me suis rappelée que le service RH ils ont un indicateur sur ce genre de choses. [...]. C'a été mis dans le tableau de bord.*

Notre interlocutrice donne deux exemples illustrant non seulement l'aspect animation initiée par le Contrôle de Gestion, mais aussi la contribution des acteurs et leur implication dans le pilotage de l'ensemble de l'aéroport :

*« A.B.<sup>223</sup>. a un problème pour identifier le périmètre des produits qui paraissent dans le CA qui paraît dans sa responsabilité budgétaire [...]. Elle veut savoir quelle est la performance de son équipe dans son domaine. Elle ne veut pas dépendre uniquement de l'information que lui donnent ses agents. Elle veut maîtriser un peu comment mettre en corrélation mon Chiffres d'Affaires sur le tableau de bord financier, par rapport aux produits et aux stades d'activités de ses agents [contributeurs aux activités du processus].*

*Je vais essayer de trouver un moyen pour lui dire que ça, c'est des billets, ça c'est des ventes de cartes....différentes choses qui sont quelque part, point de vue tableau de bord, noyées. »*

*Quand je discutais avec A.B., [il confie à la responsable de Contrôle de Gestion ce qui suit :] -on a des indicateurs dans tous les sens, des éléments financiers dans tous les sens. Je t'avoue*

---

<sup>223</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous avons remplacé le prénom de la personne par A.B. Il s'agit d'une pilote de processus.

*Que je m'y perds un peu. Je ne sais plus gérer mon installation de base. Je ne sais plus comment réassocier les éléments. Est-ce que tu peux me donner un coup de main là-dessus ?*  
*-Je peux t'aider dans ton système de gestion d'installation de façon à ce que ça soit cohérent à tes besoins et ça puisse alimenter les besoins de la Direction. [...]. »*

Ce témoignage rejoint également les explications de Tarondeau et Wright relatives à la notion d'apprentissage.

Enfin, concernant l'attitude de l'outil de Gestion des Coûts vis-à-vis de l'environnement, nous soulignons une évolution en termes de prévention, contrairement à une attitude de réaction et de correction à posteriori. Les réunions informelles avec les autres services, évoquées dans le paragraphe précédent, en sont un exemple.

Quant au besoin d'historisation<sup>224</sup> de l'outil de gestion des coûts évoqué précédemment, il s'atténue au fur et à mesure du gain en maturité en termes de décentralisation et de prévention. Les aspects de cette atténuation ne relèvent pas uniquement de la mise à jour de certains chiffres, mais des adaptations de la structure du modèle (ajout d'activités dans un processus, ajout d'un processus, modification d'un intitulé, ajout d'indicateur, etc.).

Nous synthétisons les résultats de l'analyse des interactions entre le processus et les éléments de la VSRO, en termes de cohérence de l'outil de gestion des coûts sur les deux terrains, de la façon suivante :

A VERA, la conception, la construction et l'exploitation du paramètre processus sous estiment, voire expulsent la vision **par les acteurs** de ce paramètre, dans leur action.

Cela se matérialise par l'absence de toute formation ou clarification des modalités d'exploitation par les acteurs de ce paramètre, ainsi que l'absence de formation et de clarification de l'articulation de la structure transversale des processus avec la structure hiérarchique. Cela fait émerger des ambiguïtés et des conflits, rendant ce paramètre non opérant, voire non « actionnable ».

Par conséquent, il nous apparaît qu'il n'existe pas de complémentarité entre les deux composantes étudiées.

A NA, l'analyse des entretiens et des observations révèlent une considération des acteurs, de leur visions et de leurs actions, au même niveau que les techniques « calculatoires ».

A ce titre, nous citons les efforts récents consistant à instaurer des échanges individuels réguliers entre ces derniers et le contrôle de gestion ; de plus ces échanges revêtent un caractère interactif qui met l'accent sur l'implication des acteurs dans l'évolution du système des coûts.

Cependant, nous avons noté le point suivant impactant négativement la complémentarité entre les deux composantes : l'omniprésence de la structure de responsabilités budgétaires dans ces échanges et le phagocytage de la structure transversale à base de processus. Ces derniers ne sont pas présents dans les échanges cités.

L'éventuelle considération de ces derniers comme support formalisé des échanges pourrait compléter le niveau de cohérence de l'outil de gestion des coûts à NA.

***Les interactions liées aux paramètres « activité » et « tâche » sont les suivantes:***

<sup>224</sup> Cette notion d'historisation nécessaire pour l'analyse des coûts et des rentabilités a été évoquée précédemment dans le paragraphe intitulé : Résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG à NA.

**B1, B2, C1 et C2** : il s'agit d'examiner comment sont reflétées les notions d'« activité » et de « tâche », dans la vision des relations organisationnelles observées et /ou constatées, en termes de structure et de relations. Les perceptions implicites des acteurs (perçues à travers les échanges) cadrent-elles avec la formalisation de ces deux paramètres dans le modèle ?

La formalisation du paramètre « activité » à laquelle nous faisons allusion est la « philosophie » explicitée auparavant, dans les points B1, B2 et B3 de l'analyse de la complémentarité ST-PG de l'outil de gestion des coûts.

La complémentarité ST-VSRO relative au paramètre « activité » est donc proportionnelle à l'adéquation entre ces philosophies et la perception des acteurs vis-à-vis de celles-ci.

Un degré de complémentarité élevé entre « activité » et VSRO est assuré lorsque, dans les faits, ce paramètre permet de clarifier et d'incarner, pour chaque activité, le contenu en tâches, la production, le rôle, les contributeurs, les fonctions et les responsabilités. Ainsi, les caractéristiques et les informations concernant une activité sont partagées par l'ensemble des acteurs et non pas seulement par le contributeur à cette activité.

Par conséquent, cela garantit l'instauration d'un dialogue entre les acteurs d'une entreprise, en « toute connaissance de cause ». En revanche, le périmètre de l'activité et son caractère monofonctionnel ne permettent pas de la considérer, à l'image du processus, comme support au dialogue entre la Stratégie et l'opérationnel. C'est le processus qui joue le rôle de « pont » entre la Stratégie et l'opérationnel.

Le paramètre « tâche » est complémentaire avec la VSRO lorsqu'il est restreint à la phase d'entretiens dans la construction de modèle, ou à titre d'information ou de formation au contenu d'une activité.

#### **Déclinaison sur VERA :**

Le paramètre « activité » constitue, dans les faits, une maille de pilotage et d'animation principale aux yeux des acteurs. Nous avons évoqué ce point précédemment, dans l'analyse de la complémentarité ST-PG sur ce terrain. L'aspect « pilotage » dépasse ce que le modèle stipule à cet égard. Les indicateurs de pilotage se concentrent au niveau de ce paramètre, contrairement aux processus et aux domaines.

Cependant, pour les acteurs, il existe une ambiguïté sur l'exploitation de ce paramètre (contenu des activités, inducteurs de coûts, consommation ou passage du coût des activités au coût des processus...). Cela explique les propos suivants évoqués dans le chapitre 4. Ils sont extraits de la réponse d'une personne interrogée sur les inducteurs de coûts affichés dans le modèle de gestion de coûts :

*« On ne remet pas en cause les clés de répartition [...], mais on demande qu'on nous explique comment elles ont été mises en place... ».*

*Ce n'est pas du réel. Lorsqu'on dit : l'activité gérer les achats, ça coûte tant. C'est embêtant pour un chef de service de pas savoir ce qui a servi pour arriver à justifier ce coût ».*

Cela rejoint l'idée de centralisation de ce type de connaissance dans les enclos du service PPPF.

Bien que le paramètre activité soit la maille principale du modèle de gestion des coûts, cependant, cela n'est pas assimilé dans la vision des acteurs.

Le paramètre « tâche » tel qu'il est conçu dans la démarche, correspond à la vision que les acteurs disposent à son égard.

### ***Déclinaison sur NA :***

L'analyse suivante de NA nous amène à constater une complémentarité entre les activités et la VSRO.

Compte tenu de nos observations et des entretiens effectués avec les acteurs de l'aéroport, nous avons constaté que le paramètre « activité » est, dans les faits, conçu, construit et assimilé par ces derniers, conformément à la démarche décrite.

Toute activité appartient à une fonction, allie une responsabilité hiérarchique et une production de valeur et constitue un paramètre valorisé.

Par ailleurs, une activité joue le rôle de support au dialogue informel entre le Contrôle de Gestion et le reste de l'entreprise, dans une structure horizontale. Par exemple, le fait que chaque personne connaisse le contenu non seulement des activités dont elle est responsable, mais aussi de celles dont la responsabilité incombe aux autres personnes, est un moyen facilitant le dialogue. Il s'est avéré que cette clarté concerne également les implications de chaque activité sur d'autres activités et d'autres processus de l'entreprise. Il est ainsi « fluide » de communiquer par exemple, sur le coût d'une activité ou sur les implications d'une action sur une activité et/ou sur un processus (dans le cadre d'un plan d'action)...Ce qui correspond à une complémentarité entre ST et VSRO.

Enfin, ce paramètre ne constitue pas, à NA, une maille ou un support de pilotage. La gestion des activités est limitée au niveau opérationnel, mais assure, indirectement et si besoin est, les informations nécessaires au pilotage stratégique.

Quelle conséquence du niveau de complémentarité entre l'activité et la VSRO, sur la cohérence de l'outil des coûts à VERA ?

Le paramètre activité est perçu par les acteurs comme le principal élément de base du système de coûts. Il ne s'agit pas uniquement d'un élément de base pour la représentation du fonctionnement de l'organisation, mais aussi et surtout, le support de base pour toute analyse, au niveau opérationnel ou stratégique.

Pour les acteurs, l'activité est et fait tout. Le rôle du processus, tel qu'il est perçu par ces derniers, est restreint à la synthèse et la communication de données entre différents niveaux hiérarchiques. Cette ambiguïté au niveau du paramètre activité vient renforcer l'ambiguïté évoquée au niveau du paramètre processus et impacte négativement la cohérence de l'outil des coûts à VERA.

Quant à NA, à l'instar des résultats concernant le paramètre processus, nous notons une importance accordée à la vision des acteurs au regard de ce paramètre et aux modalités de son ancrage dans leurs pratiques et leurs échanges.

Le rôle de la Direction est primordial dans la sensibilisation des acteurs à ces paramètres et à leur intégration dans les pratiques des acteurs.

***Les interactions liées au paramètre « organigramme » sont les suivantes :***



**D1 :** Bien que le modèle soit basé sur des activités et des processus transverses, la vision de la structure prend en compte la structure verticale et hiérarchique des fonctions. Le « référentiel de ressources » évoqué dans la description de la démarche d'AKIPAJ (chapitre 1), est construit à partir de l'organigramme hiérarchique et des charges de la comptabilité analytique.

Cette complémentarité est matérialisée dans une matrice croisant les processus transverses et les fonctions de l'organigramme.

**D2 :** la complémentarité entre organigramme et VSRO repose sur la considération de la structure de l'organigramme conjointement avec celle des processus, dans la fixation et la clarification des responsabilités. Il est nécessaire de préciser et clarifier à l'ensemble des acteurs les articulations existant entre les deux structures qui se superposent, afin d'éviter les ambiguïtés et les craintes de perte de pouvoir qui en émanent. D'éventuels conflits entre responsables de fonctions et responsables de processus ou d'activités, risquent de surgir à défaut d'une telle clarification.

Par ailleurs, ce paramètre sert à définir et associer des périmètres liés aux responsabilités ou aux configurations d'exploitation opérationnelle et stratégique.

#### ***Déclinaison de D1 et D2 sur VERA :***

Bien qu'il existe des explications sur les différences entre les diverses responsabilités existant à VERA, il persiste des ambiguïtés induisant des réticences, voire des conflits affectant le dialogue entre les acteurs de l'entreprise.

Nous avons interrogé notre référent (responsable du service de Contrôle de Gestion) sur les nuances existant entre les responsabilités afférentes aux activités, processus et domaines. Il s'est avéré que l'assimilation de ces responsabilités n'est pas homogène par tous les acteurs interrogés.

En outre, nous avons souligné, chez certains chefs de services, des inquiétudes quant à la perte de leur pouvoir ou de leurs responsabilités hiérarchiques.

Cela explique des réticences à l'adhésion à l'outil en question, voire des conflits que nous avons constatés à travers les entretiens ou à travers les observations.

En effet, Dans un entretien avec un chef de service, celui-ci distingue entre deux catégories d'acteurs à VERA :

- Des personnes qualifiées par « moteurs » à la mise en place du nouvel outil de gestion des coûts
- Des personnes réticentes à cet outil.

#### ***Déclinaison de D1 et D2 sur NA :***

Nous constatons qu'une complémentarité existe à ce niveau. Elle est matérialisée par la prise en considération et l'assimilation, par les acteurs, des liens omniprésents entre la structure transversale des processus, d'une part et l'organigramme, d'autre part ; sans que ces liens n'impactent les responsabilités établies au niveau des uns ni des autres. Nous notons également dans la vision constatée, une assimilation de tout ce que l'organigramme implique en termes de rôle, responsabilité, clients et fournisseurs internes.

#### ***Les interactions liées au paramètre « ressources » sont les suivantes:***

**E1 et E2:** les ressources font de plus en plus l'objet d'échanges organisationnels entre Contrôle de Gestion et le reste de l'entreprise. Ce qui permet à ces ressources d'être un moyen de dialogue entre

les outils, c'est une analyse pertinente et réaliste, à travers les déversements des ressources sur les activités et les processus, selon une causalité et une traçabilité effectives.

***Déclinaison d'E1 et E2 sur VERA :***

Nous n'avons pas eu la possibilité d'examiner le déploiement de ce paramètre à VERA, par le service concerné, PPPF.

***Déclinaison d'E1 et E2 sur NA :***

La complémentarité entre le paramètre « ressources » et la vision constatée de l'application de ce paramètre pour la gestion des coûts, est assurée. Ce qui prouve cette complémentarité, c'est l'expression par les acteurs de ce que l'outil permet d'apporter en termes d'analyse réaliste et fiable des ressources, ainsi que du déploiement de ces dernières au niveau des objets de coûts considérés par la Direction.

Nous avons perçu cette expression et l'avons constatée à travers les entretiens menés avec le personnel de l'aéroport.

A VERA, nous notons deux idées clés révélatrices d'un manque de complémentarité entre les paramètres organigramme et ressources du modèle de coûts et les composantes liées à la vision des relations organisationnelles.

D'une part, la façon de stéréotyper les acteurs selon un critère, celui de l'alignement ou de l'aversion au modèle adopté par le contrôle de gestion, est un indice du type des relations organisationnelles et du faible degré de l'attention accordée à la vision propre de ces acteurs au regard de la structure du nouveau modèle.

D'autre part, le manque de formation et de sensibilisation à la structure transversale et aux responsabilités liées à cette structure, induit des ambiguïtés quant aux articulations entre cette structure et l'organigramme.

Cela se répercute sur l'exploitation de ce paramètre dans les relations organisationnelles : l'exploitation de l'organigramme ne produit pas les résultats attendus de la démarche du système des coûts.

Nous n'avons pas noté d'instance montrant l'exploitation de l'organigramme comme point de départ de la construction du modèle et de la valorisation de ces éléments. Il est réduit à sa fonction de représentation d'une hiérarchie, ce qui réduit la structure des relations organisationnelles à celle de subordination avec des degrés ascendants de pouvoir et, par conséquent, le maintient déconnecté de la structure transversale.

L'enquête de NA révèle une attention particulière portée par la Direction pour encourager et maintenir l'initiative des acteurs, leur responsabilisation et le partage de connaissances dans une logique d'apprentissage collectif.

L'organigramme n'est pas réduit à une représentation hiérarchique. Agencé selon une logique de responsabilités, il dépasse sa fonction traductionnelle, pour servir de point de départ du système des coûts, définir son périmètre et faire l'objet de valorisation, selon la démarche prévue.

Par conséquent, les paramètres organigramme et ressources sont intégrés dans la modèle et ancrés dans l'exploitation du système des coûts par les acteurs, afin de produire les résultats attendus en termes de connaissances actionnables.

***Les interactions liées au paramètre «objets de coûts» sont les suivantes:***

**F1 :** Bien que les objets de coûts interviennent en aval dans la chaîne de déversement des ressources et dans l'analyse des rentabilités, ils sont considérés pendant la conception de la structure de base du modèle. La maîtrise des besoins des clients et des « attributs de valeur » exigés par ces derniers, doit être acquise par les acteurs qui contribuent à la construction de la carte des activités. Celles-ci sont liées à une production de valeur incarnée dans les produits et services et jugée par les clients. Produits, services et clients sont des exemples d'objets de coûts.

La complémentarité à ce niveau dépend de la perception des acteurs de la nécessité de prendre en compte ce paramètre dans la gestion des coûts. Cela se matérialise par exemple, par le degré d'implication de l'ensemble des acteurs, à l'apport de valeur pour les objets « ultimes » de coûts.

**F2 :** la complémentarité entre ce paramètre et la VSRO est tributaire de l'interaction avec l'environnement ; la détermination et l'analyse liée aux objets de coûts étant intimement liées à l'environnement externe à l'entreprise.

***Déclinaison de F1 et F2 sur VERA :***

Nous notons que notre analyse se réduit à la fonction de représentation fournie par ce paramètre, car nous n'avons pas pu accéder à l'exploitation, en termes de calcul de coûts et d'analyse de la rentabilité de ces derniers.

A VERA, l'objet de coût est lié directement et uniquement à l'activité. Il est formalisé au sein des fiches descriptives des activités.

C'est ce qui explique la perception des acteurs vis-à-vis de ce paramètre. Les objets de coûts ne sont pas des « générateurs de Chiffres d'affaires ». Ils ne sont pas liés à une notion de production de valeur au niveau des processus, mais ils sont perçus individuellement au niveau des activités.

***Déclinaison de F1 et F2 sur NA :***

Nous avons noté un début de sensibilisation des acteurs quant à l'importance de la considération des objets de coûts dans toute action entreprise par eux.

Cette sensibilisation stipule que l'importance de l'objet de coût n'est pas un moyen pour sanctionner un dépassement de coût, ni pour critiquer la quantité de ressources consommées par un acteur, mais c'est un paramètre du modèle qui traduit le besoin d'analyse de rentabilité.

En outre, nous avons noté des initiatives prises par certains acteurs pour avoir davantage d'informations, sur les possibilités de contribuer à l'amélioration de cette rentabilité, en « toute connaissance de cause ».

Donc la prise en compte des objets de coûts n'est pas limitée au déversement des coûts des processus sur les objets de coûts déterminés, mais constitue, indirectement et implicitement, un moyen de dialogue entre la Direction (qui se pose les questions de coûts et de rentabilité) et le « système opérant ».

A NA, le paramètre objets de coûts revêt une importance particulière dans les pratiques des acteurs et leur relations ; ce qui rend ce paramètre complémentaire avec la VSRO. En effet, les objets de coûts, qui sont les clients (passagers, compagnies et autres) et les lignes aériennes sont pris en compte dans les actions entamées et les décisions prises à tous les niveaux. Les acteurs considèrent systématiquement l'impact de leurs actions sur ces objets de coûts, qui sont par conséquent, de vrais supports d'analyse.

Cela va de pair avec la notion d'implication et de responsabilisation des acteurs vis-à-vis des objectifs de performance de la globalité de l'entreprise.

Quel est le résultat de l'analyse de cette complémentarité à VERA ?

L'analyse de ce cas révèle une incompatibilité entre l'aspect technique affiché d'une part et les pratiques et relations entre les acteurs, d'autre part.

En effet, la pression est faite sur les activités comme seule maille d'analyse considérée et située au sein d'un service auquel elle doit être hiérarchiquement subordonnée.

Les objets de coûts sont déterminés exclusivement au niveau des activités et non au niveau des processus.

Ces derniers étant limités à la synthèse, ne sont pas considérés comme des supports d'analyse transverses, tel que c'est affiché dans la démarche du système des coûts adoptée.

Au vu de ces enseignements, nous considérons que le niveau de complémentarité entre le paramètre objet de coûts et VSRO est insuffisant, en termes de contribution à la cohérence de l'outil des coûts à VERA.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous avons analysé la complémentarité entre le substrat technique (ST) et la vision simplifiée des relations organisationnelles (VSRO), au sein de l'outil de Gestion des Coûts.

Nous avons souligné l'importance et le caractère décisif des acteurs, de leurs pratiques et du contexte, dans l'examen de la complémentarité entre cette composante de l'outil de gestion et son substrat technique. Nous y reviendrons dans la suite, cet impact est également à prendre en considération dans l'analyse de la compatibilité entre les deux outils de Gestion de Qualité et Gestion des Coûts.

\*\*\*

### ***Quels enseignements tirer de l'analyse de la complémentarité ST-VSRO?***

A l'image de l'analyse concernant la première composante (la philosophie gestionnaire), nous souhaitons au travers de l'analyse de la composante (VSRO), avoir des précisions sur les zones où la complémentarité est faible ou rompue entre le ST et la VSRO de l'outil de Gestion des Coûts sur chacun des terrains investigués. Pour ce faire, nous avons utilisé une grille d'analyse nous permettant de croiser les deux composantes. Cette grille reproduite ci-dessous a été présentée, au préalable, au début de cette analyse (figure n° 6.8):

ST	VSRO	Vision de la structure	Relations et interactions avec l'environnement
Processus		A1	A2
Activités		B1	B2
Tâches		C1	C2
Ressources		D1	D2
Organigramme		E1	E2
Objets de coûts		F1	F2

Dans le cadre de cette synthèse et à l'instar de l'analyse de la complémentarité entre ST et PG, nous nous saisissons de l'avantage de la grille d'analyse élaborée, afin d'évaluer, individuellement les interactions entre les éléments des deux composantes de ST et de VSRO.

Nous rappelons que ce que nous évaluons c'est l'impact de chaque croisement sur la complémentarité entre les deux composantes et, par conséquent, sur la cohérence du système des coûts, sur chaque terrain. Nous utilisons le même code couleur que l'analyse précédente<sup>225</sup>.

#### *Résultats de l'analyse de complémentarité ST-VSRO à VERA :*

Plusieurs signes de manque de complémentarité entre ces deux composantes sont constatés de l'analyse des interactions entre leurs éléments respectifs à VERA. Nous proposons de synthétiser ces signes, ci-dessous.

La structure horizontale et transversale du paramètre processus, telle qu'elle est formalisée et établie (formations délivrées au personnel à son sujet) dans le modèle de gestion des coûts, ne correspond pas à la vision des acteurs à son égard. Nous avons constaté cette vision à travers le dialogue des individus et leur exploitation opérationnelle de l'outil en question.

Ce décalage est fondamentalement lié à un manque de communication, à une centralisation des connaissances au sein du service de Contrôle de Gestion et au cloisonnement des services.

Par exemple, les chefs de services, interrogés sur leur perception des inducteurs de coûts stipulés dans le modèle économique (fiche descriptive des activités et des processus), considèrent que le calcul des coûts des activités se base sur des clés de répartition sur lesquelles ils souhaitent avoir davantage d'informations.

<sup>225</sup> Nous rappelons les éléments de ce code couleur que nous avons présentés plus haut dans ce travail :

- Le vert correspond à la configuration où les interactions observées révèlent une complémentarité entre les composantes en question. Par conséquent, cela implique un impact positif sur la cohérence de l'outil des coûts.
- L'orange correspond à une complémentarité partielle; c'est le cas des cases de la dernière colonne, où la complémentarité est tributaire de trois catégories de finalités : de représentation, d'exploitation opérationnelle ou d'exploitation stratégique.
- Le rouge correspond à des interactions qui induisent un impact négatif sur la cohérence de l'outil, dû à des contradictions problématiques.

En outre, la structure transversale formalisée par l'OD pour le calcul et la gestion des coûts, est contradictoire avec la perception de la structure par les opérationnels. Pour l'OD qui a construit le modèle économique, il s'agit de processus transverses constitués d'activités partageant les mêmes inducteurs de coûts ; ces derniers incarnant un principe de causalité. Du côté des opérationnels, « un processus correspond généralement à un service ».

Cette structure s'apparente à ce que P. Mévellec appelle « logique de regroupement fonctionnel<sup>226</sup> » des processus, par opposition à la logique de création de valeur.

Un processus est constitué d'activités provenant de plusieurs fonctions (transversalité), mais ayant toutes la même nature de métier. Ainsi, nous retrouvons les processus « production », « clientèle », « distribution », etc. En d'autres termes, il s'agit d'une reconstruction d'une fonction à partir des activités de même métier et qui sont dispersées au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

D'autre part, l'animation repose, formellement sur des réunions de domaines, mais, dans les faits, elle est centralisée au niveau d'un seul service de l'Autorité Organisatrice. Les chefs d'activités sont, dans les faits, subordonnés aux chefs de services à qui ils doivent se référer systématiquement. Le dialogue est concentré entre pilotes d'activités et chefs de services, au détriment d'un dialogue entre chefs d'activités « au sein » d'un seul processus.

Enfin, et en conséquence à ce qui précède, nous notons un cloisonnement entre les services, renforcé par une centralisation des connaissances liées à la Gestion des Coûts, au sein de son « gérant », le service de Contrôle de Gestion.

Compte tenu de ces constats, nous pouvons évaluer les impacts des interactions analysées, grâce à la grille présentée ci-dessous :

**Figure n°6.10. Résultats de l'analyse de complémentarité ST-VSRO à VERA**

ST \ VSRO	Vision de la structure	Relations et interactions avec l'environnement
Processus	A1	A2
Activités	B1	B2
Tâches	C1	C2
Ressources	D1	D2
Organigramme	E1	E2
Objets de coûts	F1	F2

*Résultats de l'analyse de complémentarité ST-VSRO à NA :*

<sup>226</sup> Mévellec Pierre, « La gestion simultanée des coûts et de la valeur : le défi. », IAE, Nantes 1998.

Avant de résumer la situation de complémentarité ST-VSRO à NA, il nous semble utile de rappeler la réalité suivante. Par opposition à VERA, nous avons mené une recherche intervention au sein de NA, et sommes intervenus et avons collaboré avec les acteurs de ce terrain sur une période (discontinue) de deux ans environ. Nous avons alors pu observer, de près, la « mise en routine<sup>227</sup> » de l'outil. Nous avons pu percevoir la façon dont les acteurs en intègrent l'aspect philosophique et en dynamisent l'aspect technique, à travers leur acception des thèmes examinés, leurs actions, interactions et leurs propos.

Nous soulignons la concordance entre la structure formelle telle qu'elle est conçue dans l'outil (horizontale, décroisée et décentralisée), d'une part, et la vision de cette structure dans la mentalité et dans le dialogue existant à NA. Cette concordance nous amène à déduire l'existence d'une complémentarité entre les aspects techniques et la vision des relations organisationnelles sur ce terrain.

La structure formalisée et la perception par les acteurs des processus et des activités, se complètent dans l'action et le dialogue. Assurer la sécurité des passagers, assurer la sûreté des infrastructures et des avions et assurer les conditions d'exploitation optimales des compagnies aériennes sont les principales productions des processus de l'aéroport. Ce sont les attributs de valeur répondant aux exigences des clients de NA. Ils constituent également les causes de consommation de ressources par les activités.

Donc nous considérons que le regroupement des activités en processus suit la logique de création de valeur (P.Mévellec, 1998). Selon cette logique « causale » explicitée par P.Mévellec, toutes les activités d'un processus ont une cause de consommation de ressources (inducteur de ressources) qui puisse être associée à un attribut de valeur pour le client. La valeur est proportionnelle à la satisfaction jugée par les clients.

Néanmoins, compte tenu de nos observations et notre analyse, nous considérons que cette complémentarité (entre structure du ST et perception de cette structure) était dans une situation d'« équilibre instable ».

Un quelconque changement dans le contexte a impacté la vision évoquée, voire même le dialogue<sup>228</sup>. Nous considérons que la lacune en question concerne l'harmonisation, au niveau de tous les services de l'entreprise, de la vision horizontale portée par les processus. Cette harmonisation doit se refléter, non seulement dans la finalité de représentation apportée par l'outil, mais notamment dans les instances d'animation et de « Gestion » des coûts et des rentabilités. Pour ce faire, le rôle de la direction est probant à travers :

- l'intensification du dialogue entre les divers services
- le renforcement des instances d'« apprentissage continu »
- l'intensification et l'encouragement de l'implication de tous les acteurs dans ce sens.

Nous exposons les résultats de l'analyse ST/VSRO dans la grille de la figure suivante :

---

<sup>227</sup> Bertrand T. (2001), « Difficultés d'implantation des dispositifs ABC/ABM », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

<sup>228</sup> Cela a été qualifié par une « désolidarisation » du Contrôle de Gestion » du reste de l'entreprise. Nous avons abordé ce point dans les résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG de NA.

**Figure n°6.11. Résultats de l'analyse de complémentarité ST-VSRO à NA**

ST \ VSRO	Vision de la structure	Relations et interactions avec l'environnement
Processus	A1	A2
Activités	B1	B2
Tâches	C1	C2
Ressources	D1	D2
Organigramme	E1	E2
Objets de coûts	F1	F2

En définitive, ces analyses nous conduisent à formuler précisément des recommandations aux deux terrains en termes de mise en œuvre d'un méta modèle. Ces recommandations à ce niveau concernent les adaptations nécessaires de l'outil de gestion des coûts.

Les grilles permettent de cerner précisément les interactions et les éléments à prendre en compte afin de réunir les conditions nécessaires.

Dans cette optique, l'outil de gestion des coûts à NA présente globalement les conditions de réussite de cette convergence, en termes de cohérence globale entre ses composantes. Nous avons cerné les zones nécessitant des actions d'optimisation de cette cohérence interne.

En revanche, le cas de VERA révèle un nombre important de contradictions impactant négativement la cohérence interne de l'outil de coûts. Cela amène à conclure l'absence de conditions réunies pour la mise en œuvre d'un méta modèle.

Cela expose l'outil à un risque d'effets pervers de type ERP, où la pression est centralisée sur un Substrat Technique, au détriment (voire en contradiction) des philosophies gestionnaires et des relations organisationnelles perçues par les acteurs. Cela laisse libre cours aux jeux d'acteurs et à l'inefficience des outils mis en place.

Nous arrivons au terme de l'analyse de la cohérence au sein de l'outil de Contrôle de Gestion.

Dans la section suivante, nous nous intéressons à la cohérence à l'intérieur de l'outil de gestion de Qualité. A ce titre, nous proposons une grille d'analyse de cet outil. Cela fera l'objet de la suite de l'analyse dans ce chapitre.



### 6.2.2. Analyse de la cohérence au sein de l'outil de Gestion de Qualité

*Quelques précisions sur les **caractéristiques** de cette étape de la démonstration...*

Dans cette section, nous adoptons les mêmes hypothèses, démarche et grilles d'analyse présentées lors de l'analyse de l'outil de gestion des coûts, pour examiner la cohérence au sein de l'outil de Gestion de Qualité.

Il nous paraît utile de rappeler les points suivants concernant cette démonstration empirique :

- Nous avons vu que l'une des conditions nécessaires à la convergence de l'outil de Gestion des Coûts avec celui de la Qualité, est le maintien de la cohérence globale au sein de chacun de ces outils.
- Nous avons considéré, par hypothèse, que cette cohérence intra outil repose sur le fait que les composantes en interaction restent complémentaires entre elles.

Nous allons analyser les instances montrant des interactions entre le ST et la PG, puis, dans un deuxième temps, celles impliquant des interactions entre le ST et la VSRO de l'outil de qualité.

**A l'instar** de l'analyse précédente, pour réaliser la démonstration empirique, il nous faudra **opérationnaliser** les composantes en question.

**Contrairement à l'outil de gestion des coûts**, où l'opérationnalisation des composantes a été possible à partir des éclairages de la démarche d'AKIPAJ et des travaux de Mévellec et Lorino, là, en Qualité, le travail d'opérationnalisation est différent.

Face à un manque de littérature en termes de lecture intégrée et structurée de cet outil, nous avons éprouvé la nécessité de nous tenir au courant des évolutions récentes et des pratiques actuelles en Qualité.

Il s'agit d'un manque relativement aux connaissances que nous avons pu restituer en matière de contrôle de gestion.

Afin d'apporter une lecture intégrée et structurée de l'outil de Qualité à l'instar de l'outil économique, nous avons complété les théories (état de l'art sur le management de la Qualité) avec une restitution des bonnes pratiques en termes d'outils Qualité (entretiens avec des Qualiticiens des terrains investigués et avec des consultants Qualité).

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés, en sus de la littérature concernant la Qualité (principalement la Qualité Totale et les ouvrages liés à ISO 9001), sur l'observation et la constatation, sur le terrain, de ce que les Qualiticiens utilisent comme « ingrédients » dans « leurs » démarches de Qualité. Nous avons alors interrogé :

- des consultants de cabinets de conseils en système de management, qui nous ont présenté des démonstrations des outils qu'ils proposent à leur clientèle (réduits aux logiciels (ST)).
- des responsables et assistants Qualité que nous avons interrogés, sur les démarches et pratiques de Gestion de Qualité pratiquées sur les terrains sous étude.

Le principe de sélection d'ingrédients dans cette compilation est de retenir les paramètres qui permettent une cohérence au sein de l'outil Qualité.

Par exemple, une finalité (élément de philosophie gestionnaire) attendue du modèle Qualité, peut être l'amélioration continue de la performance du Système d'Information<sup>229</sup> de l'organisation. Une finalité attendue d'un paramètre de ce modèle (le processus, par exemple), peut être l'amélioration de la performance de ce processus, en termes d'efficacité et d'efficience. Une cohérence entre le paramètre et la finalité est garantie lorsque le premier :

- (1)représente la réalité d'une façon fiable
- (2)constitue un support exploité pour réaliser des objectifs liés à la finalité d'amélioration de la performance du Système (ou du processus) considéré.

Citons l'exemple (couramment observé ou constaté) d'une entreprise qui adopte un modèle pour son outil de Gestion de Qualité. Ce modèle représente le fonctionnement de l'entreprise sous forme de processus et d'activités. Cela correspond aux techniques adoptées par l'entreprise.

Quant aux pratiques liées à la gestion de la Qualité, elles divergent de ces techniques.

Alors qu'on pouvait penser que les pratiques porteraient sur la prise en considération de ces techniques pour les exploiter pour la GESTION et l'AMELIORATION des performances au sein de l'entreprise, dans les faits, l'observation montre que les opérationnels et la Direction utilisent cet outil pour des fins de représentation, de formalisation, d'illustration, notamment aux approches d'un audit pour l'obtention d'un certificat ISO 9001 ou de son renouvellement.

Nos observations nous conduisent à constater que souvent les responsables Qualité, dans leur activité au quotidien, ne recourent pas au modèle «illustratif». (Hormis le fait de le montrer aux auditeurs ISO 9001, pour l'obtention ou le renouvellement d'une certification). Il en est moins pour les autres opérationnels de l'entreprise.

Par exemple, lorsque nous avons interrogé le responsable Qualité d'une entreprise<sup>230</sup> sur l'exploitation attendue du modèle souhaité et des indicateurs renseignés, il avait nettement répondu : « Rien, on en fait rien [...] Mais on est conscient qu'il y a du travail à faire [...]».

Ces paramètres de modélisation (processus, activités, indicateurs...) ne constituant donc pas de véritables support pour d'éventuelles configurations de gestion, telles que des revues de processus, des leviers d'amélioration des activités, des déclinaisons des objectifs en plans d'action, des actions de maîtrise des interactions entre processus ou entre activités...etc.

Ils sont ainsi déconnectés **d'une finalité** d'amélioration ou de gestion de la Qualité. Nous notons que la notion de finalité constitue un des éléments de base **de la philosophie gestionnaire** d'un outil de gestion. De plus, ces paramètres ne sont pas accompagnés de dispositifs les structurant et leur donnant des définitions opérationnelles partagées par tous les acteurs. Cet exemple montre

---

<sup>229</sup> Nous écrivons « Système » avec un S majuscule pour évoquer l'ensemble des ressources humaines, matérielles, immatérielles, procédures, normes, systèmes informatiques (logiciels)...faisant l'objet de traitement et de gestion.

<sup>230</sup> L'entreprise E (coulisses d'un terrain citées dans le chapitre portant sur la méthodologie).

incontestablement qu'un modèle ou un paramètre du modèle (processus) n'est pas exploité comme support pour gérer la Qualité.

Il paraît évident qu'il ne pourra pas répondre non plus à la **finalité** d'amélioration des processus ni de la performance de l'entreprise.

Nos interrogations ont intéressé les personnes interviewées en les amenant à se poser d'autres questions auxquelles ils n'auraient pas pensé auparavant.

Quels résultats obtenus de l'interrogation des qualitiens ?

Nous avons effectivement sélectionné trois cabinets<sup>231</sup> spécialisés en édition de logiciels de Qualité et en conseil pour le management de la Qualité et avons consulté et analysé les offres de services proposées par ces derniers.

Nous notons un point important constaté à l'issue des entretiens avec ces cabinets. Les consultants et éditeurs interviewés perçoivent l'outil Qualité sous un angle exclusivement ou majoritairement technique (logiciel, documentation, communication et sauvegarde de données, etc.)

Quant aux résultats qui ressortent de cette enquête, ils sont constitués des trois éléments suivants :

- (1) L'absence de démarche de modélisation. L'expertise apportée porte notamment sur la représentation graphique de l'existant, sans retravailler la démarche d'une représentation apportant des « connaissances actionnables ».  
L'un des consultants interviewé précise que les « entreprises qui nous contactent sont censées avoir déjà construit leurs processus ». Les consultants les aideront à documenter, structurer, sauvegarder et communiquer leurs données, notamment les indicateurs.
- (2) La multiplication des outils liés à la gestion de la Qualité. Ainsi, un outil est dédié à la documentation, un autre à la communication, puis aux audits Qualité ou à la gestion des compétences...
- (3) La prééminence de la documentation. Nous avons voulu enquêter sur un outil nommé « Maîtriser » et un autre « Améliorer » qui font parti d'une gamme de produits (« Documenter », « Maîtriser », « Communiquer » et « Améliorer ») proposés par un des trois cabinets. Nous avons constaté que les fonctionnalités de ces deux outils portent essentiellement sur la documentation, le suivi des audits de certification ou audit des fournisseurs, sur les non conformités, sur les statistiques et sur les indicateurs de performance. Interrogés sur ce dernier point, nos interlocuteurs nous ont expliqué que l'expertise proposée concerne la structuration, la documentation et la communication d'indicateurs déjà identifiés en amont par l'entreprise.

Ces enseignements nous confortent dans notre constat stipulant le manque en termes de démarche de modélisation de ce système, qui se base sur des définitions claires et partagées, ainsi que sur des principes d'exploitation des paramètres du modèle conçu. ISO 9001, qui constitue le standard

---

<sup>231</sup> Enquête menée sur internet. Nous avons sélectionné les cabinets dont l'offre incorpore l'édition de logiciel et le conseil en matière de Qualité. Nous avons examiné les fonctionnalités des logiciels et les expertises de conseil. Nous avons retenu trois cabinets que nous avons contactés ensuite, pour accéder à une démonstration des outils et à un entretien avec un commercial afin de nous expliquer les fondements conceptuels de leur démarche et les fonctionnalités des outils proposés.

principal des démarches qualité, ne suffit pas pour opérationnaliser ces composantes et l'analyse de leur complémentarité.

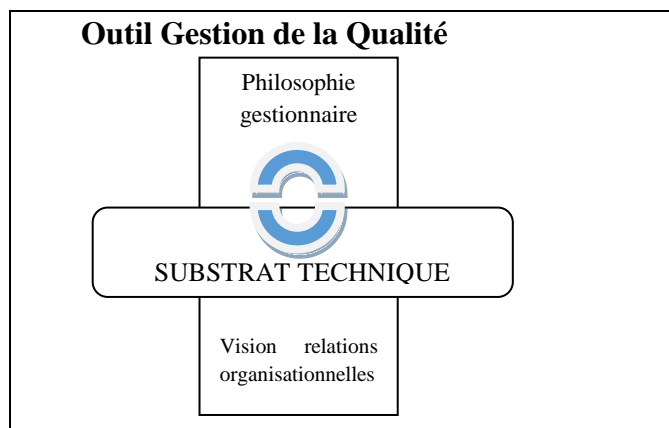
Par exemple, le processus, présent dans tout modèle de qualité certifié ISO 9001, n'est pas construit à partir d'une démarche basée sur l'identification des activités et leur regroupement en processus, en respectant des principes, comme la causalité, la transversalité, etc .Ils sont définis conventionnellement, d'une manière standard, à l'aide d'une typologie. Ainsi, un modèle qualité doit contenir trois familles de processus (de management, de support et de réalisation), auxquels une quatrième catégorie est éventuellement ajoutée, celle des processus de mesure.

Donc, ISO 9001, malgré les avantages qu'elle représente et que nous avons détaillé dans le cadre conceptuel, ne donne pas les principes de construction qui sont un des piliers de la philosophie gestionnaire d'un outil de gestion. Par conséquent, les acteurs sont dans l'ignorance de ces principes, ce qui rend l'outil incapable de produire les résultats attendus. Le fait de réduire notre appréhension de l'outil qualité à ISO 9001 n'aurait pas permis une comparaison terme à terme entre les deux outils. C'est la raison pour laquelle, nous avons tenté d'accumuler des connaissances sur cet outil, à partir des pratiques observées.

C'est l'appréhension de cet outil (qualité) comme un agglomérat de composantes en interaction que nous souhaitons apporter dans cette partie, en sus des résultats attendus de la démonstration empirique.

### 6.2.2.1 Complémentarité ST/PG

Le schéma suivant illustre la localisation de cette séquence d'analyse au sein du schéma global de la convergence des deux outils de gestion :



La première composante (PG) est constituée des éléments identifiés dans l'analyse de l'outil de Gestion des Coûts. Ils comprennent la définition opérationnelle, les principes de construction et les finalités.

Le substrat technique (ST), est constitué des paramètres suivants, issus de l'état de l'art et principalement des bonnes pratiques constatées à partir de nos observations:

- Les processus
- Les activités
- Les tâches
- L'organigramme
- Les clients
- Les produits et/ou les services

Nous rappelons que l'élaboration de cette liste relève de la recherche intervention dans ce travail de recherche, dans la perspective de mise en place sur le terrain.

De plus, les entretiens et observations menées auprès des qualitiens, afin de combler les maques évoqués en termes d'appréhension de l'outil qualité, nous ont servi pour construire une structure de l'outil de gestion de la Qualité intégrant simultanément les trois composantes en interaction. Ces dernières émanent donc, non seulement des théories, mais essentiellement des problématiques empiriques vécues.

Les éléments des deux composantes (ST et PG) peuvent se résumer dans la grille présentée dans la figure n°6.12 Les instances observées sur chacun des terrains et impliquant une interaction entre ces deux composantes sont ensuite examinées. L'examen de chaque croisement (ST/PG) est suivi d'un retour réflexif sur les deux terrains étudiés, afin d'y analyser les instances observées.

**Figure n°6.12- grille d'analyse de la complémentarité ST-PG de l'outil de la « qualité »**

ST \ PG	Définition opérationnelle	Principes de construction	Finalités : représentation, production et exploitation
Processus	A1	A2	A3
Activités	B1	B2	B3
Tâches	C1	C2	C3
Organigramme	D1	D2	D3
Clients	E1	E2	E3
Produits - Services	F1	F2	F3

*Les aspects de complémentarité entre « processus » et PG sont les suivants:*

**A1** : un processus est une représentation du fonctionnement des services d'une entreprise, pour fournir une production destinée à un client interne ou externe. Il est généralement transversal par rapport aux fonctions de l'organigramme, il reflète une série d'étapes selon leur ordre chronologique, des flux entre plusieurs entités (clients et fournisseurs) et une synergie des contributeurs de toute l'entreprise. Outre la caractéristique de représentation, un processus est un support à l'exploitation opérationnelle et à l'animation du système Qualité.

**A2** : la construction des processus doit être fondée sur les 6 principes suivants:

- (1)**Simplicité** : la cartographie des processus permet une lecture d'ensemble planifiée du fonctionnement de toute l'entreprise. Cette lecture fait transparaître des aspects de séquence (ordre chronologique), d'interrelations (chaque processus est client et/ou fournisseur) et de flux inter et intra processus.

- (2)**Satisfaction des attentes de clients**: la raison d'être (point de départ) d'un processus c'est la réponse à des attentes du client du processus, traduites par des caractéristiques associées aux produits et aux prestations adressés à ce client. Ces produits ou prestations sont les sorties du processus.

Les sorties d'un processus s'assimilent donc à des « packages », regroupant, chacun, des « attributs de valeur » (Pierre Mévellec); le produit ou la prestation sont alors, selon Mévellec, des bouquets d'attributs de valeur.

Aussi, un processus est destinataire de productions issues d'autres processus (les entrées).

Ce cheminement rejoint la « feuille de route » proposée par Juran. Il s'agit d'un outil de représentation du plan à adopter dans le cadre d'une démarche Qualité. Nous avons abordé cet outil dans la première partie de cette thèse, chapitre 1 (cadre conceptuel).

Par ailleurs, ce principe est l'un des piliers de base des normes ISO9001, intitulé « orientation client ».

- (3)**Transversalité** : le processus s'assimile à un itinéraire, retraçant les stations (fonctions d'une entreprise) qui amènent à la réalisation des sorties du processus.

La nature hétérogène et exigeante des caractéristiques (ou des attributs de valeur), nécessite la mise à contribution de métiers différents et, par conséquent, des fonctions différentes. A ce titre, ce cheminement traverse toute l'entreprise.

Cette transversalité doit induire un effet de synergie. Un processus rassemble, au sein d'une seule entité, tous les contributeurs et les métiers nécessaires à la livraison de ses sorties.

- (4) **Ordre chronologique** : un processus doit représenter les activités telles que des étapes, dans le même ordre chronologique dans lequel elles se réalisent.

- (5) **Consommation de ressources** : les sorties du processus nécessitent la consommation de ressources. Le pilote de processus et tout contributeur à ce dernier doivent être en mesure de lire et d'une façon unique, les ressources liées à un processus : typologie, mesure et gestion de ces ressources.

Ce point, sur lequel nous reviendrons par la suite, ne figure pas dans la grille d'analyse ci-dessus, mais il constitue une des bases de conception du méta-modèle.

- (6) « **Transférabilité** » aux opérationnels (Juran, 1985) à travers la documentation : la représentation d'un processus ne doit pas être réduite à celle des activités dont il est composé.

Une fiche représentative d'un processus doit être « connectée » à des procédures, enregistrements, descriptions et autres documentations à titre de formation et de maintien de capital intellectuel.

Cette notion de notion de « transférabilité » rejoint l'idée selon laquelle un processus doit être un support exploité dans le cadre de l'outil de gestion de la Qualité.

**A3** : Le processus-paramètre- doit répondre aux 3 finalités suivantes :

- (1) **Représentation** : un processus doit permettre une lecture logique de la représentation d'une réalité. La propriété « logique » relève de la planification et de l'agencement des activités, sur la base des principes de construction cités ci-dessus.
- (2) **Exploitation opérationnelle** : un processus doit constituer un support pour la communication, la documentation et la résolution de problèmes.

Le processus est un élément de langage, permettant le dialogue au sein de l'organisation, dans la perspective d'impliquer tous ses membres à la Qualité (Big Q- Q pour Quality- et CWQM (Company Wide Quality Management) : Juran, 1985). Juran utilise les expressions « big Q » et « CWQM », pour expliquer que la Qualité incombe à tout le personnel d'une entreprise et non pas à un département appelé « Qualité ». A ce titre, le processus sert de support pouvant être partagé par Tous, dans leur communication et leurs actions.

L'exploitation relève également de la documentation. Cela répond à un besoin de conservation du capital intellectuel, d'« apprentissage collectif » et d'apport de preuve de la réalisation du travail formalisé.

Nous citons un exemple « traditionnel » et courant d'exploitation opérationnelle. La résolution des réclamations internes ou externes, nécessite une recherche des causes profondes d'un problème. Cela requiert une analyse des opérations, se réalisant au sein d'une ou de plusieurs fonctions et une maîtrise de ce qui se passe à l'intersection de ces fonctions. Une analyse approfondie des processus (transverses) permet cette maîtrise.

La théorie sous-jacente à cette finalité est celle de résolution de problèmes. Une multitude d'outils sont développés à la lumière de cette théorie. Ils se caractérisent par leur caractère spécifique, dans le sens où ils répondent à un aspect particulier de la Gestion de la Qualité, « Résolution de problèmes ».

- (3) **Exploitation stratégique** : le recours au processus à ce niveau est lié à une finalité d' « amélioration continue » de la performance de tout le Système d'Information de l'entreprise (Breakthrough, Juran 1985).

La description opérationnelle et les principes de construction de processus, tels qu'ils sont explicités ci-dessus, permettent de garantir la pertinence du paramètre « processus », au regard de cette finalité. La principale instance qui matérialise l'exploitation stratégique est la conduite de revues de processus. Il s'agit de réunions régulières entre Qualiticiens, Direction et opérationnels. Nous les décrivons dans la suite. Elles s'appuient sur un support principal, le processus, et portent sur le suivi de sa performance et de sa contribution à la performance de toute l'entreprise.

L'exploitation stratégique du processus diffère de l'exploitation opérationnelle, par le fait qu'elle consiste à améliorer les processus d'une façon préventive et proactive. L'exploitation opérationnelle revêt un caractère curatif, en aval.

La complémentarité entre « processus » et l'exploitation stratégique est proportionnelle à la contribution du processus à la réalisation des objectifs stratégiques. Ceux-ci sont déclinés en objectifs assignés aux processus, dans le cadre du pilotage de ces derniers. Cela rejoint la qualification de processus comme « pont » entre la stratégie et l'opérationnel (Lorino<sup>232</sup>).

#### **Déclinaison d'A1, A2 et A3 sur VERA :**

Une des chefs de service interrogée sur la démarche Qualité à VERA a expliqué que lorsque les deux principaux concurrents de VERA étaient certifiés ISO 9001, cette dernière, pour rester compétitive, s'est considérée dans l'obligation de l'être. C'est ce qui explique la genèse de la Qualité à VERA.

Par ailleurs, nous citons le témoignage suivant extrait d'une vidéo sur la démarche ACAC. Elle affirme que la Qualité « *c'est faire ce qui est dit et dire ce qui est fait [...].* »

Une autre chef de service explique la manière dont elle perçoit la description sous forme de processus : « *Ça permet juste de re-formaliser, faire des traces écrites des choses, une synthèse à un instant T* ».

Un témoignage cité précédemment stipule que « *le processus équivaut à un service* ».

Bien que ces témoignages soient des perceptions de deux personnes et ne représentent pas forcément celles de l'ensemble des acteurs de VERA, nos observations et les entrevues réalisées rejoignent ces affirmations.

Ces visions de la Qualité et de la finalité de cet outil par les opérationnels nous confortent dans notre constat suivant énoncé dans la description du terrain de VERA (chapitre 4) : *la Qualité a toujours été influencée et dynamisée par des éléments exogènes, notamment l'obtention ou le renouvellement de la certification ISO 9001.*

Il n'existe pas de portage interne (par exemple : amélioration continue de la performance de l'entreprise) équivalent à ces facteurs externes impactant l'outil de Gestion de Qualité.

Le modèle à base de processus couvre uniquement le périmètre opérationnel et ne représente pas les activités de gestion ou de « support ». Celles-ci devraient être intégrées ultérieurement dans le modèle, à l'occasion de la poursuite de la démarche ACAC<sup>233</sup>.

<sup>232</sup> Lorino, *Le déploiement de la valeur par les processus*, Revue Française de Gestion, 1995, P.55

<sup>233</sup> La démarche ACAC s'est arrêtée à cette phase et n'a jamais intégré d'autres processus. Elle fut remplacée par la démarche de performance globale.



Ce fut le service de Contrôle de Gestion qui remplaça la notion de processus par « domaine », dans le cadre de la démarche de performance globale, alliant gestion des coûts et gestion de la Qualité. Nous avons abordé ce point précédemment, dans la présentation de ce terrain.

Le paramètre « processus » de l'outil de Gestion de la Qualité se distingue par un ancrage fortement lié aux normes ISO9001, version 1994. Ainsi, nous en retrouvons la définition, la classification (processus de réalisation, de management et de support) et le vocabulaire afférant à ce paramètre. Cela est confirmé par la lecture du manuel de management de la Qualité, qui reprend les principes relatifs à ces normes.

L'acception de « processus » par les opérationnels renvoie à un regroupement d'activités d'un même service. Un responsable de processus doit être sous la responsabilité du chef de service concerné.

Donc, les processus constituent un échelon (paramètre de représentation uniquement) intermédiaire entre les domaines-« propriété <sup>234</sup> »- du service de Contrôle de Gestion, et les activités.

### ***Déclinaison d'A1, A2 et A3 sur NA :***

Les revues de processus constituent la principale instance observée qui nous a révélé des informations clés pour notre analyse. Elles comportent des indices sur la complémentarité entre le paramètre processus et la finalité de contribution de ce dernier à l'exploitation opérationnelle et stratégique.

C'est pour cette raison que nous souhaitons introduire ce stade d'analyse par la présentation de ces instances : les revues de processus.

Nous avons assisté et participé à presque toutes les revues de processus. Une synthèse de ces revues a été adressée au Directeur de l'aéroport, suite à sa demande.

Cette synthèse se trouve dans l'annexe n°2.

Au vu de l'importance des enseignements tirés de ces revues, nous estimons utile de présenter le déroulement, la teneur et les caractéristiques de ces configurations.

Nous décrivons le déroulement de ces revues dans l'annexe n° 3.

La philosophie de l'outil de Qualité à NA se résume par la contribution de tout le personnel au maintien et à l'amélioration de la sécurité de tous les clients (passagers et autres) de l'aéroport.

La modification de l'intitulé-même du service « Qualité » qui est devenu « Qualité et Système de Gestion de la Sécurité » est révélateur de la place de la sécurité dans la philosophie de cet outil.

Cette philosophie de contribution sous entend une autre : celle de l'apprentissage collectif. Nous avons détaillé ce concept tel qu'il est expliqué par Tarondeau et Wright, dans le chapitre 1 (Le dialogue entre Contrôle de Gestion et Qualité).

Les revues de processus auxquelles nous avons participé à l'aéroport et les entretiens passés avec les acteurs aboutissent au constat suivant: il existe une acception du vocabulaire « processus » qui est établie au sein de l'aéroport et qui est partagée par l'ensemble des acteurs.

Le fait qu'il constitue une occasion de réunir des acteurs de plusieurs activités ; qu'il représente une finalité assimilée par les acteurs réunis ; qu'il fournisse des productions pour servir des clients bien définis ; qu'il soit servi par des fournisseurs identifiés ; qu'il nécessite des ressources et des données (entrées) pour fonctionner ; qu'il soit mis à jour régulièrement pour s'adapter aux évolutions organisationnelles...Tous ces arguments (qui constituent des faits observés) nous confortent dans notre constat que le processus fournit une représentation du fonctionnement, dans laquelle les acteurs « se retrouvent ». Cette représentation est juxtaposée à la représentation par fonctions hiérarchiques.

---

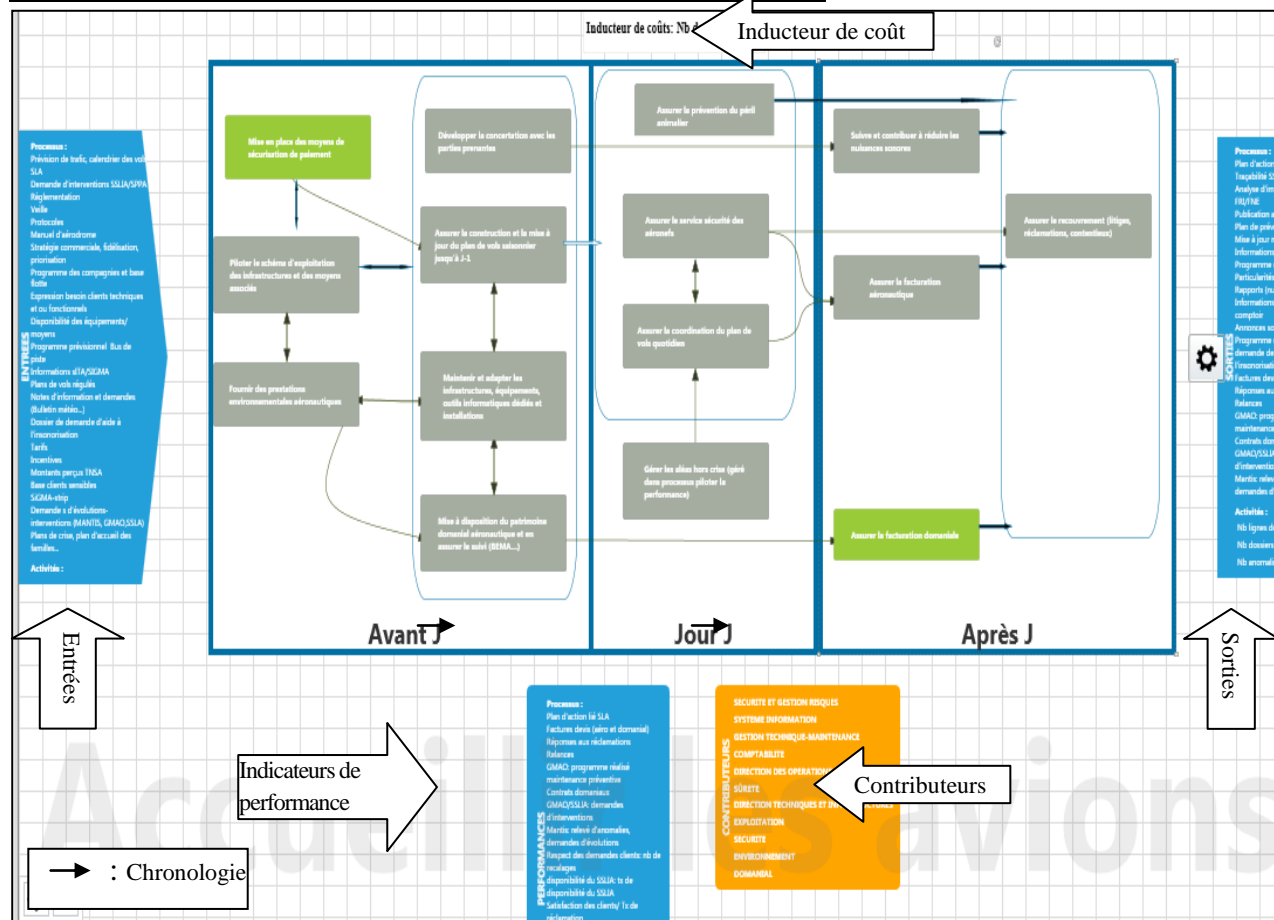
<sup>234</sup> Nous utilisons sciemment cette notion de propriété qui a toute son importance dans ce propos.

Elle ne la supplante pas. Elle reflète la réalité, d'une manière simple, loin du « formalisme excessif » concernant les représentations à base de processus des démarches Qualité certifiées ISO 9001. Quant aux instances d'exploitation (opérationnelles et stratégiques) des processus en Qualité, elles se résument ainsi :

Les processus constituent un support utilisé pour la communication interne et externe, la gestion des réclamations et les revues de processus. Cette exploitation n'est pas restreinte à un groupe d'acteurs en particulier, mais elle couvre tout le personnel de l'aéroport.

Le schéma dans la figure n° 6.13 ci-dessous, illustre la complémentarité entre le paramètre processus et la PG (notamment finalité de représentation et d'exploitation opérationnelle).

**Figure n° 6.13- Cartographie d'un processus dans l'outil Qualité.**



Source : impression d'écran de l'outil de gestion de Qualité d'AKIPAJ®, testé par NA: les encadrés renvoient à des commentaires ajoutés au schéma initial d'AKIPAJ.

Nous voyons au travers de ce schéma, des indices sur l'évolution du modèle (notamment le processus) afin qu'il corresponde aux attentes des acteurs.

Nous citons par exemple, l'ajout des éléments suivants :

Entrées et sorties : Les entrées sont généralement des moyens. Les sorties sont généralement des états à fournir, soit par obligation réglementaire, soit pour des besoins organisationnels : reportings, publications). Les sorties peuvent être des entrées pour d'autres processus.

Leviers d'amélioration

Regroupement d'activités (« macro activité »)

Finalité

Pilote

Périmètre

Contributeurs

Indicateurs de performance

Clients de processus

Ces modifications prouvent que ce modèle n'est pas construit pour servir simplement de « photographie » représentant le fonctionnement de l'aéroport à un instant T, mais comme un support à l'action des individus. Ces derniers enrichissent ce support par des connaissances exploitables au niveau opérationnel ou stratégique.

D'autres exemples cités dans le chapitre 5 (récit des trajectoires des deux outils) appuient ce constat :

-L'ajout du processus « gérer les parkings et les services ».

-L'addition d'activités au sein des processus, comme le processus « assurer la gestion des achats » qui comportait trois activités en 2008, contre onze en 2013 avec une modification de son intitulé qui est devenu « maîtriser les achats »

De son côté, le processus « accueillir les avions » a fait l'objet de modification de l'agencement des activités qui le constituent. De plus, deux activités ont été ajoutées à ces dernières.

Par ailleurs, le processus est exploité en tant que maille d'animation. Etant le support des revues de processus (instance d'animation en Qualité), il constitue un pont entre la Stratégie et l'opérationnel<sup>235</sup>.

Par conséquent, cela justifie la présence de complémentarité entre le paramètre processus et la finalité d'exploitation stratégique.

Cela se matérialise dans le tableau de bord, outil d'animation. Nous avons abordé le fonctionnement des tableaux de bord à NA, dans l'analyse de complémentarité au sein de l'outil de Gestion des Coûts. (Principe de déclinaison d'objectifs, d'indicateurs et de plan d'action).

Outre Le Tableau de bord (outil de pilotage), la démarche prévoit que chaque processus est géré à l'aide d'un tableau de bord « local ». Comme le montrent les deux figures n° 6.14 et 6.15 suivantes, ce dernier est construit à partir d'une compilation d'indicateurs dont les mesures sont issues de deux sources principales :

- Indicateurs financiers : issus du Contrôle de Gestion
- Indicateurs qualitatifs : issus des opérationnels, au niveau des activités.

---

<sup>235</sup> Nous verrons, dans la suite de l'analyse, que ce pont entre le stratégique et l'opérationnel est perfectible, car marqué par des lacunes à combler. (Les détails se trouvent dans la suite de ce paragraphe et dans les résultats de l'analyse ST-PG de l'outil Qualité à NA.)

**Figure n° 6.14 – la performance sous l'angle financier**



**Figure n° 6.15 – la performance sous l'angle de la qualité**



Source : copie d'écran du support servant à une revue de processus.

Cette façon de gérer les indicateurs est décrite par la responsable Qualité, mais nous n'en avons vu qu'un seul exemple illustrant ce point.

Lors de nos entretiens avec les différents responsables, nous avons constaté une unanimité sur le fait que la gestion des indicateurs de performance constitue un point d'amélioration et fait l'objet de réflexions à ce sujet.

Ensuite, la suite de la revue de processus porte sur la déclinaison de chacun des indicateurs des deux séries en objectifs opérationnels associées à des activités et contribuant à l'amélioration des indicateurs de départ.

A leur tour, ces objectifs opérationnels sont déclinés en indicateurs permettant d'évaluer le résultat des actions entreprises pour la réalisation des objectifs opérationnels. Ce résultat renseigne également sur l'avancement de la contribution du processus aux objectifs stratégiques de départ.

Les tableaux de bord « locaux » (au niveau de chaque processus) permettent de répondre à une finalité : l'amélioration de la performance des processus, afin de répondre aux objectifs stratégiques posés par la Direction.

Par conséquent, il ressort de notre analyse des revues un focus sur les processus en tant que support ou base d'animation.

Cependant, nous notons les deux remarques suivantes concernant les indicateurs de performance :

- leur caractère abondant et disparate et l'absence de principe (PG) homogène concernant leur constitution et leur lien avec les objectifs stratégiques;
- leur nature opérationnelle dominante par rapport à une nature stratégique. Ils sont quasiment exclusifs à la Qualité, en termes de résultats d'enquêtes ou résultats d'actions propres à la Qualité.

Compte tenu de l'analyse des configurations mettant en interaction le paramètre processus et les éléments de la PG de l'outil qualité à NA, nous constatons que le « Processus » sert simultanément de support pour **la représentation photographique du fonctionnement de l'aéroport, support à l'action d'exploitation opérationnelle et support au pilotage stratégique pour la Direction.**

De plus, la définition de ce paramètre renvoie à une signification partagée par l'ensemble des acteurs. L'association à la cartographie des processus de multiples éléments matérialisent la maîtrise de cette définition partagée par les acteurs. En effet, ces éléments associées (pilote, indicateurs,

leviers d'actions, entrées, sorties, etc.) sont des réponses à des interrogations posées par les acteurs, afin qu'ils se retrouvent dans cette cartographie, ainsi qu'ils puissent y inscrire leurs actions.

Tous ces arguments empiriques nous amènent à constater une complémentarité entre le « Processus » et la PG de la qualité à NA.

Cependant, ils font apparaître un point nécessitant une amélioration et sur lequel en termes de liaison entre la stratégie et les plans d'actions pour l'amélioration de la performance.

A ce titre, nous formulons la recommandation suivante permettant de compléter les manques de complémentarité et améliorant la cohérence de l'outil qualité :

**Synthétiser et structurer les indicateurs de performance** de manière à ce qu'ils soient exploitables par la Direction pour le pilotage de performance globale.

Pour ce faire, il convient d'appuyer cette structuration sur un fondement, celui de la PG. A ce titre, il est nécessaire de définir les éléments de PG qui permettent de préciser l'acception de ces indicateurs, les principes de leur construction et leur agencement, ainsi que les finalités de pilotage auxquelles ils permettent de répondre.

De plus, pour ce faire, il est nécessaire de distinguer parmi ces indicateurs, ceux qui ont trait à l'exploitation opérationnelle, ce qui permet de pallier le biais d'abondance des indicateurs.

Quant aux configurations mettant en interaction le paramètre processus et les éléments de la PG de l'outil qualité à VERA, leur analyse révèle la synthèse suivante :

Le processus renvoie aux significations suivantes : représentation photographique à l'instant T, d'un service et support principal de la documentation nécessaire pour la certification ISO 9001. Quant à la finalité de ce paramètre, elle se résume par la synthèse. Un processus sert à synthétiser les rapports et les données concernant un service.

Ces arguments nous conduisent à constater que le processus, paramètre du modèle Qualité n'est pas compatible avec les notions de transversalité, de support pour l'amélioration continue.

Deux facteurs importants impactent cette complémentarité :

Le premier est le portage externe de la Qualité. La finalité d'amélioration continue de performance est phagocytée par une préoccupation, celle de l'obtention de la certification ISO9001, ce qui réduit la finalité du processus à la documentation.

Le deuxième point est l'absence du rôle de la Direction de régulariser les effets de jeux de pouvoir entre les acteurs de cet outil et d'un autre outil basé sur les processus : le contrôle de gestion.

Par conséquent, la qualité adopte la stratégie de se retirer et de s'aligner sur les définitions et les finalités imposées par le contrôle de gestion.

### ***Les aspects de complémentarité entre « activités » et PG sont les suivants:***

**BI** : Quelle est la définition opérationnelle de l'activité dans le langage d'un système de Gestion de Qualité ?

En Qualité, l'activité est traditionnellement une entité élémentaire du processus. Cette définition laisse les opérationnels se livrer, chacun, à des acceptions et des visions différentes autour de cette notion. De plus, des enjeux liés à l'identification d'une définition opérationnelle sont exposés précédemment, dans l'analyse de l'outil de Gestion des Coûts (complémentarité ST/ PG- définition opérationnelle). Ils s'appliquent dans l'analyse en question.

Par conséquent, il s'avère nécessaire de poser une définition claire et établie de l'activité dans le cadre de l'outil de Gestion de Qualité dans une entreprise.

La perception du terme activité par les opérationnels qui est compatible avec l'outil de Gestion de Qualité que nous adoptons, se résume ainsi : une activité est la résultante de plusieurs tâches réalisées par une personne ou un service. Elle appartient à l'organigramme. Elle représente, au sein d'un processus, un département contributeur à une ou plusieurs sorties du processus. Cette contribution se réalise à travers un métier qui est propre à l'activité.

**B2** : Outre la définition opérationnelle, la complémentarité entre le paramètre activité et la PG passe par le respect des principes de construction de ce paramètre.

Les modèles de Qualité traditionnels ne prévoient pas de modalité de construction des activités, à l'instar des modèles économiques.

Cependant, nous avons vu, au travers des lectures monographiques des terrains, que les modèles sont amenés à évoluer en permanence, pour s'adapter aux facteurs environnementaux.

Compte tenu de ce constat, il nous paraît utile, voire nécessaire de clarifier et d'établir des principes de construction à respecter pour tous les paramètres du modèle en question.

La carte des activités en fait partie.

Ces principes de construction, essentiellement puisés dans le modèle économique, sont les suivants :

- **Construction « Bottom-up »** structurée d'un modèle, support à la Gestion de la Qualité. Par opposition à une démarche de construction « Top down », la première consiste à partir de la description de la base opérationnelle, les tâches. Ces dernières sont ensuite regroupées en activités, en fonction de la production associée à cette activité (sortie des activités). Ce principe de construction évacue tout paramètre de modélisation qualifié d'« à priori ». Par exemple, la construction des activités « Bottom-up » ne doit pas partir d'une classification de départ des processus<sup>236</sup> et, dans un deuxième temps, rattacher à chaque catégorie de processus, des entités élémentaires, appelées activités. Ce faisant, le principe de construction « Bottom-up » permet de garantir un résultat recherché en Qualité, le Réalisme. Enfin, nous notons que ce principe de construction, d'apparence simple et évident, est l'un des paramètres de modélisation manquant (que cela soit par sous estimation ou par ignorance), dans les démarches de modélisation empiriques observées.  
Notre enquête menée auprès des cabinets de conseil en Qualité (essentiellement ceux qui se qualifient comme éditeurs de logiciels pour la Gestion de la Qualité), ou des Qualiticiens interrogés, nous a amenés à ce constat.
- **Simplicité**: le regroupement d'un nombre conséquent de tâches, en un nombre nettement plus réduit d'activités, matérialise ce principe.
- **Restitution** d'un savoir faire et apport d'une production et d'une valeur attendue par son destinataire.

---

<sup>236</sup> Nous utilisons l'expression « à priori » pour faire allusion à la classification traditionnelle suivante des processus : processus de management, processus de réalisation et processus de support. Elle est qualifiée ainsi lorsque les trois catégories citées sont prises en considération au début de la modélisation.

- **Dialogue** : la construction des activités doit tenir compte d'un besoin des acteurs : celui de se retrouver dans le modèle. Pour ce faire, il faut que le modèle consiste en une représentation **partagée** des opérations. Nous avons abordé la différence entre modèle et représentation, précédemment, dans le cadre théorique. Cette représentation partagée doit refléter les éléments suivants : un ordre chronologique ou ordinal particulier, des interactions entre les activités, des contributions et des responsabilités afférentes à chacune d'elles. Lorsque tous les acteurs ont une connaissance de « ce qui se passe chez les autres », à travers cette représentation partagée, nous pouvons considérer qu'il existe une complémentarité entre « activité » et philosophie gestionnaire.

Comme le montrent les éclairages précédents, les outils de Gestion des Coûts et de Qualité ne partagent pas uniquement le paramètre activité en tant que composante technique (élément du modèle); mais ils partagent aussi des fondements philosophiques communs (perception par les opérationnels, principes de construction, finalité) relatifs à ce paramètre.

**B3** : Les finalités relatives aux activités sont intimement liées à celles du paramètre processus. L'exploitation opérationnelle et stratégique des processus nécessite la maîtrise du contenu et du fonctionnement des activités qui les constituent. Par conséquent, la carte ou la liste des activités doit apporter une représentation suffisamment réaliste du fonctionnement de l'entreprise.

Quant à la perspective d'exploitation stratégique des activités, elle est, à l'image de son homologue en gestion des Coûts, indirecte et implicite. Les activités ne constituent pas des « mailles » de gestion, mais elles y contribuent. Nous soulignons qu'il s'agit de la même contribution détaillée pour le premier outil.

Elle se résume par des apports que nous avons explicités dans l'analyse de la complémentarité ST/PG de l'outil de Gestion des Coûts (point B).

#### **Déclinaison de B1, B2 et B3 sur VERA :**

Le paramètre « Activité », tel qu'il est inscrit dans la démarche Qualité (ACAC), est perçu comme une entité élémentaire composant un processus, selon une logique d'inclusion. De plus, elle correspond à un échelon de niveau de granularité largement plus grossier que celui de l'activité dans le modèle économique que nous adoptons<sup>237</sup>. Une chef de processus explique :

*« Dans le nouveau modèle (modèle de performance globale), certains processus sont remplacés par des activités. Les pilotes de processus deviennent des pilotes d'activité ».*

Cela nous renseigne sur la perception de ce paramètre par les opérationnels.

Quant à la structuration et les caractéristiques concernant ce paramètre, elles ne sont explicitées que dans le cadre de l'outil de Gestion des Coûts. De plus, elles sont établies au sein de toute VERA.

Enfin, concernant les finalités associées à ce paramètre, nous notons qu'elles sont fortement influencées par les finalités d'exploitation stratégique liées à l'«Activité » en Gestion des Coûts.

Une chef de service interrogée à ce sujet explique :

*« Ça [la représentation sous forme d'activités] sert à :*

*-communiquer une base de travail, ça peut servir à tout le monde.*

*-ça sert quand on a de nouveaux agents : un point d'entrée pour expliquer comment ça fonctionne.*

*-les **indicateurs** : bien les identifier, les suivre et les avoir centralisés à un endroit.*

---

<sup>237</sup> Ce niveau correspond à celui des activités du modèle économique de NA que nous avons décrit en détail.

*Ça [ne] sert pas trop quand on connaît. Dans le quotidien, quand il y a beaucoup de problèmes, pourquoi on en est là. On reprend ce qui a été défini. Ça permet de décrire les choses et les faire évoluer. »*

Ces témoignages illustrent la pertinence du paramètre activité au regard de la finalité de « représentation ». Par conséquent, cela se traduit par une complémentarité entre les deux composantes.

Cependant, cette complémentarité est affectée par un élément que nous avons noté dans le cadre de l'outil précédent. Il s'agit d'une contradiction entre ce paramètre et la finalité d'exploitation. L'activité à VERA est un **support pour le pilotage et non pour l'exploitation opérationnelle**. Les témoignages cités dans l'analyse de l'outil de Gestion des Coûts (Point B) illustrent ce constat.

### **Déclinaison de B1, B2 et B3 sur NA :**

Nous avons participé, avec AKIPAJ, à la mise en place d'une solution logicielle, pour répondre aux besoins de modélisation du système de Gestion de la Qualité. Notre participation concernait principalement les entretiens visant la construction des cartes d'activités et de processus, ainsi que l'intégration de ces données dans la solution logicielle délivrée par AKIPAJ.

Nos observations, actions et entretiens nous amènent à constater une complémentarité complète entre le paramètre « activité » et la philosophie gestionnaire, telle qu'elle est analysée dans B1, B2 et B3.

Ainsi, nous notons la pertinence de ce paramètre au regard de la finalité de représentation.

Comme nous l'avons montré dans l'étude monographique de NA, les paramètres du modèle (dont les activités) ont subi plusieurs remaniements, modifications, mutations, afin de rester compatibles avec l'évolution de l'environnement et les besoins des acteurs et de la Direction.

Nous avons détaillé les différentes mises à jour dans la section « récit des trajectoires des deux outils » (chapitre 5).

De plus, nous citons l'exemple d'une évolution du processus « accueillir les passagers » qui consiste à ajouter les regroupements d'activités suivants :

- rendre l'infrastructure fonctionnelle pour tous les clients
- coordonner les activités
- rendre le parcours clients fluide et agréable

Bien que la présence de ces ensembles ne soit pas systématique dans tous les processus, néanmoins, les opérationnels, dans leur présentation de ce qu'ils réalisent, évoquaient ces regroupements, à titre de description informelle.

Par ailleurs, un autre exemple concerne l'adoption d'une taxinomie d'activités, dans le but d'une représentation explicite où les opérationnels peuvent « se retrouver ».

Ce faisant, deux types d'activités sont répertoriés selon qu'elles sont associées à une pure finalité de représentation ou à une multi finalités de représentation et d'exploitation opérationnelle et de pilotage.

- 1) Activités de réalisation : elles sont associées à des sorties de processus et des leviers d'amélioration de la performance de ces processus.
- 2) Activités de liaison ou de contribution : elles concourent à des fins de représentation. Une activité de liaison d'un processus P1 existe dans un autre processus P2, en tant qu'activité de réalisation. Elle est rappelée dans P1, afin de clarifier un enchaînement chronologique ou une interaction entre deux activités ou entre une activité et ce processus.



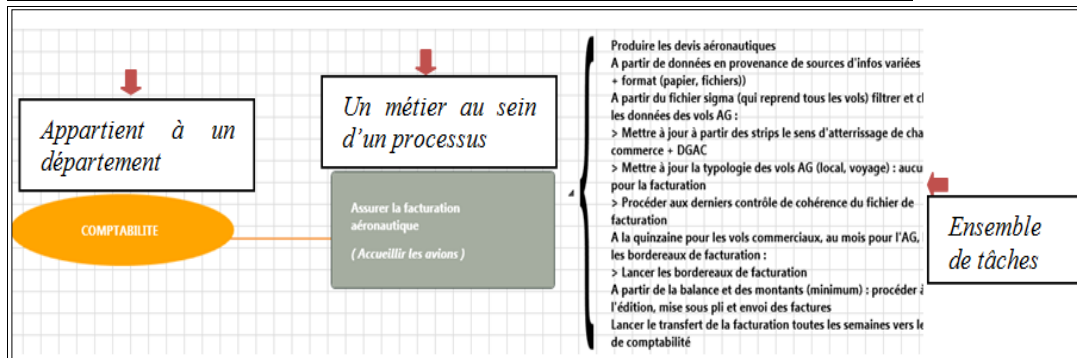
Quant à la finalité d'animation, certes l'activité n'est pas considérée comme une maille de gestion, à l'image des processus, mais elle y contribue, indirectement, à travers les leviers d'amélioration. Par exemple, les leviers d'amélioration de l'activité «suivre et contribuer à réduire les nuisances sonores », du processus « accueillir les avions », sont :

- taux de traitements des dossiers d'insonorisation (interne)
- nombre d'anomalies de trajectoires liées au bruit (externe).

Par ailleurs, les entretiens avec la responsable du service Qualité à NA nous ont permis de constater le focus éminent sur les interrelations entre les activités (identification des entrées et sorties de chaque activité, identification des responsabilités afférentes aux activités, considération des besoins en compétences des acteurs au niveau des activités, maîtrise par les acteurs des contributions de leurs activités à la valeur apportée au client).

Nous illustrons les aspects de complémentarité entre « activité » et la PG, à travers le schéma dans la figure n° 6.16 suivante :

**Figure n° 6.16 – le paramètre « activité » dans le modèle de qualité à NA**



Source : impression d'écran de l'outil de gestion de Qualité d'AKIPAJ®, testé par NA: les encadrés et flèches sont ajoutés par nous-mêmes au schéma initial d'AKIPAJ.

Cependant, des manques liés à ce paramètre se situent dans l'analyse de la VSRO. Nous y reviendrons par la suite.

Nous synthétisons les résultats de cette analyse de la façon suivante :

Les interactions entre le paramètre Activité et les éléments de la PG de l'outil Qualité à NA, mettent en évidence une complémentarité en faveur de la cohérence de cet outil.

Ainsi, la construction des activités se fait à partir des propres perceptions des acteurs, selon une démarche Bottom up assurant la conception de l'Activité comme un paramètre à part entière et non pas uniquement comme pièce unitaire d'un processus.

Cela consiste à mettre en évidence et maîtriser les éléments suivants :

- le contenu d'une activité : que fait-on et comment fait-on ?
- les interactions entre les activités d'une part et entre activité et processus, d'autre part
- les entités impactées par une activité en aval et en amont
- les contributeurs à une activité et les responsabilités qui y sont attribuées.

En outre, les instances régulières de mise à jour des cartes d'activités matérialisent la « dynamique », donc l'exploitation de ce paramètre au niveau opérationnel. Les acteurs sont directement impliqués dans la construction et dans l'exploitation des activités.

Quant à la cohérence de l'outil Qualité à VERA, elle est impactée par quelques incompatibilités repérées entre le paramètre Activité et les finalités d'exploitation de ce paramètre. C'est la finalité définie dans le cadre de l'outil économique qui domine et qui porte sur le pilotage stratégique, plutôt que sur l'exploitation opérationnelle. Cela s'accompagne d'une construction des activités dans une pure logique d'inclusion d'entités élémentaires dans une entité (le processus) qui sert alors de synthèse. Cette logique est incompatible avec la logique Bottom up évoquée ci-dessus. Par conséquent, l'activité ne constitue pas un support à l'action des acteurs, mais uniquement un support au pilotage.

***Les aspects de complémentarité entre « tâches » et PG sont les suivants:***

***C1, C2 et C3*** : la même analyse de cohérence menée dans le cadre de l'outil de Contrôle de Gestion, est valable ici.

Ce que nous retenons, à titre de rappel, c'est que l'ensemble des tâches constitue la première liste de mailles construites dans la démarche de modélisation. L'identification des tâches relève de la documentation, dans une perspective de modélisation par des activités et des processus. De plus, la consultation des tâches sert à titre d'information ou de modification du contenu d'une activité.

*Le résultat de la déclinaison de l'analyse de ce paramètre, dans l'outil de Gestion des Coûts est identique ici.*

***Les aspects de complémentarité entre « organigramme » et PG sont les suivants:***

***D1, D2 et D3*** : l'organigramme est le paramètre de base pour la construction du modèle, de la même manière que pour la construction d'un modèle pour la Gestion des Coûts.

L'acception de ce paramètre par les opérationnels correspond à une forme de représentation ayant le même niveau d'importance que les processus. Ni organigramme ni processus ne l'emporte l'un sur l'autre. L'organigramme ne constitue pas uniquement un point de départ pour la construction du modèle, mais il doit être affiché simultanément avec les processus et les activités.

De plus, si cette définition et son appréhension par les opérationnels paraissent évidentes, il l'est moins pour la définition des interstices<sup>238</sup> existant entre le processus et l'organigramme. Les fonctions de l'organigramme doivent, simultanément, représenter des relations hiérarchiques et apporter des connaissances en termes de contributions, de responsabilités, de métiers ou de savoir-faire (activités), de clients et/ou fournisseurs. C'est l'ensemble de ces caractéristiques qu'il convient de clarifier et d'établir, afin de permettre la **maîtrise des interstices** existant entre les éléments de l'organigramme et des processus.

---

<sup>238</sup> Bertrand T. (2001), « Difficultés d'implantation des dispositifs ABC/ABM », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

### **Déclinaison de D1, D2 et D3 sur VERA :**

Nous avons constaté un manque d'appréhension par les opérationnels, des articulations entre la structure des processus et celle de l'organigramme.

Cela a induit une situation d'ambiguïté et a généré des questionnements soulevés par les opérationnels au sujet des interstices entre les processus et les différents services.

Ce témoignage d'un chef de service et pilote de processus démontre l'existence de trous à combler en ce qui concerne le processus RH et ses interactions avec la structure hiérarchique existante :

« [...] Des questions sur l'articulation RH et le rôle des correspondants RH et des chefs de services opérationnels :

-missions des correspondants RH = activités ou thèmes RH ?

-mesure des indicateurs, par qui ?

-si missions des correspondants RH=activités, rapport de pilotage réalisé par qui ?

-lien rapport de pilotage RH des services avec le rapport de processus RH

-lien rapport de pilotage RH des services avec le rapport des processus opérationnels.... ».

Ces extraits comprennent des indices sur l'existence de trous à combler dans la clarification des interactions entre un processus et l'organigramme. Il en est de même pour d'autres processus ou domaines à VERA.

Au vu de ces énoncés, nous constatons des lacunes de complémentarité entre l'organigramme et la PG de l'outil de la Qualité à VERA.

### **Déclinaison de D1, D2 et D3 sur NA :**

Nous avons vu, au travers de la lecture monographique de NA (récit des trajectoires des deux outils), qu'il existe une prise de conscience importante concernant l'affichage et la maîtrise des éléments situés à l'intersection entre les processus, les activités et l'organigramme. Les premiers remaniements apportés par la Qualité au modèle créé en 2007, furent d'ajouter les contributeurs, les entrées, les sorties, les clients et fournisseurs. Ces éléments intégrés dans la structure des processus impliquent et concernent, entre autres, des fonctions de l'organigramme.

Les caractéristiques suivantes illustrent notre propos.

Nous notons que la fiche descriptive de chaque processus comprend la liste des contributeurs à ce processus.

Les services signalés dans cette liste sont représentés par leur responsable (ou autre personne du service) lors de chaque revue de processus où une mise à jour de cette liste est également effectuée et validée par la Direction.

En outre, dans chaque fiche descriptive, il existe une rubrique listant les clients du processus.

Ensuite, à chacune des sorties du processus est associé le client destinataire, dont les services font partie. Par exemple, une des sorties du processus « gérer les parkings et les accès » est destinée au département Marketing de l'aéroport.

Cette pression concernant les interstices entre organigramme et processus garantit un degré de complémentarité entre le paramètre organigramme et les particularités de la PG de l'outil qualité à NA.

Synthèse sur la complémentarité entre le paramètre Organigramme et les éléments de la PG de l'outil Qualité :

L'enquête de NA met en évidence une attention particulière de la Direction au regard des articulations entre l'organigramme et les principes et finalités managériales concernant la Qualité.

Cette attention se matérialise par la reconnaissance des éléments des deux composantes d'une façon équivalente qui ne laisse pas libre cours aux jeux de domination ou de contradiction.

La formalisation des articulations entre les éléments de l'organigramme et les paramètres du modèle de qualité permet de réduire les ambiguïtés concernant les interstices évoqués ci-dessus.

Contrairement à NA, VERA est un cas mettant en évidence l'impact de l'ignorance de ces interstices sur la cohérence de l'outil Qualité et, par conséquent, sur son dialogue avec les autres outils de gestion sur ce terrain.

***Les aspects de complémentarité entre «clients » et PG sont les suivants:***

**E1, E2 et E3 :** l'état de l'art autour de la question de la « Qualité », nos observations et nos analyses nous amènent à souligner l'importance du paramètre « client » dans l'outil de Gestion de la Qualité. Quant aux aspects de complémentarité avec les axes de définition opérationnelle, de principes de construction et de finalités, ils se résument ainsi : Le client doit être un point de départ crucial et un paramètre au centre du modèle de l'outil de Gestion de la Qualité.

Nous avons explicité auparavant, dans le cadre conceptuel, la manière dont les démarches de Gestion de la Qualité se focalisent sur ce paramètre.<sup>239</sup>

Comme le souligne Juran, le « client » et l'expression de ses besoins doivent être le point de départ de la construction du modèle de Qualité. La feuille de route de la démarche Qualité se déroule ensuite jusqu'aux actions (niveau opérationnel), en traversant différents échelons :

Tout d'abord, ce qui permet de réaliser les attentes du client réside dans les productions issues des activités et des processus. Ces productions sont les attributs de valeur à travers lesquels l'entreprise projette de satisfaire les besoins de ses clients. Pour ce faire, les attributs de valeur sont incarnés dans des produits et services qui leur sont adressés. Par analogie, des productions issues d'un processus sont destinées à la satisfaction des clients de ce processus qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Nous soulignons, à ce titre, que les normes ISO 9001 accordent une attention particulière au client interne, non seulement à travers le principe d'« orientation client », mais aussi à travers les « RCFI » (Relation Client Fournisseur Interne). Nous avons abordé cette idée dans le cadre conceptuel de la thèse. La maîtrise des interlocuteurs de chaque RCFI et de leurs attentes respectives sont fondamentaux dans la réalisation des objectifs de satisfaction des clients internes. En outre, à la lecture de la définition de la « Qualité » par Juran, «Fitness for use » (traduite par : aptitude à l'emploi), qui est actualisée pour devenir : « Fitness for purpose (aptitude à la finalité) », nous soulignons la place du Client, dans cette définition. En effet, cette « aptitude » est jugée par le Client, au regard de ses propres besoins et « attributs de valeur » recherchés.

---

<sup>239</sup> Nous faisons référence à Juran. Un focus sur le « client » est éminent dans sa définition de la Qualité ou dans sa feuille de route. Nous avons explicité ces éléments dans le chapitre 1.

Un autre principe guidant ce paramètre, voire faisant partie de sa définition opérationnelle, c'est qu'il doit être intimement lié à la notion de valeur. Les productions des activités et des processus ont une valeur qui est jugée par le « client » destinataire de cette production. L'expression de ce jugement est plutôt économique. Elle correspond au prix que ce dernier est prêt à payer, en contrepartie des attributs de valeur.

Par ailleurs, ce lien entre le client, paramètre et la notion de valeur explique la contribution de ce paramètre à la stratégie. La prise en compte et l'anticipation de ses exigences doivent être maîtrisées et régulièrement mises à jour.

Le modèle doit permettre de tracer et évaluer l'adéquation entre ces exigences et les attributs de valeur incarnés dans le produit ou le service.

Donc, la finalité ultime du paramètre « client » dans le modèle de Qualité, est l'amélioration de la performance de l'entreprise et de ces processus, afin de satisfaire les exigences des clients externes ou internes, de cette entreprise ou de ces processus.

La présence de tous ces éléments constitue des aspects de complémentarité entre ce paramètre et la philosophie gestionnaire.

#### ***Déclinaison d'E1, E2 et E3 sur VERA :***

Le manuel de Système de Management à VERA stipule des principes, tels que « l'orientation client » (principe des normes ISO9001) ou la « satisfaction des exigences clients ».

Cependant, nous notons deux éléments contextuels qui sont révélateurs du manque de complémentarité entre le paramètre « Client » et la philosophie gestionnaire, compte tenu de l'analyse exposée dans le paragraphe précédent.

Le premier élément se rapporte au périmètre du modèle de la démarche ACAC. Celui-ci est limité aux processus de réalisation (appels « client à client ») et évacue les autres processus de support et de management.<sup>240</sup>

Le deuxième élément concerne la distinction nette entre processus de réalisation, d'une part et les autres processus (de support et de management), d'autre part. Cette distinction révèle que la définition opérationnelle de ce paramètre se limite au client final. Elle ne prend pas en compte les clients internes des processus, ni la façon dont les attributs de valeur se sont réalisés, en impliquant tous les processus, d'une façon homogène.

Par ailleurs, la notion de valeur ne fait pas partie de la définition de ce paramètre, dans le cadre de l'outil de Gestion de la Qualité.

L'acception de la valeur à VERA ne renvoie pas à celle (économique) que nous adoptons pour cette terminologie. Elle revêt les caractéristiques<sup>241</sup> suivantes:

---

<sup>240</sup> A titre de rappel, selon les personnes interviewées, il était prévu que la démarche ACAC sera développée et que ce modèle intégrera, ultérieurement d'autres services. Cependant, ce modèle de « Qualité » n'a pas été modifié. C'est le service PPPF qui a mis en place « son » modèle de Gestion des Coûts, dans la perspective d'un modèle de performance globale.

<sup>241</sup> Acception de valeur dans le terrain investigué : ces caractéristiques sont extraites d'un support présenté par plusieurs acteurs dont le terrain étudié. Ce support est disponible sur le site suivant : [http://www.fnccr.asso.fr/documents/PPT\\_Colloque\\_Diffusion\\_TR1\\_220313.pdf](http://www.fnccr.asso.fr/documents/PPT_Colloque_Diffusion_TR1_220313.pdf)

- économiques : (non gratuité, sens de la responsabilité économique, efficacité organisationnelle)
- écologiques (valeur = civisme, responsabilité des acteurs)
- sociales (valeur= égalité de traitement, justice sociale)
- socio-humaines et techniques (valeur = sécurité, esprit de service public)
- de bien politique (valeur= intégrité, transparence).

Tous ces éléments énoncés, nous constatons que l'acceptation du client par les opérationnels ne s'aligne pas exactement avec celle qui est « écrite » et formalisée dans le cadre de l'outil de Gestion de la Qualité. Ce paramètre du modèle Qualité ne fait pas l'objet d'une exploitation compatible avec sa formalisation dans le modèle.

### ***Déclinaison d'E1, E2 et E3 sur NA :***

Selon la responsable Qualité, les objectifs et la politique Qualité à l'aéroport sont concentrés sur le client et se résument par la question suivante : « comment procéder pour s'assurer que le passager voyageant d'un point A à un point B soit en sécurité, quel que soit son emplacement sur la trajectoire de son voyage ? »

Cette question fortement liée au client, se décline à tous les niveaux de l'aéroport et se gère, directement ou indirectement, au sein de chacun des paramètres (notamment les processus et les activités).

Le premier niveau de déclinaison se situe entre le processus et sa production adressée aux clients de l'aéroport. Ainsi, la fiche descriptive de chaque processus contient une rubrique intitulée « finalité du processus ». Cette dernière est définie au regard des attentes du client final de l'aéroport. En conséquence, elle traduit la contribution du processus aux objectifs stratégiques de l'aéroport.

Le deuxième niveau de déclinaison se matérialise, dans le modèle de Qualité, par l'identification systématique des entrées et des sorties liées à chaque activité et à chaque processus. Ces entrées et sorties ne sont que la traduction des « livraisons » à des clients internes et une maîtrise des relations RCFI. Elles peuvent être entre activités ou entre activités et processus ou entre processus. Nous les avons évoquées dans la lecture monographique de ce terrain.

Ce focus sur les clients internes destinataires des sorties des activités et des processus, est donc révélateur de la complémentarité entre le paramètre « client » et la philosophie gestionnaire.

Cependant, nous n'avons pas noté l'existence de structure ou de paramètre de niveau de granularité assez fin, permettant la mesure de ces contributions (des activités ou des processus) à la réalisation des objectifs stratégiques.

Partant des arguments empiriques portant sur l'outil qualité, nous avons constaté un niveau de compatibilité entre Clients et PG qui diffère entre les deux terrains :

A NA, le client est le point focal au regard duquel sont considérées les actions et les décisions.

En outre, il ne s'agit pas uniquement du client final, mais, en sus, de l'ensemble des clients internes définis au niveau des processus. Dans les faits, cela se matérialise par la pression mise sur la satisfaction des clients, critère principal de la réalisation des objectifs d'un processus.

Par conséquent, la notion de valeur est intimement liée à la satisfaction des clients internes et externes.

Quant à VERA, nous avons souligné une contradiction entre la notion de client tel qu'elle est exploitée dans les faits, d'une part et tel qu'elle est formalisée dans la démarche qualité.

Dans les faits, c'est l'acception adoptée par le contrôle de gestion qui domine et qui s'impose à la manière d'exploiter ce paramètre dans l'outil qualité. Cela s'incarne par la restriction du périmètre couvert par cette notion à une seule catégorie, celle des clients externes.

Ce qui matérialise cette domination c'est l'abstention d'utiliser la notion de client et son remplacement par celle d'usager citoyen.

Il s'en suit une acception correspondante de la notion de valeur, qui est propre au contrôle de gestion et qui n'est pas principalement déduite de la satisfaction des clients, mais qui revêt des caractéristiques inhérentes à la notion de citoyen usager.

Par conséquent, la qualité affiche un manque de cohérence lié à l'exploitation du paramètre client et de la notion de valeur qui lui est associée.

### *Les aspects de complémentarité entre « produits-services » et PG sont les suivants:*

**F1, F2 et F3 :** partant de la définition de la philosophie gestionnaire et des besoins et pratiques des qualitiens, il nous apparaît que le produit ou le service ne doit pas être réduit à un ensemble de matières assemblées en produits finis ou semi-finis. Mais ce paramètre doit correspondre, dans les faits, à un « bouquet » (Pierre Mévellec) ou assemblage de caractéristiques matérielles et immatérielles, dans un « package ». Ce package sera livré sous forme d'un produit ou sous forme d'une prestation.

Les paramètres Produit et Service matérialisent ainsi le lien de causalité entre les productions des activités et des processus, d'une part et la **valeur** jugée par le client, d'autre part.

En conséquence, ils sont fortement liés à la stratégie. Cela se traduit, dans la grille d'analyse, par la finalité d'exploitation stratégique propre au paramètre « client ».

Par ailleurs, compte tenu de notre appréhension de l'outil qualité (cadre conceptuel), il paraît clair que les paramètres « Produit et Service revêtent une importance particulière dans le modèle Qualité.

Nous avons souligné, dans le cadre conceptuel, l'existence de différentes perspectives de Gestion de la Qualité et avons cerné la perspective la plus adéquate par rapport à notre problématique de recherche : la perspective managériale de la Qualité (souvent appelée : Qualité Totale).

Une de ces perspectives se concentre sur la Production et place les produits et services au centre de la démarche. Ce que nous souhaitons souligner, c'est que la prise en compte de ce paramètre ne doit pas réduire l'outil de Gestion de la Qualité à cette perspective de « production<sup>242</sup> ».

Ce paramètre doit avoir une finalité d'exploitation stratégique. Lorsque le client et ses besoins sont pris en considération comme point de départ, le deuxième point logiquement pris en compte ce sont les produits et services qui intégreront les caractéristiques répondant à ces besoins. Dans ce cas-là, la réponse aux besoins constitue une garantie que le client accorde de la valeur à ces produits et services. Cette valeur se traduira ensuite en termes de rentabilité financière et en termes de gain en compétitivité par rapport à la concurrence. Ces deux derniers points s'inscrivent dans le cadre du management stratégique de l'entreprise.

---

<sup>242</sup> Nous avons détaillé chacune des perspectives dans le cadre théorique.

C'est pour cette raison que nous considérons que les produits et services répondent à une finalité stratégique. L'identification des produits/services avec leurs caractéristiques fixent donc le départ de la « feuille de route de la Qualité ». Ensuite, se dégageront les processus qui référenceront les activités nécessaires à la production des attributs énoncés plus haut.

La complémentarité entre les composantes technique et philosophique se manifeste par la prise en compte de ce paramètre en amont de la démarche Qualité, ou pendant la phase de décision stratégique, bien avant la réalisation des activités et des tâches.

Le cas contraire consiste à considérer à cette phase (de décision stratégique) exclusivement des objectifs financiers (ou autres) au détriment du paramètre en question.

***Déclinaison de F1, F2 et F3 sur VERA :***

La notion de produit et de service à VERA est restreinte aux **processus métiers** (appelés client à client). Nous n'avons pas constaté de configurations matérialisant la contribution des autres processus (dits support ou management) à la production finale adressée au client.

Il n'existe pas, au niveau technique, une traduction de l'idée de constitution d'un bouquet d'attributs issus de l'ensemble des processus de l'entreprise. Les productions de ces derniers processus consistent alors uniquement à soutenir ou **supporter** les autres processus (appelés client à client). Cela réduit la Qualité à la perspective de production.

Par ailleurs, la phase de décisions stratégiques en amont de la démarche Qualité est fortement orientée par des enjeux politiques, socio-humains et sociaux. Le paramètre « produit et service », dans la démarche Qualité, n'est pris en considération qu'à un niveau **opérationnel**, en aval. Cela correspond à une perspective de production de la Qualité, contrairement à celle de Management.

Par conséquent, la perspective opérationnelle dans laquelle sont exploités les paramètres Produits et Services, est très présente au détriment d'une perspective managériale et induit un manque de complémentarité entre une philosophie de « Système de Management » et le paramètre produit/service.

***Déclinaison de F1, F2 et F3 sur NA :***

Nous avons souligné, dans l'étude longitudinale des outils (évolution dans le temps), (chapitre 5), la place des produits et services dans l'évolution de la vision du métier de l'aéroport.

Nous avons vu, tout au long de la trajectoire de l'aéroport, l'évolution des attentes des clients au regard des lignes aériennes mises en place (produit), des services associés à ce « produit » et, en parallèle, l'évolution des services et prestations adressés à ces clients (parking, location, commerces, restauration...).

Nous avons également décrit la genèse et les transformations des outils de gestion et des pratiques accompagnant l'évolution des produits et des services.

Ces phénomènes ne sont pas le fruit du hasard, mais c'est la traduction d'une volonté de l'aéroport de rester au diapason avec les attentes de ses clients existants et potentiels.

Nous déduisons que ces paramètres sont au cœur des évolutions du Business modèle de l'aéroport, au niveau stratégique et opérationnel.



Compte tenu de nos propos, il apparaît que l'exploitation des paramètres Produits et Services à NA, permet de répondre à une finalité de Management Stratégique, ce qui est complémentaire avec une philosophie de Système de Gestion.

Le rôle et la place attribués à ce paramètre dans la démarche Qualité (tant au niveau opérationnel que stratégique) prouvent sa contribution principale dans l'exploitation stratégique de l'aéroport. L'identification des produits/services avec leurs caractéristiques en amont dans le système Qualité, ainsi que leur prise en compte dans les actions engagées, marque la considération de ces paramètres comme point de départ de la « feuille de route de la Qualité ».

De plus, cela confirme que la finalité de la Qualité n'est pas réduite à une perspective de Production ou de livraison de service.

Quant à l'analyse de la qualité à VERA, elle montre que les produits et services sont mis en perspective avec une philosophie qui ne correspond pas à celle qui est théoriquement adoptée, celle de l'orientation client, consistant à partir des exigences des clients et aboutir à la satisfaction de ces exigences.

Nous avons noté une domination d'une philosophie centrée les aspects financiers (des budgets de recettes) ou des aspects politiques, ce qui met les paramètres cités en contradiction avec la philosophie citée.

\*

### ***Les enseignements tirés de l'analyse de cette grille, au regard de la question de recherche***

Nous rappelons qu'à ce stade de la démonstration de la solution de convergence entre les deux outils de Gestion des Coûts et de Qualité, nous avons étudié la cohérence globale au sein de l'outil de Gestion de la Qualité.

L'opérationnalisation des deux composantes : Substrat Technique et Philosophie Gestionnaire de cet outil, nous en a fourni les éléments unitaires que nous avons intégrés dans des grilles d'analyse. Ensuite, nous avons analysé les interactions entre les éléments de la grille. L'objectif attendu est d'identifier les éventuels manques de complémentarité entre ces deux composantes. Le biais induit de ces manques est un obstacle pour la convergence de cet outil avec l'outil de Gestion des Coûts qui partage les éléments du ST considérés.

Nous synthétisons ci-dessous les résultats de la déclinaison de cette grille sur les terrains investigués (VERA et NA).

Afin de représenter les différents niveaux de complémentarité, nous utilisons le même code couleur défini plus haut.

#### *Résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG de l'outil de Qualité à VERA :*

L'analyse de l'outil Qualité à VERA a mis en évidence des indices de manque de complémentarité entre les composantes de ST et de PG de cet outil. Ces indices entravent la cohérence de l'outil étudié. Par conséquent, ils affectent la discussion de cet outil avec l'outil des coûts. Ces facteurs se résument de la façon suivante:

Le manque de complémentarité s'incarne par la contradiction entre les principes formalisés dans la démarche de performance adoptée par la qualité et la concrétisation de ces derniers dans l'exploitation des paramètres techniques de cet outil.

La mise en œuvre du système de qualité n'affiche pas de liens entre l'opérationnel et le stratégique. Pourtant, la philosophie gestionnaire de la démarche stipule l'existence de principes portant sur l'instauration de ces liens pour aboutir à la « performance globale ».

A ce titre, nous notons les notions d'implication et de responsabilisation des acteurs dans le management stratégique, à travers la démarche d'amélioration continue ; les notions de client interne et externe et l'instauration d'actions pour la satisfaction des deux catégories de clients ; les principes de transversalité permettant de favoriser l'implication de tous les acteurs dans l'amélioration de la performance, etc.

En revanche, l'observation et l'analyse de l'exploitation des paramètres techniques du modèle qualité, s'avèrent contradictoires avec les principes cités.

Par exemple, les activités revêtent, dans les faits, un caractère de pilotage prééminent. Les processus constituent, principalement le moyen de synthétiser les rapports des activités au niveau d'une personne, le pilote du processus. Ce dernier n'est que le chef de service auquel le processus est assimilé. Ces données sont les indices d'une rupture entre, d'un côté, les principes de causalité et de transversalité (PG) et de l'autre côté, sa concrétisation par les activités et les processus (ST).

Par ailleurs, nous soulignons l'existence d'un biais exprimé par presque toutes les personnes interrogées sur ce terrain : l'équivoque des interstices entre l'organigramme et le modèle à base de processus et d'activités. Comme nous l'avons noté plus haut, la seule mise en place des processus n'est pas suffisante pour matérialiser et assurer la transversalité. Ce fut le cas à VERA. Nous n'avons pas noté, dans le modèle (ST) de définition claire et homogène des espaces qui se situent entre les processus et l'organigramme (responsabilité des chefs de services, des pilotes d'activités, des pilotes de processus, des chefs de domaines, des chefs d'équipes...).

En sus du manque de continuum entre, d'une part, les actions au niveau des activités et processus (ou domaines<sup>243</sup>) et, d'autre part, les décisions et actions au niveau du management stratégique, nous notons le fait que le management est fortement orienté par des enjeux politiques, socio-humains et sociaux. Le paramètre « produit et service », dans la démarche Qualité, n'est pris en considération qu'à un niveau opérationnel, en aval. Ce faisant, la qualité se restreint, dans les faits, à une perspective de production de la Qualité, contrairement à celle de Management

Ces constats sont, nous semble-t-il, contingents à deux facteurs déjà développés : celui de conflits de périmètre induits par les caractéristiques structurelles et celui de l'absence de support managérial de la démarche de convergence.

---

<sup>243</sup> A titre de rappel, le contrôle de gestion a adopté la notion de domaines pour remplacer celle de processus dans la représentation du fonctionnement de toute l'organisation.

Face à la domination exercée par le contrôle de gestion, la qualité a adopté la stratégie de s'aligner et de renoncer, dans les faits, à instaurer et développer ses principes managériaux spécifiques.

Ces principes auraient pu se traduire, à titre d'exemple, par des indicateurs qui se déclinent des objectifs stratégiques, vers les objectifs au niveau des processus, pour ensuite se décliner en objectifs au niveau des activités.

Les résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG de l'outil de Qualité à VERA sont représentés à l'aide de la grille dans la figure n°6.17 suivante :

**Figure n°6.17- grille d'analyse de la complémentarité ST-PG de l'outil « qualité »**

<b>ST \ PG</b>	Définition opérationnelle	Principes de construction	Finalités : représentation, production et exploitation
Processus	A1	A2	A3
Activités	B1	B2	B3
Tâches	C1	C2	C3
Organigramme	D1	D2	D3
Clients	E1	E2	E3
Produits - Services	F1	F2	F3

La répercussion directe de ce manque se reflète dans les conflits évoqués dans le cadre de l'analyse des relations organisationnelles (VSRO) que nous allons développer dans la section suivante.

#### *Résultats de l'analyse de complémentarité ST-PG de l'outil de Qualité à NA :*

L'analyse des configurations dans le cadre du système de management révèle l'amélioration du niveau de cohérence entre ses aspects techniques et philosophiques.

Le vocabulaire, base du modèle de cet outil (ST) est partagé par l'ensemble des acteurs qui s'en saisissent dans leurs activités à tous les niveaux.

Les entretiens réalisés avec les différents individus et les observations des revues de processus nous ont permis de parvenir à cette certitude.

A ce titre, la cartographie des processus n'est pas réduite à la représentation de ces derniers. Elle renseigne sur tout ce qui est nécessaire à la connaissance et la maîtrise des propriétés et caractéristiques des processus et des activités les constituant. Nous citons, par exemple, les données suivantes : la finalité, les clients, les fournisseurs, les contributeurs, les indicateurs de performance, les entrées et les sorties, les ressources, les activités et leur agencement au sein de chaque processus, etc.

Ce qui prouve l'apport de connaissance par ce modèle et le caractère actionnable de cette connaissance<sup>244</sup>, c'est l'actualisation et l'évolution de ce langage d'une façon continue. Nous faisons allusion aux différentes évolutions et réflexions autour du modèle que nous avons relatées dans le chapitre 5 (récit des trajectoires des deux outils).

Cela rejoint la finalité d'amélioration continue de la performance des processus. L'actualisation du modèle (ST) n'est que le reflet technique de cette philosophie d'amélioration continue.

Cependant, nous avons noté l'existence d'entrave dans la convergence des deux outils. Cette entrave est, en partie, liée à un biais dans la cohérence globale au sein de l'outil Qualité.

Ce biais concerne précisément la complémentarité entre le modèle (ST) et la finalité d'amélioration de la performance des processus.

La finalité d'amélioration de la performance du processus est matérialisée par des indicateurs de performance.

Nous avons souligné, lors des revues de processus, que ces indicateurs de performance ne faisaient pas l'objet d'une maîtrise et d'une exploitation satisfaisante par les opérationnels. Ces derniers ont exprimé le besoin d'explicitation des principes de construction, de gestion et d'optimisation de ces indicateurs de performance, de sorte qu'ils soient pertinents avec la finalité (PG) attendue de ce paramètre, à savoir, l'amélioration de la performance du processus.

Ces indicateurs nécessitent une homogénéisation des règles de leur constitution, leur suivi, leur connexion avec la stratégie, leur déclinaison au niveau des activités, etc.

A titre d'exemple, ce qui pourrait pallier ce manque de complémentarité c'est le fait de le décliner en deux familles d'indicateurs : indicateurs d'efficience (coûts des processus et des activités) et indicateurs d'efficacité (en termes de Chiffres d'Affaires ou valeur apportée par les processus). Ensuite, percevoir ces indicateurs d'un angle de vue plus fin, en les déclinant au niveau des activités. Cela rejoint la caractéristique (PG) de « processus= pont entre l'opérationnel et la stratégie ».

Enfin, le maintien de cette complémentarité entre le langage (ST) et la PG garantit de bonnes conditions pour la convergence entre les deux composantes.

Compte tenu de nos propos ci-dessus, nous représentons la synthèse de l'analyse effectuée, à l'aide de la grille suivante :

**Figure n°6.18- grille d'analyse de la complémentarité ST-PG de l'outil « qualité » à NA**

ST \ PG	PG		
	Définition opérationnelle	Principes de construction	Finalités : représentation, production et exploitation

<sup>244</sup> Le caractère actionnable de la connaissance signifie que le processus est exploité par les acteurs comme support à leur action, et non seulement pour la représentation du fonctionnement de leurs opérations effectuées.

Processus	A1	A2	A3
Activités	B1	B2	B3
Tâches	C1	C2	C3
Organigramme	D1	D2	D3
Clients	E1	E2	E3
Produits - Services	F1	F2	F3

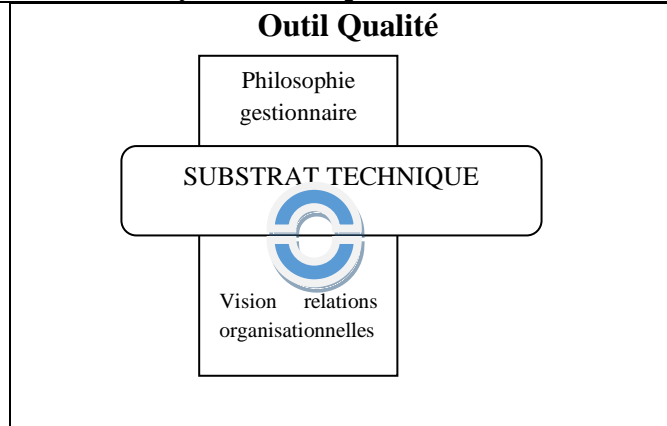
Maintenant nous avons une vision des facteurs internes à l'outil de Gestion de Qualité, qui facilitent ou qui compliquent la convergence entre les deux outils. Ces facteurs émergent des interactions entre le langage adopté et la philosophie gestionnaire.

Dans la section qui suit, nous allons nous intéresser aux facteurs émanant des interactions entre ce substrat technique et la vision simplifiée des relations organisationnelles.

### 6.2.2.2. Complémentarité ST/VSRO

Le schéma de la figure n°6.19 suivante illustre la localisation de cette séquence d'analyse au sein du schéma global de la convergence des deux outils de gestion :

**Figure n°6.19- Analyse de la complémentarité ST-VSRO de l'outil « qualité »**



Nous adoptons la même démarche de démonstration empirique que nous entamons avec une opérationnalisation des paramètres de Substrat Technique et de VSRO.

Nous signalons que ce stade de démonstration liée à la qualité, contrairement à l'outil de coûts, est marqué par un apport en termes de lecture intégrée et structurée de cet outil. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés, en sus de l'état de l'art, sur les pratiques des qualitatifs<sup>245</sup>.

Le substrat technique (ST) est composé des mêmes éléments cités dans l'analyse de la complémentarité ST/PG.

Nous les rappelons, ils sont :

- les processus
- les activités
- les tâches
- l'organigramme
- les clients
- les produits/les services.

La vision simplifiée des relations organisationnelles (VSRO) est constituée des mêmes éléments que ceux qui sont énoncés dans l'analyse de la complémentarité ST/VSRO au niveau de l'outil de Gestion des Coûts. Ces deux éléments sont:

- La structure dynamisant le substrat technique et abritant le dialogue :  
Comment est-elle perçue par les acteurs ? Comme une arborescence hiérarchique verticale ? Ou comme une structure transversale horizontale, croisant des processus et des fonctions, les secondes contribuant aux premiers ?  
Les responsabilités portent sur les strates hiérarchiques, sur les activités ou sur les processus ?

<sup>245</sup> Pour plus de détails, voir introduction de la section d'analyse de la complémentarité ST/PG de l'outil Qualité.

- Les relations entre les individus d'une organisation (motifs et teneur) : les échanges portent-ils sur des connaissances explicites, formalisées et établies ou sur des connaissances tacites non formalisée mais constituant un capital intellectuel important à la base des échanges ? ces connaissances sont-elles centralisées dans un département Qualité ou sont-elles construites et échangées en continu ? Quelle est l'attitude de l'outil Qualité face aux évolutions environnementales ? S'agit-il de prévention, de contrôle a posteriori ou de réaction ? Quel est le rythme de ces réactions ?

De même que pour l'analyse précédente (complémentarité ST/PG en Qualité), l'élaboration de cette liste relève de l'intervention dans ce travail de recherche, dans la perspective de mise en place sur le terrain.

Compte tenu de cette logique de travail, nous analysons la complémentarité ST/VSRO en Qualité, selon la grille présentée dans la figure n°6.20 suivante :

**Figure n°6.20- grille d'analyse de la complémentarité ST-VSRO de l'outil « qualité »**

ST \ VSRO	Vision de la structure	Relations et interactions avec l'environnement
Processus	A1	A2
Activités	B1	B2
Tâches	C1	C2
Organigramme	D1	D2
Clients	E1	E2
Produits- Services	F1	F2

Comme le montre la grille ci-dessus, il s'agit d'étudier la complémentarité entre, d'une part, les paramètres de la composante technique (le ST) et, d'autre part, les éléments de la VSRO ; chaque case correspond à une configuration réelle qui met en jeu les deux composantes en interaction, au sein de l'outil de Gestion de Qualité. La cohérence de l'outil est tributaire du niveau de complémentarité entre les deux composantes.

Afin d'analyser cette complémentarité, nous considérons, pour chacun des paramètres du modèle<sup>246</sup> (processus, activité, tâche, organigramme, clients, produits et services), des instances où le paramètre interagit avec un élément de la VSRO.

L'objectif de cette analyse est de cerner les facteurs affectant la complémentarité et, par conséquent, la cohérence au sein de l'outil de Gestion de Qualité. Ces facteurs seront à l'origine des freins entravant la convergence entre les deux outils étudiés.

***A1, A2 : les aspects de complémentarité entre « processus » et VSRO:***

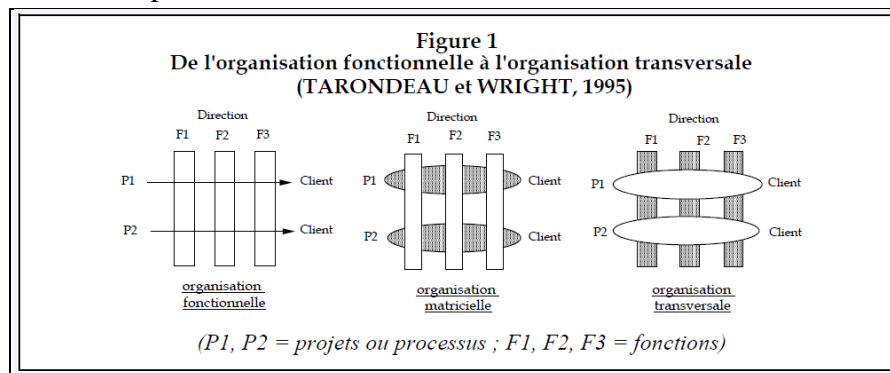
<sup>246</sup> Nous avons explicité précédemment (analyse de la complémentarité de l'outil de Gestion des Coûts) les raisons qui nous amènent à considérer les éléments de ST comme point de départ dans cette analyse.

Ce qui nous permet de porter un jugement sur le niveau de complémentarité entre le paramètre processus et la VSRO, est le suivant : La compatibilité<sup>247</sup> entre la structure des processus dans le modèle et la perception (vision simplifiée) de la structure par les acteurs.

Pour cerner les différences entre ces perceptions, nous explorons la taxinomie proposée par Tarondeau et Wright<sup>248</sup>. Ces derniers exposent les caractéristiques des trois formes d'organisation suivantes: fonctionnelle, matricielle et transversale.

Nous avons étayé les différences entre les trois formes d'organisations, en complément du schéma<sup>249</sup> les illustrant, plus haut (chapitre 1, « Dialogue entre Contrôle de Gestion et Qualité).

Nous rappelons que les trois organisations correspondent à une structure à base de processus qui traversent les fonctions de l'entreprise. Cette figure est une reproduction de la figure n° 1.8 citée dans le chapitre 1.



Source : Tarondeau et Wright, Revue Française de Gestion, 1995, Page 117.

Nous pouvons compléter les enseignements tirés de cette taxinomie en établissant un lien avec une théorie proposée et explicitée par Follet: la théorie de résolution de conflit. Follet analyse les relations de pouvoir et de conflit dans une organisation. Elle considère que les conflits constituent une réalité tout à fait normale qui, au lieu d'être évitée et négligée, au contraire, elle doit être utilisée.

Pour ce faire, elle propose trois modes de résolution de ces conflits :

- La domination
- Les compromis
- La négociation.

Elle précise que c'est le dernier mode qui est le plus satisfaisant sur le long terme.

Nous avons établi un parallèle entre la taxinomie proposée par Tarondeau et la théorie de Follet, afin d'en explorer les résultats dans notre analyse.

<sup>247</sup> Nous entendons par compatibilité : absence de contradiction.

<sup>248</sup> La référence bibliographique citée précédemment (dans le premier chapitre de cette thèse) est l'article « La transversalité des organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, 1995.

Nous précisons que, dans cet article, les auteurs explicitent les différences entre les diverses organisations, dans le cadre de l'étude de l'évolution de l'organisation traditionnelle vers l'organisation matricielle et, enfin, vers l'organisation transversale. Il ne s'agissait pas d'une « taxinomie », telle que c'est le cas dans notre propos ici.

<sup>249</sup> Ce schéma, cité dans le cadre conceptuel de la thèse est reproduit ici.



Cette exploration nous permet de nous saisir et d'analyser la perception de la structure<sup>250</sup> par les acteurs. Celle-ci peut s'inscrire dans l'une des trois formes d'organisation proposées par Tarondeau et Wright. Nous justifions le caractère théorique des paragraphes suivants dans cette note de bas de page<sup>251</sup>.

Selon la première vision, « l'organisation fonctionnelle », une forte centralisation de la décision et des connaissances existe au niveau de la Direction qui se contente de *transmettre des ordres et définir les fonctions*.

Le dialogue se réduit à des échanges entre opérationnels de même niveau hiérarchique. La coordination de leurs activités se fait exclusivement par la Direction. « *Les individus ne sont pas incités à penser globalement* » (Tarondeau et Wright, 1995). Selon la théorie de Follet, il s'agit d'une situation de domination du découpage fonctionnel sur le découpage par processus.

La **deuxième** forme d'organisation, l'« organisation matricielle », prend en considération l'espace interstitiel situé entre les fonctions. Or, cette considération ignore les conflits induits par la cohabitation de deux structures, l'une verticale hiérarchique et l'autre, horizontale. Par conséquent, une situation de concurrence ou de « compromis » existe entre les structures par fonctions et les structures par les processus». « Compromis » : cela correspond à la deuxième méthode de résolution des conflits proposée par Follet. De plus, cette forme de structure stipule qu'une importance notoire est accordée à la chronologie dans les étapes de réalisation des produits et des services. C'est ce qui explique la déviation du compromis vers la domination.

Quant à la **troisième** vision possible de la structure par les acteurs, c'est celle de l'« organisation transversale ». Tandis que les deux visions précédentes présentent un caractère de concurrence ou de domination, cette dernière se distingue par une reconnaissance des spécificités et des finalités de chacune des deux structures qui cohabitent.

Cette reconnaissance s'accompagne par un partage des notions d'autonomie, de pouvoir et de responsabilité à tous les niveaux, ainsi qu'une clarification des responsabilités nécessaires pour chaque représentation. Par conséquent, cela permet d'évacuer les conflits évoqués.

Cela rejoint l'analyse de complémentarité entre l'organigramme et les processus énoncée précédemment.

Tarondeau et Wright expriment clairement leur préférence pour cette dernière vision, l'« organisation transversale ». Ils vont plus loin, au sens où ils prévoient que cette dernière pourra « supplanter » la vision verticale traditionnelle.

---

<sup>250</sup> Nous notons qu'il s'agit d'une même structure formalisée à base de processus qui traversent les fonctions de l'entreprise.

<sup>251</sup> Bien que les paragraphes ci-dessous revêtent un aspect théorique, nous les insérons sciemment, dans cette section purement empirique. En effet, dans le cadre de la démonstration liée à la perception de la structure par les acteurs, nous avons pris comme point de départ, les travaux théoriques de Tarondeau et Wright que nous avons mis en parallèle avec les réflexions de Follet. Le résultat fut une taxinomie de trois cas de figure dans lesquels nous classons les perceptions des acteurs analysées lors de notre enquête.

De son côté, Follet<sup>252</sup> considère que la négociation est le mode idéal de résolution des conflits. Elle consiste à pallier le risque de déviation, évoqué plus haut, de la situation de compromis vers une situation de domination. C'est « *l'intégration des points de vue en conflit en une situation nouvelle et innovante [...] Chacun dévoile ses véritables intérêts afin de mettre les différences en évidence.* »

Mobilisée dans notre analyse, cette situation correspond à une structure caractérisée par une intégration « viscérale » de processus et de fonctions dans une vision stable, permettant d'exploiter les deux découpages selon les besoins des acteurs.

C'est cette dernière perception de la structure par les opérationnels qui constitue un élément de VSRO **compatible** avec le paramètre processus du modèle. Par conséquent, elle assure une complémentarité entre les deux composantes étudiées au sein de l'outil de Qualité.

En effet, la structure verticale de l'organigramme ne permet pas, d'office, de renseigner sur les responsabilités de tous les dysfonctionnements ayant lieu dans l'organisation.

Juran considère que seule la mise en place des processus transverses ne suffit pas non plus pour ce faire. Il explique que le chef d'un département est responsable des dysfonctionnements situés au niveau des activités contribuant au processus et appartenant à ce département.

Cependant, nous ignorons qui est responsable des dysfonctionnements constatés au niveau de la globalité du processus et non attribués à une activité ni à un département particulier. Seule la définition claire des responsabilités du processus permet de renseigner sur les derniers dysfonctionnements évoqués. La nécessité de maîtriser les interactions fait écho à l'idée suivante de Lawson (1994): « *Les activités ne peuvent être vues de manière isolée. Car le gaspillage, les écarts, l'instabilité et les inefficiences, les quatre ennemis du contrôle de gestion se manifestent le plus clairement aux articulations entre les départements et les fonctions. Il est impossible d'optimiser un système sans avoir à disposition un système capable d'évaluer les résultats des efforts d'amélioration des processus* » (Lawson, 1994, p.34).

La responsabilité du pilote de processus diffère de la responsabilité hiérarchique de contrôle attribuée à un chef de service. Elle ne relève pas de l'autorité, mais de l'animation, de la synthèse et du **suivi** (en collaboration avec les contributeurs du processus) de la **réalisation des objectifs assignés au processus**. Le pilote de processus doit assurer la coordination des contributions des activités. Aussi, il est le référent du (ou de la) responsable Qualité. Ils préparent ensemble les revues de processus et le suivi de ces réunions. Il échange régulièrement avec lui au sujet de la contribution du processus à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés (par déclinaison des objectifs stratégiques).

Cette responsabilité porte également (par déclinaison) sur les activités au sein du processus.

Ainsi, des indicateurs associés aux activités sont sous la responsabilité des contributeurs.

---

<sup>252</sup> D'après J.Rojot, Théorie des organisations, Editions ESKA 2005.

**Déclinaison sur VERA :**

L'objet d'analyse ici est l'ensemble des instances observées à VERA, qui sont marquées par une interaction entre le paramètre Processus et les pratiques de coordination des actions des acteurs et de dialogue.

Nous nous pencherons dans cette analyse sur la teneur, les motifs, les connaissances et les attitudes engendrées par ce dialogue.

Le modèle de Gestion de Qualité dans ce terrain est basé sur des processus transverses. Pourtant l'observation et les entretiens menés avec les opérationnels, au sein de cette organisation, font ressortir une vision différente de cette structure formelle. Le processus correspond, dans le cadre de l'action des acteurs, à la représentation d'un service sous la forme de suite d'étapes chronologique. Le pilote de processus doit être le chef du service concerné.

Quant au rôle de ce paramètre, il est limité à la synthèse des rapports et à leur communication aux strates de l'hierarchie.

Les intitulés des processus reflètent leur assimilation aux services de production, distribution, clientèle, achats, finance et Ressources Humaines.

En outre, ces observations nous amènent à constater une propension à monopoliser les connaissances au sein du service Qualité. Cela rejoint l'expression de « citadelle technique », utilisée par la chercheuse du CEMAGREF<sup>253</sup>, chargée d'étudier la mise en place d'un modèle ABC. Cette dernière a qualifié les services de l'usine, dont le service Qualité, de « citadelle technique », pour leur tendance et leur volonté de s'isoler de l'OD dont le Contrôle de Gestion fait partie. Ce dernier assoit sa propre vision de processus, en rejetant cette notion attribuée à la Qualité (processus) et en la remplaçant par un autre vocabulaire, celui de « domaine ».

Dans cette optique, il s'agit d'une forme de régulation de contrôle (selon l'acception de Reynaud, Théorie de Régulation Sociale) par le Contrôle de Gestion, à laquelle la Qualité réagit par une régulation d'autonomie en censurant le contrôle de gestion et en créant la « citadelle », au lieu de l'affrontement et l'imposition de ses spécificités et ses propres ambitions.

Sur la base de l'explicitation des trois formes de vision de la structure ci-dessus, les configurations analysées démontrent l'appartenance de la vision des acteurs à la première catégorie (**l'organisation fonctionnelle**). Les échanges sont effectués dans un seul sens : soit remontée de documents du niveau opérationnel au niveau hiérarchique supérieur, soit la transmission d'ordres du niveau supérieur. De plus, la seule illustration de responsabilité est celle de contrôle exercée par l'OD envers l'usine.

Nous n'avons pas noté d'indices de responsabilisation des opérationnels dans la Gestion de Qualité, mais d'une approche de sanction (qui rend à compte à qui).

Cela est en contradiction avec une structure de processus transverses et une démarche de Gestion de Qualité à laquelle nous souscrivons : approche instaurée dans une logique managériale et non une logique de production ou d'inspection à posteriori.

---

<sup>253</sup> Contrat de recherche évoqué dans la lecture monographique de VERA, chapitre 4.

**Déclinaison sur NA :**

Les entretiens effectués à l'aéroport sont révélateurs du niveau de complémentarité entre le paramètre « processus » transverse tel qu'il est modélisé et la perception de la structure dynamisant ce paramètre, dans le cadre de l'outil de gestion des coûts.

Nous avons constaté cette vision au travers des revues de processus où la communication est instaurée au niveau horizontal et porte sur des échanges réciproques, plutôt que sur la transmission de documents ou d'ordre dans un seul sens.

Par conséquent, les connaissances ne sont pas constituées uniquement de règles et de normes explicites et centralisées au sein du service Qualité; mais elles se construisent et s'incrémentent progressivement au travers les échanges.

Cela va de pair avec une responsabilisation des opérationnels à tous les niveaux hiérarchiques.

A ce titre, nous avons noté l'existence, sur la fiche représentative de chaque processus, de la notion de levier d'amélioration.

Celui-ci peut correspondre, soit un indicateur de l'efficacité d'une activité. Il permet de mesurer la contribution de l'activité à la réalisation des objectifs du processus; ces derniers étant mesurés à l'aide des indicateurs de performance du processus.

Soit, ces leviers d'amélioration correspondent à des moyens (au niveau de l'activité) permettant de cerner et de mesurer les variables sur lesquelles il faut agir pour la réalisation des objectifs attribués aux activités.

Cette vision de la structure de l'organisation perçue par les acteurs dans le cadre de la Gestion de la Qualité correspond à la structure de processus transverses du modèle adopté.

Par conséquent, nous constatons l'existence de complémentarité entre les deux paramètres analysés (PG et VSRO).

Par ailleurs, nous notons la maîtrise et la prise de conscience de l'importance accordée aux articulations entre processus et services de l'organigramme, ainsi qu'aux interactions entre processus ou entre processus et activités ou entre activités.

Ces interactions sont prises en considération dans le cadre de l'amélioration de la performance des processus.

Ces interactions sont matérialisées par des entrées et sorties au niveau des activités ou au niveau des processus, ou par des clients internes. Nous citons l'exemple des fiches de processus qui affichent les clients de chaque processus.

A ce titre, les revues de processus réunissent des représentants des activités contribuant à ce processus et appartenant aux parties prenantes de ce processus (contributeurs, clients et fournisseurs de ce processus). Ces instances mettent en évidence la simultanéité dans la réalisation des actions collectives des acteurs, en faveur d'un fonctionnement basé sur des transmissions d'ordres de niveau hiérarchique à un autre niveau inférieur.

Le responsable Qualité se charge de la programmation de ces revues. En amont, il les prépare avec le pilote de chaque processus, afin de faire le point sur les aspects managériaux du processus (échange d'informations sur le processus, besoins en RH ou autres ressources, préparer l'« ordre du jour » de la revue, sélectionner les personnes concernées et qui seront alors invitées et résoudre toute interrogation posée par l'un ou l'autre). Ensuite, lors de la revue, ne seront abordés que les points nécessitant un dialogue avec d'autres personnes présentes lors de la revue et avec la Direction (qui est présente à l'intégralité des revues de processus).

Ces revues de processus induisent, éventuellement, des groupes de travail ou, si besoin est, des comités de Direction, à titre de suivi.

Nous citons un autre exemple illustrant la complémentarité à ce niveau. Les processus constituent des supports à la résolution de problème ou de réclamation, dans le cadre du Système de Qualité de l'aéroport.

Enfin, il convient de préciser une particularité concernant la teneur des échanges dans ces configurations, en termes de type de connaissance. Ces configurations diffèrent de celles d'un autre système (tel que le Contrôle de Gestion) par le fait qu'elles laissent une place importante à l'arbitrage et, par conséquent, elles font appel à des connaissances implicites et à un capital intellectuel qui s'incrémente à l'occasion de ces échanges. Cela laisse peu de place à la centralisation et à la monopolisation de ces connaissances.

La complémentarité entre le paramètre « processus » et la vision des relations organisationnelles est appréhendée à travers l'interrogation de la perception des acteurs au regard de la structure à base de processus, dans le cadre de leurs échanges, dialogue, jeux de pouvoir respectifs, bref dans leurs pratiques censés dynamiser ce paramètre, afin qu'il produise les résultats attendus.

A NA, ce niveau de complémentarité affiche une évolution remarquable entre la première mise en place du modèle à base de processus en 2007 et la situation en 2013.

Les actions des acteurs sont au cœur des préoccupations de la Direction dans le cadre de l'amélioration du système de management. Cela s'incarne par les faits suivants :

La reconnaissance de la présence de deux structures ayant chacune ses spécificités et finalités : l'organigramme, représentation hiérarchique et fonctionnelle traditionnelle et l'autre, transversale à base de processus. En ce qui concerne les processus, une attention particulière est portée sur la maîtrise des interrelations qui existent entre les processus et celles qui se situent entre les activités et les processus.

Cette reconnaissance s'accompagne par une clarification des responsabilités afférentes à chacune d'elles.

De plus, elle est assurée grâce à l'implication effective et efficace de la Direction, à travers :

- La présence systématique de la Direction aux revues de processus ;
- Son attitude d'instaurer un dialogue et d'encourager la prise d'initiative dans le but de contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ;
- L'accompagnement des acteurs et leur engagement dans l'apprentissage collectif (formalisation de leviers d'amélioration par les acteurs-mêmes).

Par ailleurs, VERA le paramètre processus n'est pas mobilisé dans les pratiques des acteurs selon les caractéristiques d'implication de tous les acteurs, de support pour l'amélioration continue, et de transversalité.

L'analyse de son exploitation conduit à le considérer comme une représentation fonctionnelle, au sens entendu par Tarondeau et Wright. Les caractéristiques de responsabilisation, de transversalité et de prise d'initiative pour l'amélioration continue, sont substituées par contrôle hiérarchique et inspection à posteriori, information de la base vers le sommet ou transmission d'ordres dans le sens inverse, sanction, etc.

Ces observations et analyses explicitées, nous constatons que le paramètre Processus et les éléments de VSRO ne sont pas complémentaires et ne contribuent pas à la convergence des deux outils partageant les processus transverses.

***Les aspects de complémentarité entre « activité » et VSRO:***

**B1, B2:** cette complémentarité est tributaire de la vision, par les opérationnels, de la structure des activités. Cette vision ne concerne pas seulement la structure dans son état statique, mais aussi la place et le rôle des activités dans l'action collective des acteurs (échanges, interactions, dialogue...). La complémentarité entre les deux composantes analysées ici à travers les instances (pratiques observées) où l'activité est considérée comme un support effectif et utile pour le dialogue et l'action. La structure des activités doit permettre aux opérationnels d'y retrouver l'origine, le positionnement, les résultats de leurs actions et les impacts qu'elles ont les unes sur les autres.

Pour ce faire, la modélisation des activités doit répondre à des principes d'agencement, de typologie, de niveau de détail et de matérialisation des relations entre activités.

Nous notons que le modèle à base d'activités est sujet à des évolutions et des mises à jour régulières et plus fréquentes que celles rencontrées au niveau des autres paramètres (processus et tâches notamment). Nos observations des instances de mise à jour du modèle de Qualité nous conduisent à constater un degré de permissivité dans la modélisation des activités qui est relativement important par rapport aux autres paramètres.

En effet, seules les activités libèrent une marge aux opérationnels pour personnaliser la représentation du modèle.

La liste des processus revêt un caractère stratégique, donc de long terme. C'est pour cette raison que la fréquence de création de nouveaux processus ou la modification des processus validés et établis est faible, relativement aux agencements et à la modélisation des activités. Ces dernières reflètent des actions opérationnelles, de court terme. Elles sont donc amenées à être modifiées et « personnalisées » régulièrement, pour correspondre à la réalité en perpétuelle évolution.

Comme le témoigne Lorino dans son livre<sup>254</sup>, « *c'est à travers elle (en parlant de l'activité) que l'on peut comprendre la genèse des coûts* ». Nous considérons également que c'est à travers l'activité que l'on peut comprendre la genèse de la valeur apportée au client.

Par exemple, un acteur qui, dans le cadre de son activité quotidienne, réalise des tâches d'une activité de « réception de marchandises », il faut qu'il puisse percevoir, sans ambiguïté, le lien entre la structure des activités dans le modèle, d'une part et ce qu'il a réellement effectué, d'autre part.

---

<sup>254</sup> Lorino, « Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités », Dunod, 1995.

Ainsi, il pourra maîtriser les impacts subis des autres activités, les contributions de son activité sur les autres, l'ordre de la réalisation de ces dernières, comment son activité participe à la réalisation des objectifs du processus et de la Direction.

### **Déclinaison sur VERA**

Une chef de service interrogée sur sa perception de la structure des activités, affirme le suivant:

*« Dans le nouveau modèle, il fallait davantage engager le supérieur hiérarchique. Par exemple, l'activité [...] <sup>255</sup> : il est inconcevable qu'elle soit dans le processus Clientèle car les agents sont sous la responsabilité hiérarchique du service Distribution. Ça a posé des problèmes dans le sens inverse : il existe des activités qui ont été rattachées à des services alors qu'elles n'avaient pas forcément à y être. Par exemple, l'activité Gérer les achats » appartient au processus Achats, mais elle fut mise sous la responsabilité du service Production. C'est illogique qu'elle appartienne au service Production [...]. La priorité c'est retrouver le lien hiérarchique ».*

Ensuite, lorsqu'elle aborde les implications de cette structure sur ses actions et ses interactions avec d'autres activités, elle explique :

*« Quand on passe un bon de commande, on ne peut pas faire un lien facile entre nos achats et nos actions. On espère que lorsqu'on fait un bon de commande pour acheter des pièces, qu'on sache [la personne réfléchit].... je peux mettre un identifiant qui me dit que c'est pour telle activité. Ce n'est pas du réel».*

Ces verbatim énoncés, nous constatons que la vision de la structure des activités renvoie principalement à la réalité suivante : une activité doit être rattachée à un niveau hiérarchique. Le pilote d'activité est sous l'autorité du pilote de processus. Ce dernier doit être sous la responsabilité hiérarchique du chef de service.

Ce constat nous permet de comprendre la genèse des conflits de responsabilités induits : certains chefs de services manifestaient leur mécontentement de ne découvrir, que dans les rapports de processus des incidents qui se sont réalisés au sein de leur service.

### **Déclinaison sur NA :**

Nous avons vu, au travers de la lecture monographique de NA, que le modèle de 2007 (conçu et validé pour la Gestion des Coûts et pour la Qualité), a subi des modifications pour être adapté aux besoins des acteurs, dans leurs actions et leur dialogue. Selon la responsable Qualité, les acteurs, en collaboration avec son service, ont perçu le besoin de procéder à des ajouts de détails, de regroupements, de redécoupage de certaines « activités macro », de matérialisation de liens entre activités, etc. Nous avons explicité les détails de ces modifications dans le chapitre 5.

A ce titre, la succession des deux schémas dans les deux figures n°6.21 et 6.22 ci-dessous, illustre la façon selon laquelle la Qualité s'est saisie de la marge de liberté au niveau des activités (évoquée ci-dessus), pour la personnalisation de la représentation du processus « accueillir les avions ».

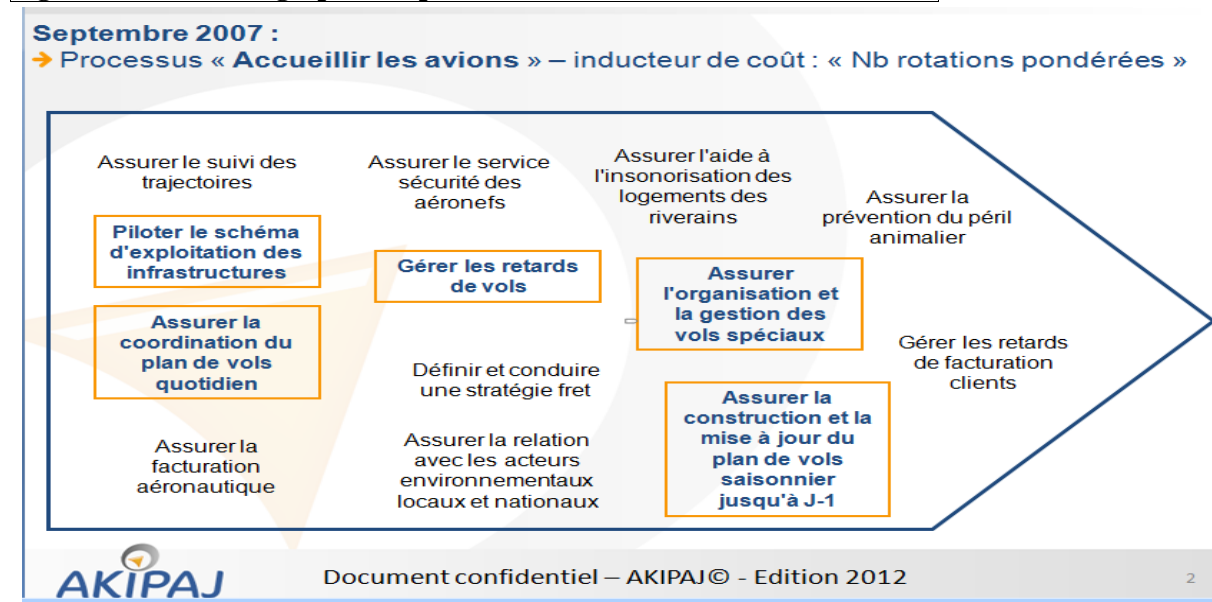
---

<sup>255</sup> Nous ne citons pas le nom de l'activité pour des raisons de confidentialité. L'intitulé de l'activité est nettement révélateur de l'identité de l'entreprise.

A ce titre, le premier schéma (figure n°6.21) est une représentation du processus, tel qu'elle est conçue dans le modèle initial (2007).

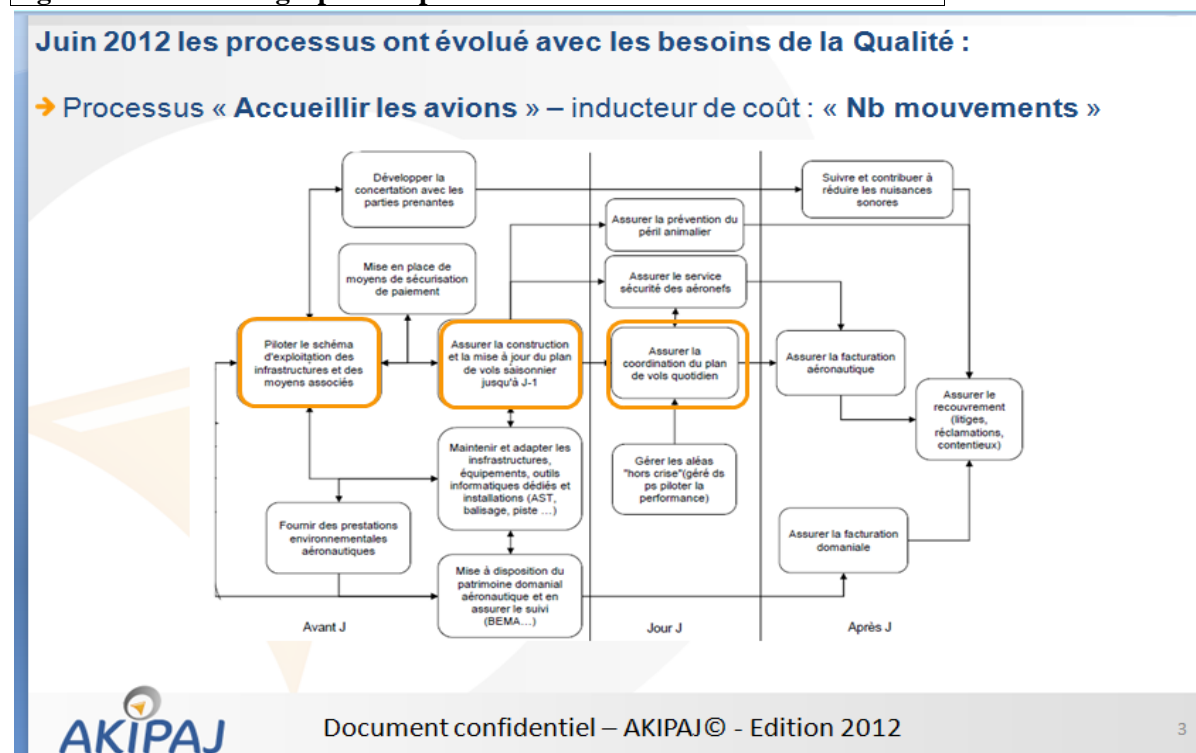
Le deuxième schéma (figure n°6.22) illustre les configurations résultant de la « personnalisation » de cette représentation, pour prendre en compte les besoins, principes et finalités afférant à la Qualité.

**Figure n°6.21 – cartographie du processus « accueillir les avions » en 2007**



Source : extrait d'un support de réunion entre Akipaj et les acteurs de NA

**Figure n°6.22 – cartographie du processus « accueillir les avions » en 2012**



Source : extrait d'un support de réunion entre AKIPAJ et les acteurs de NA

Les principales différences entre les deux schémas portent sur :



- La mise en place d'une typologie d'activités. Ainsi, en plus des activités<sup>256</sup> existant dans le modèle de 2007, une nouvelle catégorie est créée et appelée : activités de liaison<sup>257</sup>, afin de représenter toutes les étapes de réalisation d'un service, ainsi que les liens expliquant certains impacts ou contributions entre les activités.
- La description des liens par les flèches : liens d'enchaînement chronologique ou lien de contribution entre les activités.
- L'agencement des activités, pour refléter leur enchaînement ou sur des modifications des intitulés des activités.
- L'ajout d'activités afin de leur associer des entrées, des sorties ou des indicateurs (appelés leviers d'amélioration), permettant d'évaluer la contribution des activités à la réalisation des objectifs du processus ou de la Direction.

Nous constatons que la vision, par les opérationnels, de la structure et de la dynamique (exploitation) du paramètre activité ne présente pas de contradiction avec le modèle formalisé.

Les enseignements tirés de l'analyse de la complémentarité entre activité et les éléments de VSRO sont les suivants :

Du côté de NA, l'analyse met en évidence une importance accordée à la définition, à l'agencement et à la mise à jour régulière des activités pour qu'elles produisent les résultats attendus, à travers les pratiques de tout le personnel. Les acteurs ont une vision partagée des impacts des activités les unes sur les autres, ainsi que les contributions qu'elles apportent en termes de production de valeur.

C'est un indice d'appropriation de ce paramètre et de sa personnalisation, afin que les acteurs s'en saisissent dans le cadre de leurs « actions coordonnées » (Lorino, 2010).

D'un autre côté, l'analyse de VERA montre que la perception, par les acteurs, de la définition et de l'agencement du paramètre « Activité », navigue entre plusieurs formes différentes.

Le principe fondamental qui paraît contraindre la définition et l'agencement des activités, c'est le lien hiérarchique : A quel service une activité est-elle rattachée ?

Contrairement à ce principe imposé par le contrôle de gestion et qui est très présent dans les faits, la Qualité souhaitait instaurer un principe de causalité : le résultat attendu de la définition et de l'agencement des activités consiste principalement à comprendre la genèse de la production finale d'un regroupement d'activités, ainsi que les articulations entre les activités.

Cette contradiction a induit des ambiguïtés dans la vision des acteurs au regard de la définition et de la structure des activités, ainsi que des conflits sur le rattachement d'activités à des services et sur la façon de les regrouper au sein des processus.

Ce qui attise ces conflits c'est le pouvoir de domination du contrôle de gestion sur la qualité et l'absence de régulation censée être réalisée par la Direction.

---

<sup>256</sup> Le nom de catégorie accordé à ces activités est : activités de réalisation. Seules ces dernières sont valorisées dans le modèle de Coûts.

<sup>257</sup> Cette catégorie d'activités est définie dans 1.2.1 de cette partie, point B3. Elle correspond aux activités ajoutées juste pour des besoins d'explicitation de la description du déroulement des opérations dans un processus.

En définitive, des contradictions existent entre l'Activité, composante technique, et les actions dans les relations organisationnelles, ce qui induit des lacunes dans la réalisation des résultats attendus de ce paramètre.

***Les aspects de complémentarité entre « tâches » et VSRO:***

**CI, C2 :** la complémentarité entre les tâches et la VSRO émane de la clarification du rôle que joue ce paramètre dans le modèle. La liste des tâches constitue une description de la base du travail de modélisation. A l'image d'une première pierre d'un édifice (le modèle), elle ne porte en elle-même aucune production, ni valeur. Elle n'est liée à aucune instance de dialogue ou d'exploitation opérationnelle ni stratégique. Néanmoins, son élaboration illustre une implication de tous les acteurs à la construction du modèle, ce qui lui confère sa propriété de « réalisme » et, par conséquent, facilite le dialogue dans tous les relations organisationnelles.

Au vu du rôle des tâches principalement lié à la représentation des actions au niveau de granularité le plus infime, ainsi que la façon de définir ce paramètre par les acteurs-mêmes, il n'existe pas de contradiction entre ce paramètre et leurs pratiques.

Les deux terrains affichent une complémentarité entre Tâche et VSRO.

***Les aspects de complémentarité entre « organigramme » et VSRO:***

**D1, D2 :** nous avons évoqué l'organigramme, en tant que représentation fonctionnelle et/ou hiérarchique de l'entreprise, plus haut, au travers de l'analyse de la complémentarité entre le paramètre processus et la VSRO. Nous avons souligné, dans certains cas, l'omniprésence de cette représentation dans la vision de la structure par les opérationnels.

L'analyse ici porte sur la complémentarité entre l'organigramme- paramètre- et la VSRO.

Malgré son rôle apparemment limité à informer sur les noms, les fonctions, les services et, éventuellement les responsabilités dans des cases hiérarchiques, l'organigramme joue un rôle de communication crucial dans les relations organisationnels. Il constitue le premier vocabulaire de base partagé par tous les acteurs dans une entreprise et auquel des syntaxes sont greffées selon les besoins de modélisation.

Afin que ce paramètre soit compatible avec les utilisations faites par les acteurs, dans leur dialogue et leur action collective, il doit fournir une représentation sur laquelle les concepteurs peuvent se baser pour la première étape de construction du modèle : les entretiens.

De plus, l'organigramme doit constituer une structure de base à laquelle nous pourrions intégrer les activités qui seront, ensuite, reliées aux processus.

Nous en verrons une illustration dans la déclinaison sur NA.

***Déclinaison sur VERA :***

Comme notre recherche sur VERA n'incluait pas d'intervention dans le sens de transformation d'un outil existant, nous considérons qu'il n'y a pas d'information supplémentaire concernant ce

paramètre, par rapport à ce que nous avons exposé précédemment, dans l'analyse de la complémentarité ST-PG.

### Déclinaison sur NA :

Le schéma dans la figure n° 6.23 suivante illustre le paramètre organigramme, structuré, agencé et adapté aux activités et pratiques des acteurs dans leurs relations organisationnelles.

**Figure n° 6.23 – liens entre Organigramme et activités à NA**

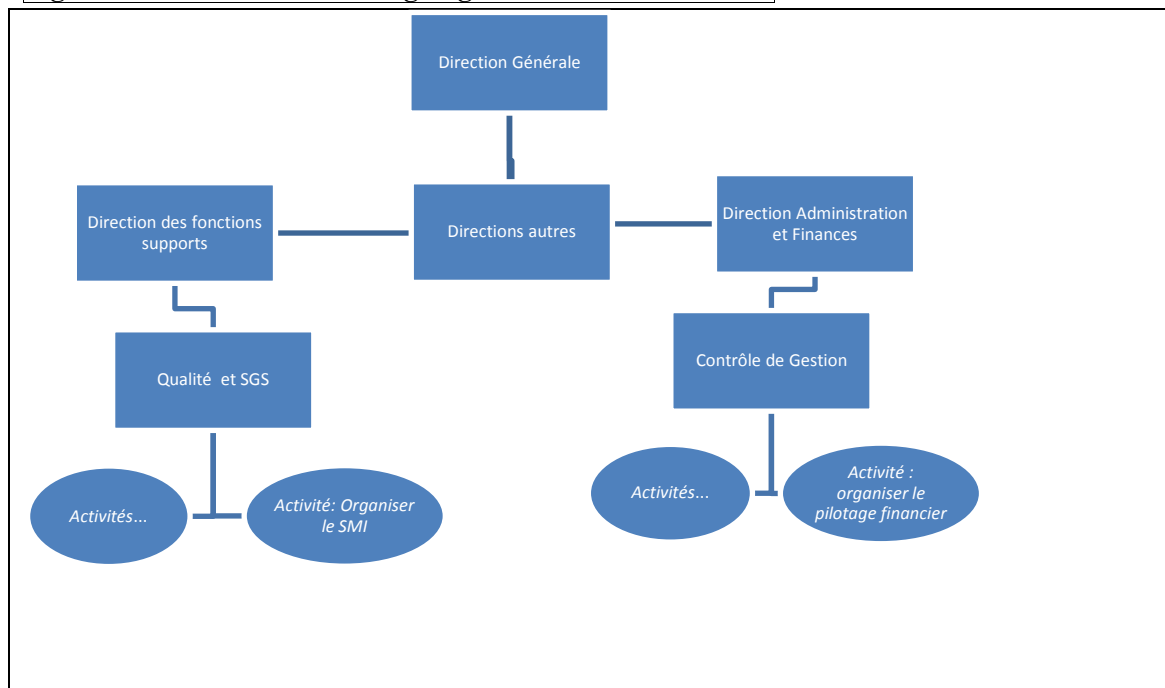


Schéma réalisé à la lumière des fonctionnalités de l'outil de Gestion de Qualité conçu par AKIPAJ

Ainsi, nous notons les cases correspondant aux Directions de l'aéroport : Direction Générale, Direction des fonctions supports, Directions Administration et Finances et les autres Directions que nous pourrions retrouver dans l'organigramme officiel de l'aéroport. Celui-ci est représenté dans la figure n°5.2 (chapitre 5).

Ensuite, se déclinent de ces Directions les départements de l'aéroport.

Les activités identifiées au niveau de chacun de ces départements sont ensuite représentées dans cette même arborescence.

L'outil (au sens de logiciel) permet de faire le lien, à partir de chacune des activités affichées dans l'arborescence, vers le processus auquel cette activité contribue.

A la lumière d'une illustration du système qualité mettant en évidence l'exploitation du paramètre Organigramme, nous pouvons considérer que les acteurs s'approprient ce paramètre dans le cadre de leurs activités réelles. D'autant plus que l'outil technique permet de faire le lien entre ce paramètre et la représentation du fonctionnement de l'entreprise sous forme de processus.

Par conséquent, cela implique l'existence d'une complémentarité entre les deux composantes étudiées : organigramme et VSRO.

Quant à VERA, les résultats issus de l'analyse de ce paramètre au sein de l'outil économique, s'appliquent ici. VERA est un cas mettant en évidence l'impact de l'ignorance des articulations entre l'organigramme et les pratiques telles qu'elles sont modélisées au sein de l'outil Qualité. Par

conséquent, cela impacte l'efficacité des relations organisationnelles et le dialogue de cet outil avec les autres outils de gestion sur ce terrain.

***Les aspects de complémentarité entre « clients, produits/services » et VSRO:***

***E1, E2, F1 et F2 :***

Un modèle de Gestion de la Qualité garantit une complémentarité entre les paramètres (client, produits/services) et la VSRO, lorsque la condition suivante est fournie :

Le modèle fournit aux acteurs une traçabilité leur permettant de percevoir tout le cheminement allant des tâches élémentaires réalisées jusqu'à la réponse aux attentes des clients (prestation du service ou livraison du produit). En outre, il doit leur fournir un support perpétuel pour rester au diapason avec les évolutions de ces attentes.

Nous rappelons que la réponse aux attentes des clients répond à des objectifs stratégiques. La maîtrise de ces paramètres et leur exploitation permettent aux acteurs de s'en saisir pour maîtriser leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques, ainsi que pour améliorer cette contribution. Pour cette raison, il nous semble judicieux que l'outil de management stratégique (tableau de bord) soit basé sur le même moule de modélisation que l'outil de gestion de Qualité.

Nous rappelons que notre vision de tableau de bord, dans laquelle s'inscrit la continuité de l'outil de Gestion de Qualité, est la suivante : Le tableau de bord repose sur la déclinaison d'objectifs stratégiques, en objectifs opérationnels assignés aux processus et aux objectifs liés aux activités et suivis dans des plans d'action. Des indicateurs permettent de mesurer les résultats d'avancement et de réalisation des objectifs à tous les niveaux.

Dans le cadre de l'outil de gestion de Qualité, l'instance ou l'« arène » dynamisant le tableau de bord d'un processus, est la revue de processus pour l'amélioration de sa performance. La complémentarité est alors tributaire de la vision que les acteurs ont de cette arène. Le jauge de cette complémentarité est la continuité logique de la série de déclinaisons du stratégique à l'opérationnel.

Nous avons cité un exemple de tableau de bord, au préalable, dans le cadre de l'analyse de l'outil de Gestion des Coûts.

Ce qui différencie l'outil de Gestion de Qualité de celui de Gestion des Coûts, à ce niveau, c'est l'ordre dans lequel les acteurs perçoivent la démarche de l'un et de l'autre des deux outils, afin de parvenir à assurer les contributions citées.

### **Déclinaison sur VERA :**

Nous avons souligné, dans l'étude longitudinale de VERA, la perception de la démarche Qualité par les opérationnels. Nous avons noté des perceptions fondamentalement différentes concernant la contribution des opérationnels à la stratégie, notamment à la satisfaction du client.

La Direction a nettement exprimé sa vision de la Qualité. Nous avons assisté à une revue de Direction, au cours de laquelle les chefs d'activités commentent les rapports d'activités transmis, en amont, aux chefs de services et à la Direction.

Ce que nous avons retenu de cette revue, c'est la divergence suivante :

D'une part, les chefs d'activités remontaient des informations au sujet des problèmes soulevés, des améliorations effectuées, des plans d'action à entreprendre, etc.

D'autre part, les commentaires de la Direction furent axés sur un seul sujet : quelle sera la réaction d'un auditeur Qualité à chaque rapport et quel impact aura ce dernier sur la certification ISO 9001 ?

La perception faite par la Direction à l'égard de cette démarche, réduit la Qualité à une perspective de marketing et de relation client, d'une façon déconnectée de la stratégie. La pression sur le découpage fonctionnel évoqué accentue le cantonnement de la Qualité dans sa fonction et évacue toute notion de contribution de l'intégralité des opérationnels à la satisfaction du client.

D'un autre côté, la perception de cette démarche par la Qualité n'est pas la même. Avant la mise en place de la nouvelle structure soulignant la séparation entre l'usine et l'OD, l'usine, au sein de laquelle se trouve le service Qualité, avait l'exclusivité de la gestion de la relation avec le client.

Depuis 2001, l'usine se sent « challengée » par l'OD dans la relation avec le client.

L'OD considère que la gestion stratégique de cette relation relève de son autorité et seuls les aspects opérationnels (réclamations, relations avec les consommateurs) sont du ressort de la Qualité.

Ces observations illustrent une réalité, celle de discordance entre les philosophies du système qualité et les pratiques censées les concrétiser et les dynamiser.

### **Déclinaison sur NA :**

Dans la lecture monographique de NA, nous avons consacré une partie (intitulée « Quels sont les clients de l'aéroport ? »), parce que nous avons constaté que cette question fait l'objet d'une attention particulière auprès de la Direction et des responsables Qualité et Contrôle de Gestion interrogés.

La notion de client constitue le portage interne fondamental qui est à la base de la démarche Qualité.

Très souvent, les pratiques observées montrent que ce portage est externe et est matérialisé par l'obtention de la certification.

En plus, la notion de client ne relève pas uniquement de la documentation, mais elle se manifeste aussi dans l'action et dans le dialogue entre les acteurs.

Nous avons vu, à travers l'étude longitudinale de NA, que c'est la notion de « sécurité et satisfaction des clients » qui conditionne et guide les instances d'animation (revues de processus) du système de management. Par exemple, lors de ces revues de processus, des initiatives sont prises ou proposées par les acteurs, suite à la constatation d'un problème ou d'un événement pouvant impacter, indirectement, un service fourni par l'aéroport au voyageur, client final.

*« J'ai été marquée par l'appropriation, voire l'assomption « acquise » de la notion de compétitivité : c'est l'affaire de TOUS. Cette idée transparaissait à travers les échanges, sans que le terme ne soit évoqué à aucun moment.*

*J'ai noté une convergence de l'ensemble des idées et des écrits à tous les niveaux, autour d'un objectif commun : comment devons-nous faire pour être les meilleurs et pour améliorer*

*continuellement le service rendu au passager et les services rendus en interne ou aux partenaires. »(Rima Ayoub, NA 2012).*

Ces propos sont extraits de la synthèse des revues de processus de NA auxquelles nous avons assisté. En plus des constats, nous citons l'extrait suivant d'une retranscription d'un entretien effectué avec le Directeur de NA en 2008<sup>258</sup>.

«La stratégie de NA s'articule **autour de trois axes** :

Tout d'abord, les lignes au départ de Nantes, **sous trois angles** :

- Relier Nantes aux principaux hubs de compagnies traditionnelles : par exemple [...]
- Continuer à développer les liaisons point à point, c'est-à-dire entre Nantes et les principales capitales régionales européennes : par exemple [...]
- Développer les vols vacances, en particulier [...].

Le deuxième axe, développer le trafic : le nombre de **passagers** qui [...], à travers [...] une politique Relations **Clients** plus ciblée, une communication d'une façon plus ciblée pour nos **clients** stratégiques.

Le troisième axe, développer l'attractivité de NA, aussi bien auprès des **passagers**, c'est-à-dire :

- la fluidité,
- réduire le temps d'attente,
- améliorer le confort pour le passager.

Attractivité aussi pour les **compagnies aériennes** et les tours opérateurs, à travers :

- des tarifs aéronautiques très compétitifs,
- à travers des services pour les avions ou pour les passagers également très opérationnels ; et enfin attractivité pour les salariés de la plate forme, puisque presque deux mille personnes travaillent sur l'aéroport de NA. »

Ces propos illustrent l'importance accordée à la notion de client et des services (lignes aériennes) dans la formulation et dans la déclinaison de la stratégie de l'aéroport. Les clients se trouvent au cœur de chacun des trois axes cités. De surcroît, nous soulevons, au travers de ces verbatim, la place des clients dans la déclinaison de chacun des axes stratégiques en angles puis en actions concrètes et en exemples mettant l'accent sur la typologie des clients, leurs compositions, leurs besoins en termes de services (lignes aériennes et services aéronautiques et extra aéronautiques).

A la lumière des faits observés à NA, la notion de client constitue le portage interne fondamental pour la Direction et pour le système de management (la Qualité). En effet, elle constitue un élément clé dans l'évolution du Business Modèle de l'entreprise, à travers son poids sur les décisions stratégiques de la Direction et, par suite, dans les actions déployées, dans le cadre de l'outil de Qualité.

Par conséquent, cela apporte une assurance quant à la complémentarité entre les paramètres (clients, produits et services), d'une part et la VSRO, d'autre part.

Quant à l'analyse de cette complémentarité à VERA, elle révèle des différences fondamentales dans le rôle de ces paramètres tel qu'il est présenté dans la démarche Qualité et le rôle effectif constaté des faits réels observés.

<sup>258</sup> Cet entretien est accessible à travers le lien suivant : [http://video-streaming.orange.fr/actu-politique/francois-marie-directeur-de-l-aeroport-nantes-atlantique\\_8875731.html](http://video-streaming.orange.fr/actu-politique/francois-marie-directeur-de-l-aeroport-nantes-atlantique_8875731.html)

Nous avons montré que c'est la vision du contrôle de gestion appuyée par celle de la Direction, qui est contradictoire avec celle de la qualité et qui l'emporte dans les actions réelles. Cette contradiction vient perturber la cohérence, au sein de l'outil de qualité, entre les paramètres (clients, produits et services), d'une part et la VSRO, d'autre part. Cela induit des retombées plus néfaste qu'utiles sur le dialogue entre les deux outils de qualité et de coûts.

\*

***Quels enseignements tirer de l'analyse de la complémentarité entre les paramètres du Substrat Technique et les éléments de la Vision Simplifiée des Relations Organisationnelles (VSRO) de l'outil Qualité ?***

Dans cette partie du chapitre 6, nous avons analysé la complémentarité entre le substrat technique (ST) et la vision simplifiée des relations organisationnelles (VSRO), au sein de l'outil de Gestion de la Qualité.

Cette analyse s'inscrit dans la démonstration de faisabilité de la solution de convergence dans le dialogue des deux outils de qualité et de coûts.

L'objectif de cette analyse c'est de tirer des enseignements sur les facteurs renforçant la cohérence au sein de l'outil qualité et sur ceux qui entravent cette cohérence.

Ces facteurs sont intimement liés aux pratiques des acteurs, de la façon dont ils s'approprient les outils de gestion (Amaury Grimand, 2012) et dont ils les exploitent au service du pilotage de la performance.

La contribution de ces outils au pilotage de la performance n'est pas directe. Elle passe par une exploitation des outils au niveau opérationnel. Les résultats de cette exploitation fournissent, ensuite, les signaux utiles à l'exploitation stratégique.

Ainsi, l'analyse ici porte sur les configurations mettant en évidence les interactions entre les composantes du ST et les éléments de VSRO de l'outil de Qualité. Ensuite, nous déduisons la résultante de ces interactions en termes d'impact sur la cohérence de l'outil qualité.

Pour ce faire, nous mobilisons la grille d'analyse que nous avons construite et la déclinons sur les deux terrains enquêtés.

Nous utilisons les mêmes principes d'utilisation de cette grille expliqués plus haut dans ce chapitre.

*Résultats de l'analyse de complémentarité ST-VSRO à VERA :*

Nous avons repéré plusieurs facteurs d'écart entre les attentes prévues des éléments du ST de l'outil de qualité, d'une part et les résultats de la mise en œuvre de ces derniers par les acteurs (VSRO). Ces écarts expliquent l'incapacité des « techniques opératoires à produire les résultats attendus » (Lorino, 2001) et, par conséquent, impactent la cohérence interne de l'outil considéré.

Tout d'abord, la première contradiction décelée se trouve entre la finalité de la démarche de performance globale<sup>259</sup> et la vision de cette démarche et de ses aspects techniques par les acteurs. La vérité est que les efforts déployés sous le sigle de « performance globale » sont conditionnés et guidés, non pas par une volonté de performance globale, mais de maintien et du renouvellement de la certification ISO 9001.

Cela est illustré dans la teneur des revues de Direction et dans les propos exprimant la vision de la Direction et de l'OD par rapport à la Qualité.

La teneur des réunions, notamment de la revue de Direction, nous conduit à constater que c'est une vision de **conformisme** qui guide les actions et le dialogue à VERA. L'ultime préoccupation qui règne se traduit par : comment procéder pour être conforme et maintenir la certification ?

La deuxième contradiction a trait à la transversalité. Il existe un gap entre les processus (et domaines) formellement transverses, d'une part et la vision de cette structure par les opérationnels, d'autre part. A l'instar de l'outil de Gestion des Coûts, cette transversalité formalisée ne correspond pas à l'image, voire l'obsession par le découpage fonctionnel et les liens hiérarchiques. Ces derniers règnent dans toute action et tout dialogue entre les opérationnels.

Les principaux facteurs expliquent ces écarts sont les suivants:

- Le pouvoir excessif du contrôle de gestion relativement à la qualité. Le premier n'hésite pas à imposer sa propre vision et ses spécificités d'exploitation des paramètres du modèle à base de processus ; le conflit de périmètre évoqué dans l'analyse est une source principale de ce facteur.
- L'absence du rôle de régulation de jeux de pouvoir par la Direction, et ce d'autant plus que la Direction semble avoir une culture plus proche du contrôle de gestion que de la qualité<sup>260</sup>, ce qui accentue l'impact de l'absence de régulation évoquée ici.

Par conséquent, les forces de ces facteurs, au lieu de se résorber l'une dans l'autre, entravent la cohérence de l'outil qualité : elles empêchent la qualité de pratiquer la mise en œuvre de ce modèle selon ses propres spécificités et aboutir aux résultats attendus.

Ce constat rejoint un résultat auquel A. Grimand parvient, à l'issue d'une étude de cas sur l'appropriation d'un outil de gestion<sup>261</sup>. Dans ce cas où les acteurs sont incapables de produire des interprétations des outils qui fassent sens, « le processus d'appropriation des connaissances à un

---

<sup>259</sup> A titre de rappel, cette démarche consistait, en principe, à mettre en place une démarche ABC et une démarche Qualité qui s'appuient sur un seul modèle, à base de processus et d'activités.

<sup>260</sup> La Direction et le contrôle de gestion sont orientés vers une culture de coût et de performance financière ; la Qualité pour eux est une affaire de certification et de relation commerciale avec le client (incluant le service après vente) et non pas une Qualité Totale avec une perspective managériale.

Les Qualiticiens ont une culture axée sur la satisfaction du client et sur la responsabilisation de l'ensemble des individus de l'entreprise. La notion d'efficacité leur est étrange.

<sup>261</sup> Il s'agit d'un outil de knowledge management.



niveau collectif cesse d'opérer » et les acteurs perdent leurs « repères identitaires. » (A. Grimand, 2006).

Les résultats de l'analyse de la complémentarité ST- VSRO de l'outil « qualité » à VERA sont représentés dans la grille de la figure n°6.24 suivante :

**Figure n°6.24- résultats de l'analyse de la complémentarité ST-VSRO de l'outil « qualité » à VERA**

ST \ VSRO	Vision de la structure	Relations et interactions avec l'environnement
Processus	A1	A2
Activités	B1	B2
Tâches	C1	C2
Organigramme	D1	D2
Clients	E1	E2
Produits- Services	F1	F2

Ce manque de cohérence interne ravive le conflit entre les deux outils en question.

#### *Résultats de l'analyse de complémentarité ST-VSRO à NA :*

Au vu de l'analyse de la complémentarité entre le ST et la VSRO relatifs à la Qualité à NA, nous pouvons élaborer le constat suivant : L'outil Qualité a pu, entre 2007<sup>262</sup> et 2013 évoluer et s'adapter à l'environnement et aux besoins des acteurs, en termes de représentation et d'exploitation. Cela s'est répercuté par une maîtrise par les acteurs, non seulement de l'aspect technique de l'outil, mais aussi philosophique. Cette maîtrise se manifeste par l'implication des acteurs dans l'amélioration des processus (à titre curatif à posteriori ou à titre de prévention de dysfonctionnements) et leur responsabilisation (la responsabilité est répartie sur l'ensemble des acteurs et n'est pas exclusivement du ressort des dirigeants et des chefs de service). Cela ne pouvait pas se réaliser sans l'implication effective de la Direction. Nous avons constaté cette implication à travers :

- la sensibilisation des individus à la démarche Qualité
- l'implication de sa part dans les instances liées à cet outil : revues de processus, suivi des plans d'actions, résolution de problématiques soulevées, prise en compte des propositions, etc.
- le fait de soutenir le responsable Qualité dans sa mission : les qualités relationnelles du responsable Qualité constituent une condition nécessaire afin de mener à bien sa mission. Nous faisons allusion aux configurations nécessitant de l'arbitrage, afin d'éviter d'éventuels conflits. Pour ce faire, le responsable Qualité doit faire preuve d'une maîtrise minimale des activités des uns et des autres ainsi que des différentes responsabilités pouvant se confronter. A ce titre, il s'avère capital et vital que la Direction appuie le responsable Qualité, ce qui lui confère de la crédibilité vis-à-vis du reste de l'entreprise.

<sup>262</sup> Date de mise en place d'un modèle pour la Gestion de la Qualité et la Gestion des Coûts, par Akipaj.

Par ailleurs, nous constatons la prééminence de la place du paramètre client dans la démarche de Qualité, tant sur le plan de représentation (modélisation) que dans les instances d'exploitation opérationnelle ou stratégique.

La connaissance des clients et de leurs exigences se positionne à l'origine des actions au niveau stratégique et opérationnel et elle les conditionne.

Ces actions sont ensuite représentées sous formes d'activités et de processus auxquels des ressources sont allouées et pour lesquels des plans d'actions sont établis.

Ces derniers sont mis à jour selon leur pertinence au regard de la réalisation des attributs de valeur exigés par les clients.

Cette démarche rejoint le cercle PDCA de Deming et complète la finalité d'amélioration continue de l'outil de Qualité à l'aéroport.

Cependant, nous avons constaté un manque à combler concernant la complémentarité entre le paramètre processus et la VSRO, dans le cadre de l'outil de Gestion de la Qualité. Ce manque concerne la notion de performance du processus que nous retrouvons dans le modèle Qualité, notamment les fiches descriptives de chaque processus. Nous avons exprimé notre positionnement au regard de cette notion dans le cadre conceptuel. Il consiste à allier les deux notions d'efficacité et d'efficience.

A NA, sur le plan technique (ST), chaque fiche de processus stipule la saisie et le suivi d'indicateurs de performance du processus. Quels sont les constituants techniques et concrets de ces indicateurs ? Quelle est la vision des acteurs au regard de cette notion de performance, dans leur dialogue et dans leurs actions ?

La réponse se trouve dans l'extrait suivant de la synthèse des revues de processus auxquelles nous avons participé.

*« Quel est le sens du mot « performance ». Au vu du contenu des revues, la performance d'un processus est mesurée par des CA. Cependant, en écoutant les échanges, j'ai relevé quelques interventions mettant en évidence la notion de CA à tel « coût », ou « optimisation », « combien de temps a-t-on mis pour aboutir à tel résultat ?...Bien que la dualité (réalisation de résultat + optimisation des coûts associés) ne soit pas explicitement formalisée, elle est cependant implicitement lue à travers les analyses et les discussions.*

*Quelles sont les variables induites ou sous-jacentes à cette notion d'indicateurs de performance et éventuellement quelle est la règle ou la « norme » de leur identification (selon le langage adopté à NA.)*

*J'ai remarqué que dans leur présentation et leur analyse, certains indicateurs correspondent à des « leviers d'amélioration » tels que présentés dans la fiche de processus. Y a-t-il une règle pour le choix des indicateurs ? Existe-il des catégories d'indicateurs ?*

*Devant ces interrogations, je cherchais à comprendre ou identifier quelle est la cible (maille/support/base) de ces indicateurs (Est-ce le processus, les services, les activités ?...). L'identification de la maille d'analyse des indicateurs est utile pour :*

*- Les pilotes de processus pour maîtriser (et/ou évaluer) leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques et cibler les objets des plans d'action.*

*-La Direction pour ses prises de décision.*

*Il me semble que des réflexions sont en cours, concernant l'identification des indicateurs :*

*-Leur gestion*

*-La responsabilisation des personnes à leur égard*

*-Leur centralisation*

*-Leur lien avec les objectifs stratégiques en termes de déclinaison Top Down et de contribution Bottom-up.*

*-J'ai noté l'appropriation « implicite » de la notion de performance en termes de dualité CA et Coût. Mais je n'ai pas pu relever une formalisation de cette dualité.*

*Ma question est la suivante: l'outil Pilotaj®fournit des informations relatives aux coûts des processus et des activités. Comment ces informations pourraient-elles être éventuellement exploitées pour la mesure des indicateurs de performance des processus ? Existe-il une forme ou une instance d'échanges entre les pilotes des processus et le contrôle de gestion à ce sujet ?*

*-La qualité des échanges illustre le degré d'implication fort des participants à la revue. Les points relevés ne portent pas uniquement sur des actions effectuées, mais sur des problèmes à résoudre ou des « alertes » de risque à gérer pour prévenir d'éventuels problèmes. Cela démontre l'idée de « PREVENTION » évoquée dans l'aperçu global. »*

A la lumière de cet extrait, nous constatons qu'il existe, au niveau du paramètre processus, un manque affectant la cohérence globale de l'outil Qualité. Ce manque impacte également la convergence de cet outil avec l'outil de Gestion des Coûts basé sur ce paramètre, processus.

Nous représentons ces résultats à travers la grille d'analyse dans la figure n° 6.25 suivante:

**Figure n°6.25- résultats de l'analyse de la complémentarité ST-VSRO de l'outil « qualité » à NA**

VSRO \ ST	Vision de la structure	Relations et interactions avec l'environnement
Processus	A1	A2
Activités	B1	B2
Tâches	C1	C2
Organigramme	D1	D2
Clients	E1	E2
Produits- Services	F1	F2

Comme le montrent les déclinaisons des grilles d'analyse au niveau des configurations étudiées, il demeure des zones qui révèlent une cohérence faible ou absente au sein des outils de qualité ou de contrôle de gestion.

Ces zones constituent les points qui mériteraient une attention particulière, afin de parvenir ou maintenir une cohérence de chaque outil. Des actions et une implication de la Direction et des opérationnels sont nécessaires dans cette optique.

Dans la section suivante, nous proposons d'élargir la démonstration développée ci-dessus. En effet, nous considérerons que la cohérence interne est acquise et maîtrisée au sein des deux outils questionnés.

Nous nous pencherons sur les facteurs qui constituent la deuxième catégorie de freins à leur convergence.

\*\*\*

### **6.3. Analyse de la compatibilité entre les deux outils de gestion**

Nous avons entamé l'enquête des deux terrains de VERA et de NA pour leur pertinence au regard de la problématique de recherche, celle de la convergence des deux outils de qualité et de gestion des coûts, autour d'un référentiel commun.

L'analyse réalisée dans la première section de ce chapitre nous a révélé, sur le premier terrain, une série de lacunes rendant la convergence : un « parcours du combattant ».

Quant au deuxième terrain, son analyse révèle une sortie des impasses et un chemin vers la convergence.

En effet, les deux outils de Gestion des Coûts et de Qualité à VERA, à plus de quatre ans de distance du début de projet de la « démarche de performance globale<sup>263</sup> », ne partagent pas de référentiel commun à base de processus, tel que cela était prévu.

La principale illustration de cette divergence réside dans la dichotomie de cartographies des processus et des activités adoptées par l'une et l'autre des deux démarches économique et de Qualité.

Qu'en est-il de la nature de la source de cette divergence ? L'analyse réalisée dans le chapitre 6, nous a conduits à constater que les principaux freins à la convergence portent sur la cohérence globale entre les trois composantes, à l'intérieur de chacun des deux outils.

Il n'en demeure pas moins que la trajectoire de convergence à NA soit différente et mieux aboutie que celle de VERA, à moins de cinq ans de distance de la mise en place du modèle commun avec AKIPAJ. La mise en œuvre-embryonnaire- d'un modèle commun, l'ouverture des deux outils l'un sur l'autre, l'implication et la volonté de tous les acteurs commencent à porter des fruits en termes de convergence. Nous avons détaillé ces fruits dans le chapitre 5 (paragraphe : Une nouvelle culture ABC : la modélisation au cœur de l'« innovation »).

---

<sup>263</sup> Projet officiellement entamé en 2009. Pour plus de détail, se référer au paragraphe (2009 : Première pierre à l'édifice du modèle de « management de la performance ») du chapitre 4.

Nous avons également noté un niveau de cohérence important au sein de chacun des deux outils investigués. Pourtant, comme le montrent les différents témoignages (notamment le paragraphe « Une entrave dans la trajectoire : impact sur la convergence vers un modèle unique... »), des lacunes persistent et constituent des freins à la convergence.

Cela signifie que **la cohérence au sein** de chacun des deux outils est certes une condition **nécessaire, mais elle n'est pas suffisante** pour assurer la cohabitation des deux démarches autour d'un modèle commun.

Maintenant nous allons identifier les origines de ces lacunes entravant la convergence.

Elles correspondent à la deuxième catégorie de freins évoqués plus haut. Ces freins se situent à l'intersection des deux outils. Nous les qualifions de freins « latents » car ils sont fortement liés à des notions implicites. Celles-ci portent sur la culture de chaque démarche, la perception et les visions des acteurs qui se saisissent du modèle décliné dans chaque outil et les notions de responsabilité et de dialogue.

Ce qui est recherché dans le méta-modèle ce n'est pas d'éliminer les différences entre les composantes, mais de structurer le langage commun, de sorte qu'il soit lu, perçu et maîtrisé d'une façon équivalente par les deux outils. L'exploitation de ce langage sera alors réalisée par chaque outil, selon ses propres missions et spécificités.

Les obstacles ici sont induits d'une éventuelle **incompatibilité** entre les philosophies ou entre les visions des relations organisationnelles des deux outils.

L'évacuation de ces freins (ou liquidation pour reprendre la terminologie de Lawrence et Lorsch) consiste à prévoir les adaptations nécessaires au sein de chaque outil, afin de prévenir les conflits. Pour ce faire, nous exploitons les enseignements des grilles d'analyse du chapitre 6, notamment l'explicitation des éléments constituant les deux composantes citées.

De surcroît, nous rappelons l'idée suivante de Lawrence et Lorsch, qui stipule que « *quand il est nécessaire de créer des unités très différentes [...], il faut prévoir également des procédures appropriées de résolution des conflits, sinon la coordination se fera mal. [Il convient donc] de déceler les **points sensibles** qui devront faire l'objet d'une attention particulière pour développer les stratégies d'intégration [...]* » (page 200).

A la lumière de cet éclairage, les points sensibles sur lesquels nous allons nous concentrer ici, sont les adaptations qui consistent à couvrir les risques d'émergence d'éventuels freins.

En effet, lors de la déclinaison du méta modèle au niveau de chaque outil, ce substrat technique interagit avec les composantes implicites de chaque outil. Pour que l'intégration soit garantie, il faut que cette interaction s'opère de façon à ce que les différences citées n'induisent pas de conflits entravant la convergence.

### **Opérationnalisation de la démonstration :**

Avant d'entamer notre analyse dans cette section et pour mener une basée sur une argumentation rigoureuse, nous avons opérationnalisé la notion de « **compatibilité** ».

L'opérationnalisation consiste à appréhender cette notion selon des axes d'analyse, en nous appuyant sur le cadre théorique de départ et dans la perspective de mener l'enquête sur le terrain.

Deux PG ou VSRO sont compatibles lorsqu'elles cohabitent et interagissent, sans que cela n'altère les propriétés sensibles de l'une ni de l'autre.

L'expression « propriétés sensibles » des PG concerne les deux axes d'analyse suivants identifiés dans les grilles d'analyse précédentes :

- Les définitions opérationnelles
- Les finalités

L'analyse consiste à déceler et étudier les contradictions entre les axes définis.

Quant aux propriétés de la VSRO, elles portent sur le dialogue et ce qu'il implique en termes de:

- Vision de la structure et des responsabilités par les acteurs, dans le cadre de leurs pratiques et de leur dialogue
- Relations organisationnelles et attitudes face aux conditions de l'environnement.

Maintenant que nous avons précisé notre acception de « compatibilité », nous pouvons présenter notre méthodologie de travail consistant à couvrir les risques d' « incompatibilité ».

Pour ce faire, nous avons mené une démarche en deux temps :

Premièrement, nous considérons les configurations d'incompatibilité selon qu'elles concernent la philosophie gestionnaire ou la vision simplifiée des relations organisationnelles.

Nous nous appuyons principalement sur le cas de NA, pour mener cette démonstration. C'est le terrain qui illustre une trajectoire en bonne voie vers la convergence et où le substrat technique est partagé à proprement parler.

Nous prenons comme objets d'analyse, les configurations concrètes et réelles de ST que nous avons pu observer ou constater et qui impliquent les composantes implicites citées ci-dessus.

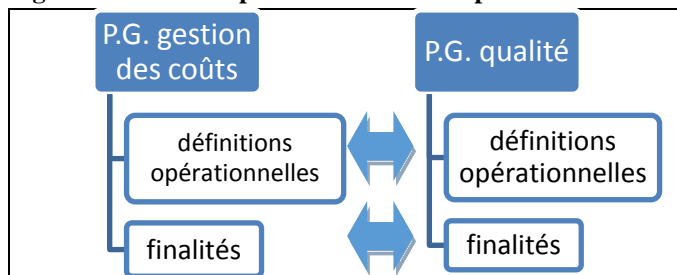
Deuxièmement, nous listons les composantes « sensibles » sur lesquelles la pression doit être exercée. Nous tentons ensuite d'apporter un éclairage sur les mises en garde au sein de chaque outil.

Compte tenu de ces éclairages, la première partie de cette section (6.3.1), a trait à l'analyse et aux mises en garde liées aux éléments de philosophie gestionnaire ; la deuxième partie (6.3.2) est consacrée aux adaptations concernant la vision simplifiée des relations organisationnelles.

#### **6.3.1. Adaptations relatives aux philosophies gestionnaires**

Comme nous l'avons précisé, les incompatibilités liées aux philosophies gestionnaires sont analysées selon deux axes que nous avons définis et que nous représentons dans la figure n° 6.26 suivante :

Figure n° 6.26 - compatibilité des Philosophies Gestionnaires inter outils de gestion



### 6.3.1.1. Conflits liés aux définitions opérationnelles.

Nous avons exposé en détails les définitions opérationnelles des paramètres de chacun des deux modèles. Nous avons noté également les différences existant entre ces définitions. Les éventuelles incompatibilités ici se traduisent par les configurations suivantes :

#### Processus et activités :

En Gestion des coûts, les processus et les activités sont des ensembles de tâches décrivant le fonctionnement de l'entreprise. Des principes sont identifiés pour la construction de chacun de ces deux paramètres, selon le modèle auquel nous souscrivons.

La description ainsi construite est censée apporter des connaissances. Nous y reviendrons dans le point B suivant (finalités).

La différence entre les deux paramètres a trait à leur niveau de granularité. Ce dernier est tributaire du niveau d'échelle auquel le gestionnaire se place, pour les prises de décisions stratégiques ou pour les actions opérationnelles.

Ces deux paramètres, déclinés dans l'outil économique, sont exploités en tant qu'objets de coûts et support e gestion du couple coût/valeur.

En Qualité, ces deux paramètres sont les fondamentaux de la modélisation. Ils permettent de représenter, avec un niveau de détail important, l'enchaînement chronologique du fonctionnement de l'entreprise, les interactions entre les activités, les flux (entrées et sorties) entre activités et/ou processus, etc.

Il n'en est pas moins qu'il existe, dans cet outil, un manque de précision dans les principes de construction relatifs aux activités et aux processus.

Le processus est la principale maille d'animation. Il lui est associé des finalités, des objectifs, des indicateurs, des contributeurs, des clients, des entrées et sorties, etc. ces éléments sont identifiés, renseignés, mis à jour et analysés, dans l'objectif d'amélioration de performance des processus. C'est ce qui confère à ce paramètre un statut à la fois opérationnel et stratégique.

Quant à l'activité, elle est perçue comme une entité élémentaire du processus. Elle formalise les actions entreprises au sein du processus. Elle renseigne (selon la perception des Qualiticiens) sur la façon dont les entrées d'un processus se transforment en sorties. Un accent fort est mis sur le niveau de détail de description des activités, notamment des liens entre ces paramètres.

Nous notons que ces deux paramètres reposent sur des principes de construction en Gestion des Coûts qui sont plus détaillés qu'ils ne le sont en Qualité.

Ce manque renforce la tendance de la Qualité à s'aligner sur le modèle économique, notamment sur les principes de construction des activités et des processus.

Compte tenu de ce qui précède, l'attention ici doit porter sur le risque de domination de l'outil économique sur celui de la Qualité. Ce risque est dû au fait que la Qualité s'aligne sur les principes de construction qui lui font défaut et qui se trouvent dans le modèle économique.

Un niveau insuffisant d'appropriation de ces principes par la Qualité pourrait induire un effacement des caractéristiques propres à cet outil et relatives aux paramètres en question. Le simple fait que la Qualité s'aligne sur cette définition et sur ces principes, sans que ces éléments ne soient appropriés par l'ensemble des acteurs, induit des incompréhensions. Ces dernières se traduisent par une domination de l'outil de Qualité par l'outil économique et une crainte de la disparition ou l'absorption de la démarche de Qualité par celle de la Gestion des Coûts.

Par conséquent, la mise en garde à noter relève de l'ordre de l'arbitrage. Il s'agit de filtrer les définitions et principes (philosophie gestionnaire) dont l'outil de Qualité a besoin pour sa propre exploitation. Dans un deuxième temps, l'adaptation consiste à préciser, former et communiquer à l'ensemble des acteurs au sujet des définitions et principes de construction retenus pour la Gestion de la Qualité.

#### Ressources :

Le méta modèle doit contenir, dans son registre, le vocabulaire et les syntaxes nécessaires pour appréhender la genèse des coûts et tracer leur trajectoire, depuis leur constatation jusqu'à leur consommation par les objets de coûts identifiés.

La traçabilité est atteinte lorsqu'il est possible d'appréhender et de maîtriser la façon dont les ressources sont consommées par les processus, avant qu'elles ne soient affectées aux produits, services ou clients, objets de coûts ultimes.

Nous avons explicité, dans l'analyse de l'outil de Gestion des Coûts, la notion d'inducteurs de coûts qui permet d'instrumentaliser les facteurs qui induisent les ressources vers les activités, puis vers les processus, avant de les acheminer vers les objets de coûts finaux.

La seule focalisation sur les inducteurs de coûts dans la construction des processus risque de cantonner ce paramètre dans son statut opérationnel, celui du calcul de coûts, au détriment d'un statut stratégique. Ce dernier statut est, cependant très présent dans l'outil Qualité.

Nous avons noté dans l'analyse de l'outil de Qualité, un manque en termes d'efficacité des processus. En effet, notre perception de la notion de performance d'un processus se déploie à deux niveaux : L'efficacité et l'efficacéité.

A NA, la performance d'un processus au sein du système de management (exprimée à l'aéroport par « optimisation ») se déploie presque exclusivement selon le volet de l'efficacité. Cela se matérialise



par la réalisation des objectifs du processus en termes de Chiffres d'Affaires. Quant à l'efficacité, qui sous-entend une maîtrise des coûts du processus, elle ne figure pas dans le modèle de Qualité, au même niveau que le volet de l'efficacité.

Ce manque justifie le recours à l'outil économique afin de s'aligner sur les principes et les actions liées à la maîtrise et l'amélioration de l'efficacité qui l'a explicitement définie.

La mise en garde ici porte sur le fait que cet alignement sur les inducteurs de coûts s'accompagne d'efforts de formation et de clarification de ce concept auprès de tous les acteurs.

L'enjeu consiste à assurer une appropriation homogène de cette notion par l'ensemble des acteurs. Ainsi, les personnes impliquées dans la construction du modèle Qualité seront à même d'identifier, pour chaque processus formalisé, les inducteurs de coûts pertinents. Nous avons noté des efforts de sensibilisation des acteurs au regard de cette caractéristique.

#### Interactions activités :

En Gestion des Coûts, les interactions entre activités ne sont pas exploitées au même niveau et à l'image de ce qu'ils le sont en Qualité.

Dès l'émergence des approches de Qualité Totale, une attention particulière est portée sur cette notion, dans le cadre de la résolution de problèmes et de recherche des sources des défauts de Qualité. Cela se traduit par le développement des paramètres d'entrées, de sorties, de clients internes, de leviers d'amélioration des activités, etc. qui instrumentalisent la notion d'interactions entre les activités.

Les modèles économiques ne révèlent pas le même degré d'attention à ces aspects. Pourtant le modèle économique auquel nous souscrivons et qui est mis en place à NA, stipule la nécessité de maîtriser ces interactions ou « interstices », afin de construire une connaissance sur la valeur apportée par les processus aux clients. Par exemple, des dysfonctionnements situés à l'intersection des activités peuvent affecter un attribut de valeur exigé par les clients. La maîtrise des impacts des activités, les unes sur les autres, est nécessaire dans l'apprentissage de la genèse de la valeur adressée au client.

Cependant, le simple fait de s'aligner sur ces aspects développés par la Qualité sans une « personnalisation » par l'outil économique, est insuffisant.

Cette insuffisance se traduit par l'expression de « désolidarisation » du Contrôle de Gestion utilisée pour exprimer la domination de la démarche Qualité évoquée plus haut dans ce chapitre.

Le degré de formalisation et de formation concernant ce concept doit être adapté aux exploitations escomptées dans chaque outil. Les mises en garde évoquées pour les paramètres précédents sont valables pour cet élément de substrat technique.

Quelles mises en garde liées aux définitions opérationnelles ? Tout d'abord, nous avons identifié les paramètres sur lesquels la pression doit être exercée, afin de garantir la compatibilité des philosophies gestionnaires, notamment la définition opérationnelle. Lors de l'alignement d'un outil sur l'autre pour un des paramètres identifiés, il convient que cet alignement soit accompagné d'actions de filtration d'aspects pertinents pour l'outil, de sensibilisation et de formation des acteurs. Cela permet d'évacuer l'idée de domination d'un outil sur un autre qui risque de générer des conflits entre les deux outils.

### 6.3.1.2. Conflits liés aux finalités des deux démarches :

Les principales finalités du modèle économique et de Qualité sont les suivantes :

- Fournir une représentation fiable de la réalité du fonctionnement de l'entreprise, de la genèse des coûts et de la valeur ;
- Permettre aux outils en question de répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Nous rappelons que ces deux finalités sous-tendent une troisième, plus implicite, celle de l'apprentissage.

Les éventuels conflits liés à la première finalité se traduisent par les configurations suivantes :

#### Processus et activités :

Pour la démarche de Gestion des Coûts, la représentation du fonctionnement de l'entreprise ne doit pas se limiter à en reproduire une photographie à l'instant T. Elle est censée fournir des connaissances fiables et exploitables sur la genèse des coûts et de la valeur produite et adressée aux clients. Par conséquent, cela sous-entend des connaissances sur la façon dont l'entreprise réalise ses objectifs stratégiques au regard de ses parties prenantes, notamment ses clients.

Quant à la démarche Qualité, elle répond à cette finalité à travers la formalisation et (par conséquent) la maîtrise du fonctionnement des processus et des liens entre eux.

Considérons, dans le cas de NA, l'exemple du processus « accueillir les passagers ». L'« output » qu'il doit apporter aux clients concernés (passagers, partenaires, accompagnateurs, compagnies) est constitué des exigences de ces derniers en termes de sécurité, de confort, de propreté, de cadre agréable, etc.

Il n'est pas possible de maîtriser la façon de parvenir à ces exigences, sans une connaissance structurée de ce qui a servi à leur genèse.

Cette connaissance ne peut être fournie sans la décomposition du fonctionnement de l'entreprise en activités qui, elles-mêmes, constituent les processus et renseignent sur la genèse des coûts et de la valeur citée plus haut.

Les activités, étant de niveau de granularité inférieur à celui des processus, renseignent sur les contributeurs, les tâches, les ressources consommées, etc.

C'est ce qui explique le fait que le modèle de Qualité affiche un niveau de détail plus fin que ce que révèle le modèle économique.

Nous voyons donc que la modélisation en processus ne se contente pas d'apporter une image « statique », mais aussi des connaissances nécessaires répondant aux spécificités d'exploitation de chacun des deux outils.

Quid du méta modèle sur ce plan ?

La structuration attendue du méta modèle consiste à permettre aussi bien au modèle Qualité qu'au modèle économique, d'intégrer tous les détails nécessaires et toutes les mises à jour fréquemment pratiquées dans l'une ou l'autre des deux démarches.

Elle doit également prendre en considération le fait que chacun des deux modèles puisse être en mesure de lire les spécificités de l'autre, afin de pouvoir éventuellement les exploiter.

Citons l'exemple d'une variante dans le modèle de Qualité consistant à mettre en place une taxinomie d'activités. Cela se matérialise par la présence de deux catégories d'activités : une première catégorie

d'activités identifiées selon les principes prévus dans le modèle économique ; et une deuxième catégorie d'activités identifiées au sein du processus, qui sont ajoutées pour des fins de clarification et de lecture du processus par les acteurs.

L'outil économique s'adapte à cette variante de Qualité : il est à même de lire ces activités ajoutées au processus ; pourtant il n'en tient pas compte dans son exploitation (calcul et gestion des coûts et de rentabilités).

Par ailleurs, les deux modèles économique et de Qualité permettent de répondre à la deuxième finalité (réponse aux objectifs stratégiques de l'entreprise).

Le modèle économique, analysé dans ce travail de thèse, permet de répondre à ces finalités, à travers l'exploration permanente du meilleur couple coût-valeur.

Le modèle de Qualité y répond à travers l'exploration des niveaux de performance des processus non atteints.

La déclinaison se matérialise par la mise en place d'indicateurs locaux, Ces indicateurs locaux permettent de mesurer l'avancement dans la réalisation des objectifs stratégiques.

Les mesures liées aux objectifs stratégiques sont enregistrées dans un tableau de bord global.

Les mesures des indicateurs liés aux processus et aux activités sont récapitulées dans des tableaux de bord locaux.

Citons l'exemple de NA. Les indicateurs dans le tableau de bord global concernent le nombre de passagers, le chiffre d'affaires, l'évolution de ces chiffres par processus, le taux de retard de plus d'une heure, etc.

Les indicateurs au niveau des processus et activités, dans le modèle de Qualité, fournissent des explications de l'évolution des premiers. La responsable de Contrôle de Gestion considère que ces indicateurs « donnent des pistes » pour expliquer les premiers et par conséquent, « ils font vivre les tableaux de bord globaux ». Ils expliquent « pourquoi j'ai gagné un euro sur la redevance parking par passager ou pourquoi j'ai perdu un euro sur la redevance passager par passager... ».

Quant aux indicateurs déclinés dans le modèle économique, ils sont associés aux départements.

Cela incarne un aspect de la problématique de ce travail de recherche.

La lacune décelée dans ce cadre relève de l'ordre de la structuration de ces indicateurs et ces tableaux de bord à foison.

Comment le méta modèle pourrait pallier cette lacune et permettre une cohabitation et une discussion des deux outils ?

Comme les deux types d'indicateurs globaux et locaux répondent à une finalité de réponse aux objectifs stratégiques de l'entreprise, ils doivent se compléter.

Le méta modèle, auquel les deux modèles doivent se conformer, est censé structurer cette synergie.

Pour ce faire, il convient de déterminer, par des délibérations avec les pilotes de processus et les chefs de départements, un nombre restreint et limité d'indicateurs que nous pouvons appeler « indicateurs de pilotage », par opposition aux autres indicateurs de performance des processus et des départements.

La différence entre ces deux catégories d'indicateurs a trait au signal émis par ces derniers.

Pour les indicateurs de pilotage, le signal concerne la santé du processus en général, au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils répondent à la question : le processus poursuivra-t-il son fonctionnement ? Cette santé est mesurée en termes financiers ou qualitatifs qui portent sur une ou deux productions (ou output) principales du processus. Ils matérialisent le pont entre les processus et la Direction. Par conséquent, ils nécessitent de faire l'objet de réunions avec la Direction.

La détermination de ces indicateurs requiert une expérience, une connaissance du métier et des capacités de synthèse et d'arbitrage.

Quant à la deuxième catégorie d'indicateurs (indicateurs de performance), elle renseigne sur le résultat des tâches réalisées au sein du processus. Les signaux émis de ces indicateurs se caractérisent par leur volume important. Ils sont nécessaires pour les contributeurs à ce processus, mais ne nécessitent pas d'être émis immédiatement et en totalité à la Direction.

Ce que nous retenons de l'analyse ci-dessus, c'est que le méta modèle doit fournir une structure facilitant aux deux modèles économique et de Qualité de s'y conformer selon les deux angles suivants :

-Chacun des modèles doit pouvoir intégrer et des paramètres déclinés de la structure de base pour sa propre exploitation. Cela permet de garantir la pertinence de ces modèles au regard de la finalité de représentation ;

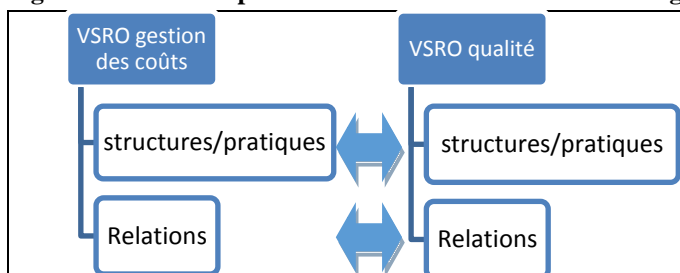
-La structure fournie par le métamodèle doit intégrer des indicateurs « macro » qui émettent à la Direction des signaux sur la « santé » en général des processus de l'entreprise. Les détails de chacun de ces indicateurs relève de la spécialité de l'un et l'autre des deux modèles, à travers des tableaux de bord locaux (par opposition au tableau de bord global relatif à la Direction).

L'analyse des adaptations au niveau des philosophies gestionnaires terminée, nous allons maintenant voir ce qu'il advient des conflits liés aux pratiques, aux perceptions de structure, de responsabilité et de dialogue (vision simplifiée des relations organisationnelles).

### 6.3.2. Adaptations relatives aux visions simplifiées des relations organisationnelles

Comme nous l'avons précisé, les incompatibilités liées aux visions simplifiées des relations organisationnelles sont analysées selon deux axes que nous avons définis et que nous représentons dans la figure n° 6.27 suivante :

Figure n° 6.27 - compatibilité des Visions des Relations Organisationnelles inter outils de gestion



#### 6.3.2.1. Vision de la structure et des responsabilités dans les pratiques et le dialogue :

Processus, activités et organigramme : l'observation des configurations au niveau de ces paramètres permet de déceler des risques de :

- Emergence de conflits entre chefs de service (ou responsables budgétaires) et pilotes de processus.

- Primauté d'une vision de la structure sur une autre (structure de processus ou de centres budgétaires)

Ces éventuels conflits sont fortement liés à la perception par les opérationnels de la structure et des responsabilités.

D'une part, en Qualité, nous notons la primauté de la vision transversale selon le découpage par processus ;

d'autre part, en Gestion des Coûts, la vision de la structure est partagée entre le découpage budgétaire et le découpage à base de processus.

Les conflits émergent lorsque ces deux visions de structure ne sont pas seulement différentes, mais juxtaposées et déconnectées l'une de l'autre. Cela amène à une situation de rivalité et d'une domination d'une vision qui efface l'autre.

Face à ce risque, le méta modèle doit apporter une architecture d'une structure matricielle commune, croisant, à l'aide de deux axes perpendiculaires, les deux visions et permettant de les percevoir simultanément par les opérationnels.

Les deux axes correspondent, d'une part, aux départements de l'organigramme qui sont experts chacun dans son métier, et, d'autre part, aux processus construits à partir des premiers qui les appuient par leur expertise.

Quant aux responsabilités afférentes à chacun des deux axes de la matrice, elles sont tributaires des rôles qui leur sont attribués.

Pour les départements, les responsabilités ont trait au management des ressources matérielles, immatérielles et humaines ; ainsi que le management des actions d'amélioration et de développement de ces ressources.

Par contre, la responsabilité au niveau d'un processus relève de l'ordre de l'amélioration, de l'arbitrage entre les priorités, de la maîtrise des interactions qui ne sont pas gérées par le premier axe, du suivi des actions d'amélioration et de l'animation du dialogue entre départements d'une part et entre départements et Direction, d'autre part.

La vertu de ce croisement est d'éviter la suppression de la vision hiérarchique au profit de celle à base de processus ou vice versa. Les deux visions doivent cohabiter : la structure hiérarchique permet d'assurer le développement des compétences métier individuelles et collectives ; la structure à base de processus présente un avantage supplémentaire, celui de favoriser la communication et le dialogue des outils de gestion.

De surcroît, cela permet de placer tous les processus au même rang par rapport à l'objectif de performance.

Par ailleurs, les mises en garde au sein de chacun des deux outils portent sur la perception des responsabilités basées sur l'un ou l'autre des découpages. Une clarification des responsabilités du pilote de processus par rapport à celles du chef de service, est nécessaire.

La désignation du pilote de processus doit tenir compte de ses :

- capacités relationnelles et d'arbitrage : il est le référent Qualité entre les contributeurs du processus et le service Qualité;

- capacités de synthèse : le pilote de processus doit être à même d'identifier les indicateurs que nous avons appelés « macro » à communiquer à la Direction;

- expérience : le suivi de l'évolution d'un processus en phase avec celle de l'environnement susceptible de l'impacter, l'amélioration de ce processus et l'identification des indicateurs d'ordre

général requièrent une bonne connaissance des métiers incorporés dans ce processus afférents à un processus. L'expérience est le principal facteur enrichissant cette connaissance.

### 6.3.2.2. Relations organisationnelles et attitudes face aux conditions de l'environnement.

Nous avons noté, au travers de l'analyse du cas de NA, une cause fondamentale de « désolidarisation » du Contrôle de Gestion et de sa perception d'être dominé par la Qualité. Il s'agit d'un manque de communication.

Reprenons le verbatim suivant extrait d'un entretien avec la responsable de Contrôle de Gestion<sup>264</sup> :

*« On n'a pas assez communiqué avec la Qualité. [La Qualité] elle a continué à faire vivre ses processus sans que le contrôle de Gestion puisse dire : si ça bouge chez toi, ça bouche chez moi. Car si je dis « ça bouche chez moi, il faut que je prouve que ça bouche chez moi ». Et la Qualité n'a pas eu le réflexe de dire : « ça a bougé. »*

*C'est marrant, j'ai [n'ai] plus l'impression de parler de la même chose.*

*Ça [ne] correspond plus à ce que j'avais en tête.*

*La non communication était un très très gros obstacle.*

L'obstacle à la convergence qui est mis en avant ici est celui du manque de communication.

Il relève d'une incompatibilité entre les **pratiques** effectuées dans le cadre des deux outils.

Le principal support pouvant instrumentaliser et dynamiser la communication entre la Qualité et la Gestion des coûts, c'est le processus.

Pour ce faire, il convient que ce paramètre constitue, pour chacun des outils, un support de dialogue (revues de processus en Qualité et réunions régulières en Gestion des Coûts).

Cela nécessite que les réunions évoquées dans le cadre de l'outil de Gestion des Coûts se basent sur les processus.

Ces incompatibilités liées aux pratiques sous tendent une réalité profonde qu'il convient de maîtriser pour régulariser les différences et évacuer les conflits.

Cette réalité concerne l'ordre dans lequel les deux démarches de qualité et de contrôle de gestion opèrent, afin de répondre aux finalités attendues.

La qualité procède en partant de la connaissance de la valeur, pour ensuite passer à l'action de modélisation des processus et activités. Le contrôle de gestion va dans le sens inverse ; il part de l'action de modélisation du réel vers l'accumulation de connaissance sur la valeur apportée au client.

Nous avons considéré que la solution ne consiste pas à privilégier une façon au détriment de l'autre. Comme elles correspondent, chacune, à des philosophies propres à chaque outil, il semble pertinent qu'elles coexistent dans une même entreprise.

Le méta modèle contribue à cette régulation en permettant, d'une part, la cohabitation de ces deux démarches et, d'autre part, la complémentarité entre elles.

Les spécifications se réalisent au sein de chaque modèle qui privilégiera alors la démarche qui répond à ses principes de modélisation et d'exploitation : la Qualité pour l'amélioration de la performance des processus et la Gestion des Coûts pour l'exploration du meilleur couple coût-valeur.

---

<sup>264</sup> Ces propos ont été signalés dans le chapitre 5 (alinéa : « Une entrave dans la trajectoire : impact sur la convergence vers un modèle unique, déclenchement d'un diagnostic et recherche d'un remède »).

Quant à la complémentarité entre les deux démarches symétriquement différentes, elle est assurée grâce à la communication entre les deux outils sur une même base : les mêmes processus.

L'adaptation qui nous semble nécessaire à ce niveau, consiste à considérer la question de « communication » autour du processus, dès la conception des modèles et dans l'architecture du méta modèle.

Enfin, nous soulignons que le dialogue n'est pas possible sans l'intervention des acteurs et sans l'implication de la Direction dans l'incitation de ces derniers à converger leurs efforts vers des objectifs stratégiques communs ; à défaut, ces efforts risqueraient de s'affronter et ou de se dissiper.

## Conclusion de l'analyse de la compatibilité entre les deux outils

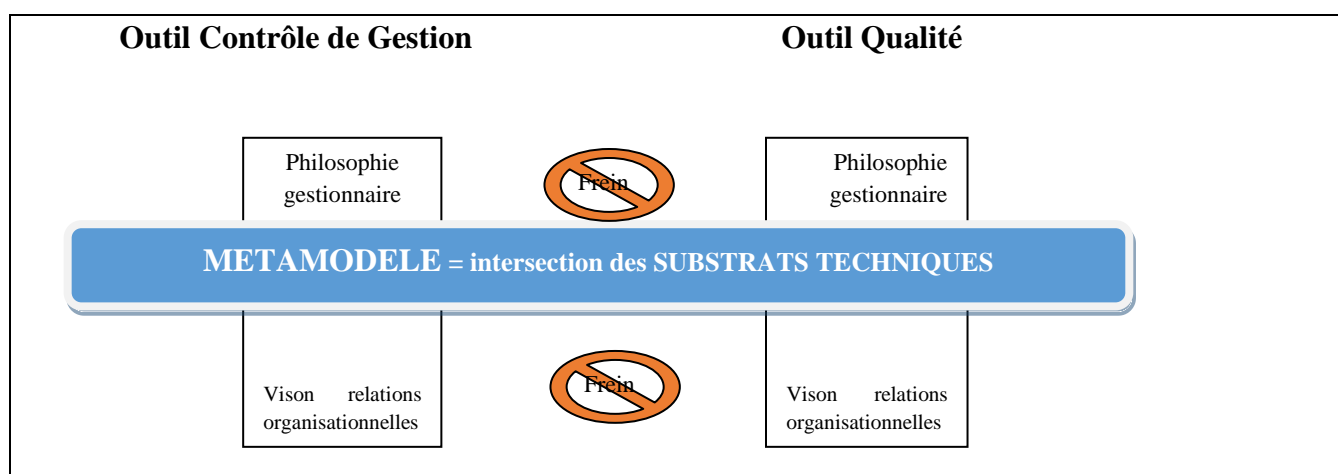
Dans cette section, nous avons poursuivi la démonstration empirique de la solution de convergence. Nous nous sommes intéressés à la question des obstacles situés à l'intersection des deux outils, à leur nature et à leurs sources.

La réponse à cette question est tributaire du niveau de compatibilité entre les potentiels théoriques et relationnels des deux outils. Ces potentiels correspondent aux deux composantes implicites d'outil de gestion : la PG et la VSRO.

Par exemple, si un des outils présente une finalité incompatible avec une finalité de l'autre outil, cette incompatibilité nécessite une mise en garde et une régulation pour qu'elle ne glisse pas vers des conflits problématiques.

Cela correspond à une incompatibilité entre les deux philosophies gestionnaires. Le défaut de régulation de cette incompatibilité altère la convergence visée.

A titre de rappel, nous reproduisons, ci-dessous, le schéma permettant de qualifier et de localiser les freins empêchant la convergence des deux outils et analysés dans cette section.



*Schéma illustrant la localisation des freins à la convergence : intra et inter outils*

Nous avons opérationnalisé les deux composantes en question, selon des axes ou des unités d'analyse, représentés à l'aide des grilles mobilisées.

Nous soulignons que cette analyse a porté principalement sur le cas de NA.

Comme la première condition de convergence n'est pas fournie à VERA<sup>265</sup>, nous avons poursuivi l'analyse de la complémentarité entre les deux outils, pour le cas de NA.

Quant aux résultats de cette analyse, ils sont constitués des sources d'incompatibilité décelées entre les deux outils et mettant en cause la convergence autour d'un référentiel commun à base de processus. Les principales sources décelées sont les suivantes :

- Des définitions opérationnelles et des finalités incompatibles : en effet, l'analyse de l'exploitation des processus et des activités, par les deux outils, tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique, a révélé des ambiguïtés, de manque de communication entre les deux outils, des

<sup>265</sup> La condition de cohérence interne au sein des outils étudiés n'est pas fournie à VERA, pourtant Les enseignements tirés de l'analyse de ce cas, notamment l'échec de convergence, renseigne sur les points sur lesquels la démarche de convergence peut buter.



conflits, etc. et ce malgré le partage du même vocabulaire. Ces constats sont des signes de divergence des deux outils. Ceux-ci ont convergé, au départ, vers un langage commun dont l'exploitation a révélé des philosophies gestionnaires divergentes. La focalisation sur l'aspect de « différence » risque de mettre en cause la convergence de départ.

Afin de réduire ce risque, il convient de mettre la pression sur l'idée « d'intégration » de ces différences.

Il ne s'agit pas de fusionner les spécificités de chacune des deux démarches en les alignant l'une sur l'autre ou en privant l'une de ces propres ambitions, mais de les allier en réduisant tout risque de domination ou de phagocytage.

A titre d'exemple, la posture stratégique du paramètre processus en Qualité (indicateurs permettant la déclinaison de la stratégie vers les plans d'actions) est à intégrer avec l'aspect opérationnel de cette posture en contrôle de gestion (accent sur l'efficacité au niveau opérationnel).

Ce faisant, une complémentarité émane de cette intégration, en apportant à la qualité les principes et les finalités liées à l'efficacité et à l'outil économique, les paramètres conférant le caractère stratégique à ce paramètre.

- Des incompatibilités dans les visions des articulations entre les responsabilités traditionnelles budgétaires et les responsabilités liées au processus.

D'une part, les pratiques en contrôle de gestion révèlent une vision de rivalité entre les deux catégories de responsabilités. Des craintes de perte de pouvoir sont éprouvées par les responsables budgétaires. Ces craintes résultent de l'ambiguïté dans la perception des articulations évoquées.

D'autre part, en qualité, les rivalités sont évacuées par la clarification et la formalisation des rôles et des responsabilités liés au processus. Nous avons détaillé les aspects qu'il faut clarifier, notamment en ce qui concerne la désignation de pilotes de processus.

C'est la raison pour laquelle des efforts et une implication managériale doivent être déployés afin de réduire ces ambiguïtés qui sont à l'origine des craintes de perte de pouvoir et les conflits en résultant.

- Des pratiques dont l'ordre d'exécution est contradictoire entre les deux démarches, mais qui peuvent être complémentaires en respectant les spécificités de chacune. Cette complémentarité est assurée en mettant en avant la finalité managériale stratégique ultime celle de l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Pour ce faire, il convient de formaliser et maîtriser, au niveau de chaque démarche, les contributions à cette finalité globale à partir des performances « locales » des processus partagés. Cela permet de mettre tous les processus sur un pied d'égalité au regard d'un seul objectif ultime.
---

## **CHAPITRE 7 : LE META-MODELE : DEFINITION OPERATIONNELLE, FINALITE ET COMPOSANTES**

---



Nous voici au cœur de notre analyse. La production finale de ce travail de recherche consiste à élaborer des connaissances sur les modalités de convergence des deux systèmes de qualité et de contrôle de gestion, sur un modèle commun. Ce chapitre complète la démonstration de la solution commencée dans le chapitre précédent.

Ce qui caractérise ce chapitre c'est le fait qu'il ne s'agit pas d'une déduction de conséquences, mais d'une théorisation de la solution identifiée au départ, puis démontrée à travers les analyses de cas.

Plus précisément, il s'agit d'une induction de théorie à partir des observations et de leurs conséquences analysées. Cela matérialise les apports théoriques et empiriques de la thèse. Le premier apport porte sur le statut, les composantes et les interactions caractérisant le méta modèle.

Le deuxième apport, empirique, a trait à des recommandations et des préconisations d'ordre organisationnel et managérial. Il porte notamment sur les modalités de mise en œuvre du méta modèle, les mises en garde à considérer, les conditions à remplir, les freins à évacuer et les obstacles à surmonter.

Les analyses de cas opérées dans les chapitres précédents, ont permis de tirer des enseignements et de construire des informations en termes de :

- Différentes définitions opérationnelles des notions d'activités, de processus et d'autres paramètres tels qu'ils sont utilisés en gestion des coûts et en qualité.
- Possibilités de factorisation entre les deux démarches. Ces possibilités se concentrent essentiellement sur le substrat technique.
- Analyse de ces possibilités en prenant en compte les spécificités de chacune des deux démarches, du point de vue philosophique et organisationnel.

Pour parvenir à ces résultats, nous nous sommes intéressés aux pratiques propres chacun des deux outils. L'opérationnalisation des théories de base nous a permis de décortiquer les outils en composantes élémentaires et de les analyser.

Cela nous a permis de déceler et de qualifier l'objet de convergence concret : c'est le langage ou le substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992).

Ensuite, considérant le facteur commun, le vocabulaire au sein de chaque outil, nous avons étudié son comportement dans sa mise en œuvre. Ce comportement implique les deux autres composantes de chacun des outils étudiés. Ces deux composantes, étant de nature philosophique et organisationnelle, sont plus abstraites que la première composante, substrat technique.

Il s'est avéré que ce comportement (interactions) affecte la convergence qui ne s'est pas déroulée dans les faits comme prévu théoriquement au départ.

Sur le premier terrain, **VERA**, les deux démarches manifestent nettement une situation d'opposition :

- Deux cartographies différentes
- Des définitions opérationnelles différentes pour un même langage
- Des finalités diamétralement opposées d'une démarche à l'autre
- Des conflits d'intérêt et de responsabilités qui se manifestent à tous les niveaux

- Une communication souvent dans un seul sens et une absence d'un dialogue de gestion favorisant la convergence.

Quant au second terrain, **NA**, il affiche une situation différente. Les deux démarches ont dépassé le stade d'opposition. Nous pouvons considérer qu'elles n'ont pas simplement résisté aux conflits, mais elles les ont absorbés, voire résorbés. La situation actuelle fait état d'un vrai **dialogue de gestion** : dialogue **entre deux outils de gestion et non pas dialogue (généralement conflit) réduit aux personnes.**

Donc NA se prête mieux à l'analyse qui va suivre, compte tenu du fait que l'outil proposé par AKIPAJ est utilisé par NA pour développer un dialogue de gestion ; (ce qui n'est pas le cas à VERA.) Nous avons vu au chapitre 5 (schéma N°5.15) que la seule identification du vocabulaire commun n'était pas suffisante. Il convient de s'assurer que sa lecture et sa perception sont partagées par les deux outils. Lorsque cette condition est réalisée, nous pourrons considérer que les deux modèles sont conformes au méta modèle. Chacun pourra l'exploiter pour ses propres finalités et selon ses propres définitions opérationnelles, sans qu'aucune prédominance n'apparaisse.

C'est au cœur de notre objet de recherche. Il s'agit d'intégrer les deux outils dans un même « moule » de référence, permettant ensuite à l'un et à l'autre d'utiliser ce langage partagé pour servir ses propres ambitions.

Dans la première section (7.1), nous exposons les motifs qui nous ont amenés à choisir la solution de méta modèle. Ensuite, dans la deuxième section (7.2), nous posons notre acception de la notion de méta-modèle. L'acception et les motifs précisés, nous élaborons, dans la troisième section (7.3) les principes de construction développés dans ce chapitre, selon deux angles correspondant aux deux missions fondamentales du méta modèle :

- L'intégration. Les paramètres techniques sont l'essence de cette mission. Nous verrons qu'il existe des paramètres ne figurant pas formellement dans les modèles observés mais qui sont indispensables pour l'action des différents individus. Ces paramètres feront partie du substrat technique commun puisqu'ils instrumentalisent des philosophies et des conditions organisationnelles fondamentales à chacune des démarches économique et de Qualité.
- La gestion des différenciations des deux outils: cette caractéristique est prise en considération dans la construction du méta modèle. Elle se matérialise par la maîtrise des freins entravant la lecture et l'exploitation d'un même langage et, par conséquent, par les adaptations au niveau de chacun des deux outils.

Les enseignements de cette partie correspondent à des mises en garde à prendre en compte lors de la construction d'un outil de Gestion de Coûts ou de Qualité.

Ces mises en garde portent sur les adaptations en termes d'interactions entre les éléments concrets du langage (souvent réduits aux solutions logicielles) et les autres éléments souvent ignorés ou sous estimés (les composantes philosophiques et relationnelles).

\*\*\*

### 7.1 Motifs du choix du méta modèle. Pourquoi cet objet?

Nous en arrivons à la réponse à l'interrogation extraite d'un entretien avec un responsable de l'aéroport : «comment permettre à un responsable budgétaire et à un pilote de processus d'être directement connectés à l'outil [proposé par AKIPAJ, pour le Contrôle de Gestion et pour la Qualité] sous ses différents aspects ? »

Cette interrogation sous-entend des besoins en termes de pilotage de performance (pilote et responsable budgétaire) et des besoins en termes de modélisation (différents aspects), d'autre part. Ces besoins sont également illustrés dans une phrase extraite d'une réunion de responsables de l'aéroport : « [ce qui est requis]...c'est un ensemble intégré et une représentation simple de l'ensemble de l'organisation [...] en limitant les indicateurs et optant pour la synthèse.

Le méta-modèle est l'entité dont la définition et les fonctionnalités cadrent parfaitement avec les besoins exprimés par les acteurs, en termes de modélisation pour le pilotage des performances.

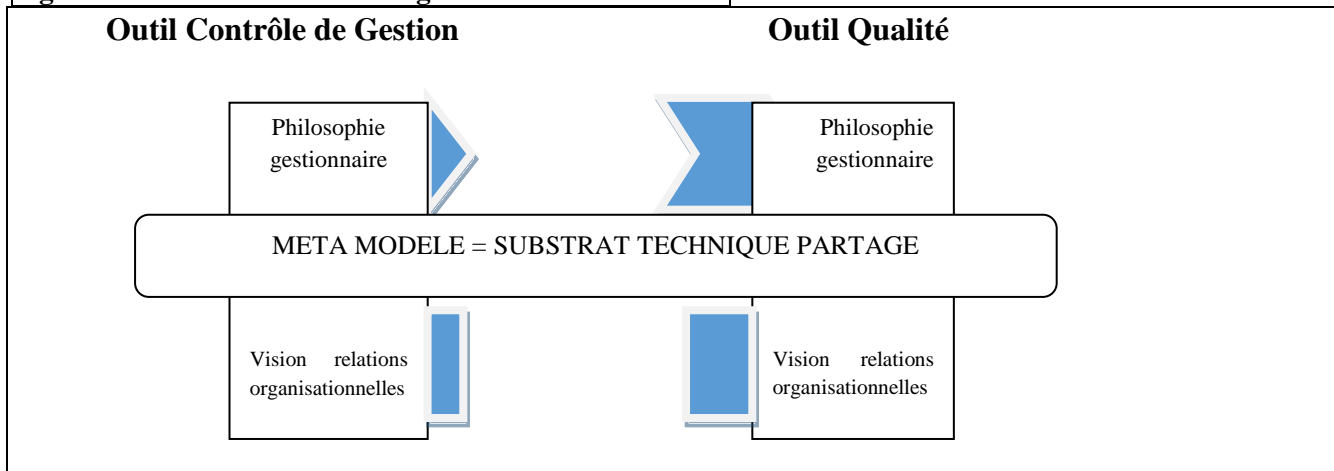
Pour fixer notre acception de cette notion, nous nous sommes appuyés sur la théorie de la contingence, notamment celle dans laquelle s'inscrivent les travaux de **Lawrence et Lorsch**. Selon les auteurs, la maximisation de la performance d'une entreprise nécessite d'adopter une approche « *différentielle et intégrative* ». Nous avons évoqué ces travaux au chapitre 1 (Dialogue entre Contrôle de Gestion et Qualité).

Ce qui nous intéresse dans ce travail de Lawrence et Lorsch, c'est l'analyse menée, les résultats auxquels ils sont parvenus et les préconisations qu'ils apportent. La thèse des auteurs nous conforte dans la précision de notre acception du méta modèle. Ce dernier doit allier les notions d'intégration et de différenciation. Celle-ci est portée par les ambitions différentes des deux démarches, leurs spécificités, leurs finalités, leurs besoins et leurs missions. Cette différenciation présente le risque de conflits entre les deux outils. Par conséquent, des mises en garde sont à prendre en considération pour « liquider », au mieux prévenir et évacuer ces conflits qui nuisent à la convergence.

Quant à l'intégration, portée par le méta-modèle, elle est le « mécanisme » technique et concret qui assure l'agglomération des composantes différenciées.

La figure n°7.1 permet de montrer le stade auquel nous sommes arrivés dans notre analyse et illustre le méta modèle alliant intégration et différenciation :

**Figure n°7.1- méta modèle : intégration et différenciation**



*Schéma réalisé pour illustrer le stade d'analyse concernant le méta modèle*

Les deux rectangles verticaux représentent les deux outils partageant un **substrat technique commun** (le rectangle horizontal traversant les deux premiers). Ces deux outils se **différencient** par leurs composantes **philosophiques et organisationnelles** (les compartiments appartenant à chacun des deux outils et situés de part et d'autre du substrat technique).

Les symboles en couleur sont utilisés pour incarner les deux notions suivantes :

- Les PG des deux outils sont bien différentes et les VSRO sont également distinctes ;
- La notion de compatibilité des PG ou des VSRO est symbolisée par des formes qui s'emboîtent l'une dans l'autre.

Par ailleurs, les trois composantes de chaque outil de gestion sont interopérables. D'une part, les deux composantes abstraites (par opposition au ST concret), conditionnent la construction du ST : les paramètres techniques pris en compte dans le modèle d'un outil sont construits en fonction des ambitions de chacune des démarches économique et de Qualité et des visions et attitudes des acteurs exploitant cet outil. D'autre part, le substrat technique assure la cohérence à l'intérieur et entre les outils. Il instrumente les concepts, principes, visions et relations. Les acteurs exploitent ces outils. Ils ne s'y impliquent réellement que si le modèle répond à leurs attentes en termes de représentation de la réalité du fonctionnement dans l'organisation.

Donc l'implication des acteurs ne doit pas être limitée à la réponse à des questions pré formatées et établies pour la construction du modèle, mais ces derniers doivent exprimer leurs attentes (qui sous-tendent PG et VSRO) du modèle, dans la perspective de son exploitation efficace.

## 7.2 Quelle est notre définition opérationnelle du méta modèle ?

Nous avons détaillé ce point dans le chapitre 1, sous le titre « *Appréhension du méta modèle : statut et fonctionnalités* ».

## 7.3 Quelle démarche de construction du méta-modèle ?

Compte tenu des principes et de notre acception du méta modèle évoqués ci-dessus, la construction de ce dernier consiste à :

- Définir le langage commun porté par le méta modèle. La première étape consiste à restituer, dans un registre, les éléments techniques (ST) partagés et qui constituent les premiers motifs à la convergence. Ce registre est l'essence du méta-modèle.
- S'appuyer sur les enseignements tirés des analyses de cas, afin de considérer les adaptations nécessaires des deux outils, pour prévenir les éventuels conflits. Ces derniers émanent de la présence de composantes philosophiques et organisationnelles différenciatrices.

### **Le méta modèle, représentation d'un langage commun. Quelles composantes ?**

Le substrat technique n'est pas uniquement porteur du langage commun, mais il est également un garant pour l'intégration des deux outils différenciés. (La notion « intégration » est celle qui émane de la théorie de la contingence explicitée plus haut).

La réalisation de cette première étape doit tenir compte des deux caractéristiques suivantes du méta modèle : la première relève du registre de l'identification des éléments du langage. La deuxième caractéristique porte sur le rôle de « liquidation des conflits » (selon Lawrence et Lorsch) ou d'évacuation des obstacles entravant la convergence.

Pour ce qui est de **la première caractéristique**, les éléments constituant le langage en question sont la résultante de **l'intersection** des substrats techniques des deux modèles de Qualité et de Gestion des Coûts. Pour ce faire, nous listons tout d'abord les paramètres techniques de chacun des outils de Gestion des Coûts et de Qualité auxquels nous souscrivons et que nous avons définis (définition opérationnelle et principes de construction) dans les grilles d'analyse du chapitre 6.

Certains paramètres figurant dans ces deux encadrés suivants, n'apparaissent pas dans les grilles du chapitre 6. Ils sont explicités à l'intérieur d'autres paramètres. Par exemple, le paramètre « inducteur de coût » est uniquement traité dans le cadre des activités et des processus.

Les paramètres techniques du modèle de Gestion des Coûts sont les suivants :

-Ressources –organigramme –tâches –activités –processus -inducteurs de coût -attributs de valeur -objets de coûts -produits/services –clients
--

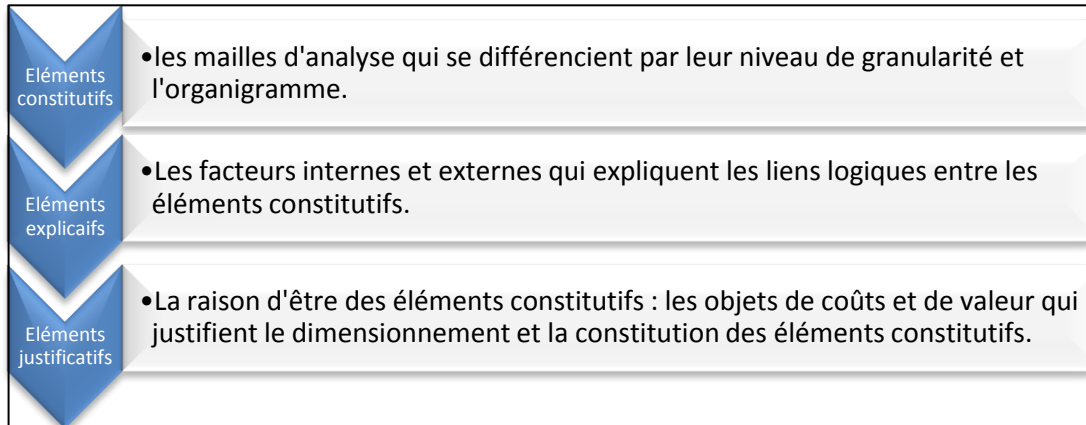
Les substrats techniques du modèle Qualité sont les suivants :

-Exigences client -produits/services –tâches –activités –sous-processus –processus -organigramme -client/fournisseur interne –ressources -satisfaction client
--



Par déduction, le méta modèle porte sur un langage. Notre analyse nous a permis de définir huit éléments de ce langage que nous avons regroupés en trois familles, comme l'illustre la figure n° 7.2.

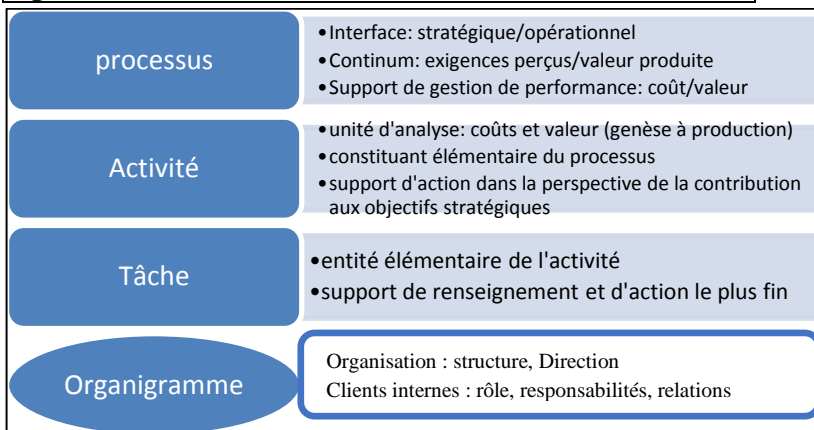
**Figure n°7.2- les trois familles d'éléments du méta-modèle :**



### ➡ **Les éléments constitutifs :**

Les éléments constitutifs de base du modèle représentent ce qu'est le « radical » pour une « mot ».

**Figure n°7.3 - les trois familles d'éléments du méta-modèle :**



Les trois premiers éléments (processus, activités et tâches) constituent les productions de connaissance fournie par le modèle.

- Le processus, constitué à partir de regroupement d'activités, est un contributeur à la réalisation des objectifs stratégiques. Il matérialise l'interface et entre la Stratégie et la base opérationnelle. En effet, l'activité considérée individuellement ne permet pas d'évaluer le degré de production de valeur pour le client et de sa satisfaction. Le processus, incarnant l'ensemble des activités le permet et assure ainsi la traçabilité du continuum entre les exigences perçues des clients, le fonctionnement opérationnel des activités et la performance globale de l'entreprise au regard de ses clients. C'est pour ces raisons que le processus constitue non seulement une maille de calcul et d'analyse de coûts, mais aussi un support de gestion du couple coût/valeur à travers les rôles évoqués.
- L'activité, constituant élémentaire du processus et source d'un savoir-faire, est une unité d'analyse qui assure la traçabilité et la causalité des coûts, à partir de leur genèse jusqu'à leur consommation par les objets de coûts ultimes ; et la traçabilité de la valeur à partir des premières

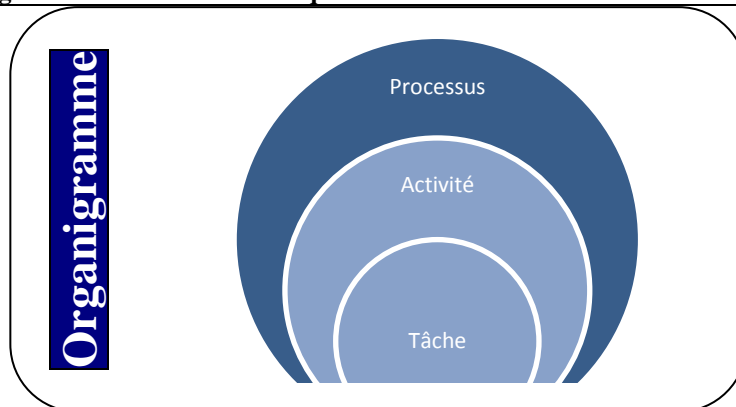
contributions jusqu'à sa production et son jugement par le client. Elle est également un support d'action pour la production de valeur. Le déploiement des plans d'action du niveau stratégique se décline sur les activités au niveau opérationnel.

- La tâche est une entité élémentaire de l'activité. Elle constitue une unité d'action opérationnelle.

Nous soulignons les deux caractéristiques propres à ces éléments. La première est celle de l'inclusion. Les trois paramètres en question se différencient par leur niveau de granularité dans la représentation du fonctionnement de l'entreprise. La seconde est celle de production de connaissance. Ces paramètres se caractérisent par des fonctionnalités propres à chacun, ce qui est mis en avant dans les principes de construction du modèle de coûts adoptés par AKIPAJ. Ces caractéristiques sont représentées dans le schéma de la figure n° 7.4.

Quant à l'organigramme, il est l'élément constitutif fondamental. Il constitue une représentation de l'entreprise. D'autres représentations, dont les processus, viennent se superposer à cette dernière et interagir avec elle. Ces interactions sont véhiculées à travers les responsabilités, les rôles, les contributions, les savoir-faire, les perceptions, la culture, le dialogue, les jeux d'acteurs et d'autres aspects liés à ces derniers et dynamisant l'organigramme. Celui-ci est le point de départ qui renseigne sur les interactions impliquant l'organisation et les acteurs.

**Figure n° 7.4 -les caractéristiques des éléments constitutifs de base :**



### ➡ **Les éléments explicatifs des éléments constitutifs :**

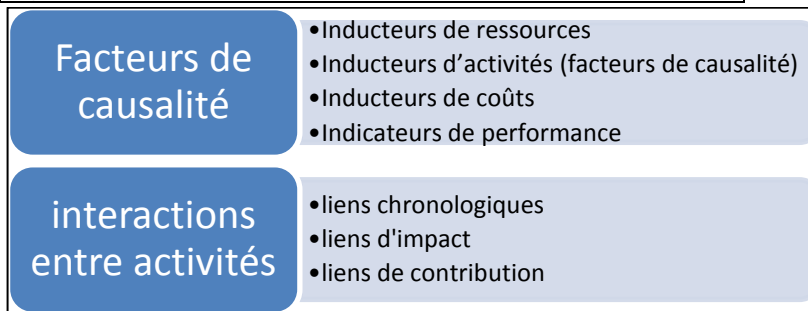
Cette deuxième famille est constituée des facteurs internes et externes expliquant la structuration et les interactions existant entre les éléments constitutifs. Elle comprend les facteurs de causalité et les connecteurs d'activités.

- Les facteurs de causalité. Comme leur intitulé l'indique, ils matérialisent la déclinaison du principe de causalité. A ce titre, ils permettent d'expliquer les causes et les effets existant dans la chaîne de consommation des ressources et des coûts ou dans la chaîne de réalisation des objectifs et de création de valeur. Ainsi, nous distinguons les inducteurs de ressources (induisant les ressources de la comptabilité générale jusqu'aux activités) les inducteurs d'activités (induisant les coûts des activités vers les processus), les inducteurs de coûts (induisant les coûts des

processus vers les objets de coûts ultimes tels que les produits, les services ou les clients) et les indicateurs de performance découlant de tous ces facteurs et expliquant la production de valeur.

- Les connecteurs d'activités. Ces facteurs ont un rôle explicatif. Ils renseignent sur les liens logiques, chronologiques, de contribution ou tout autre connecteur entre activités et/ou processus. A ce titre, nous distinguons les entrées et sorties matérialisant les liens logiques entre les activités et/ou les processus. Nous notons que ces éléments, à travers leur rôle explicatif, garantissent la « coagulation » de l'ensemble des éléments implicites et explicites d'un outil de gestion. Ils sont représentés par la figure n° 7.5.

**Figure n°7.5- les trois familles d'éléments du méta-modèle :**

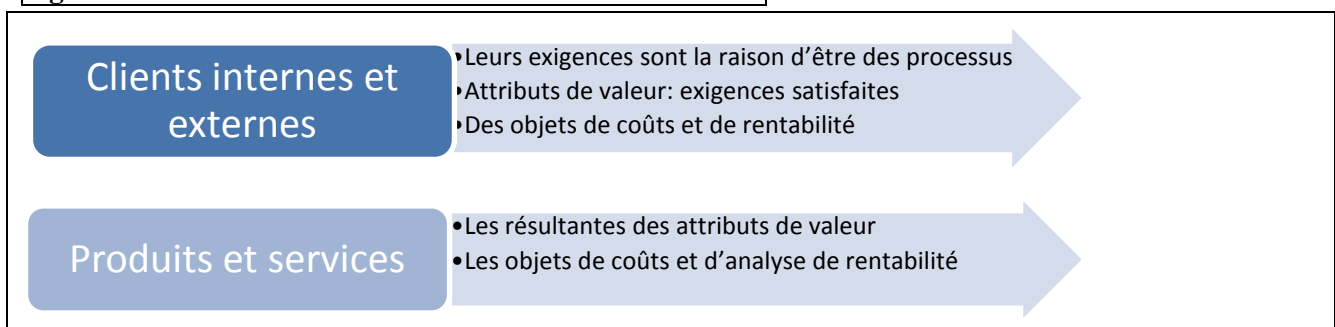


### ➡ Les éléments justificatifs :

La troisième famille comprend les éléments justificatifs de la construction des processus. Contrairement au paramètre « activité » seul, les processus répondent aux exigences des clients. Cette famille est constituée essentiellement des :

- produits et services qui incarnent les objets de coût et les attributs de valeur.
- clients qui jugent de cette valeur. Leurs exigences (attributs de valeur) constituent la raison d'être des processus

**Figure n°7.6- les trois familles d'éléments du méta-modèle :**



Tandis que dans les éléments explicatifs, la question est de préciser ce qui conditionne l'articulation et les liens entre les éléments constitutifs, la question ici est relative au pourquoi ces articulations et cette structure? Il s'agit là d'une question de finalité. Quelle finalité justifie la consommation? Quel est l'objet de coût final?

En définitive, le méta modèle ainsi constitué des huit éléments regroupés en trois familles, se décline sur les modèles des outils de gestion.

Les outils de gestion se différencient par l'articulation et la séquence de ces huit éléments selon les spécificités de chaque outil: spécificités de principes de représentation et d'exploitation, spécificités de structure, spécificités de finalité; de vision de relations organisationnelles.

**Le méta-modèle : une structure « intégratrice » de deux outils « différenciés ». Quelles adaptations nécessaires ?**

Nous avons souligné que le méta modèle se caractérise par la « fonctionnalité » de liquidation de freins entravant la convergence de deux outils. De plus, nous avons démontré que ces freins se situent à deux endroits principaux : à l'intérieur des outils et à leur intersection.

Les grilles d'analyse nous ont permis de soulever la première catégorie d'obstacles: ceux qui se situent à l'intérieur de chaque outil. Nous les avons assimilés à des problèmes de cohérence globale d'un outil. Ce qui permettrait d'évacuer ces freins c'est de prévoir, en plus des éléments techniques communs aux deux modèles, des paramètres techniques **indispensables** à chacune des démarches. En d'autres termes, les paramètres nécessaires pour répondre aux **finalités** de chaque démarche et dont l'absence nuit à la **cohérence** globale de l'outil considéré. C'est ce qui explique l'ajout au langage porté par le méta modèle, de deux familles de paramètres.

- Des paramètres indispensables à l'outil de Gestion des Coûts : inducteurs de coûts
- Des paramètres indispensables à l'outil de Gestion de Qualité : interactions entre activités (par déduction, liens entre processus à travers leurs activités). Nous avons exposé la nature de cet élément dans l'analyse de NA. Nous voudrions exprimer ici les liens de contribution et d'impact des activités les unes sur les autres (et non uniquement les liens chronologiques). Ce paramètre sous entend des éléments d'entrées et de sorties matérialisant les interactions.

Il est donc nécessaire de prendre en compte les trois composantes d'un outil de gestion dès la phase de conception de cet outil.

Nous avons noté, lors de nos observations et enquêtes auprès de qualitatifs, que ces derniers prêtent une attention particulière (voire parfois exclusive) aux aspects purement techniques (logiciels) ou opérationnels (relations clientèle, enquêtes de satisfaction...). Ils s'attellent à ces dimensions au détriment des aspects conceptuels (philosophiques ou organisationnels) qu'ils doivent prendre en compte en amont des aspects concrets et techniques de l'outil de Gestion de la Qualité.

Cette disproportionnalité est due au caractère implicite et conceptuel des deux composantes. Elles ne sont pas considérées comme des paramètres tangibles lors de la construction d'un modèle.

Pourtant, comme nous l'avons constaté, il s'avère que les sources des obstacles à la convergence émanent, indirectement, des deux composantes implicites différentes d'un outil à l'autre.

Citons l'exemple de la fréquence d'évolutions et de modifications apportées à un modèle Qualité, notamment les cartographies des processus et des activités (intégrer de nouveaux processus, changer l'aménagement des activités, ajouter de nouveaux indicateurs, contributeurs...).

Lorsque ces évolutions ne se basent pas sur des définitions opérationnelles définies, des finalités établies et des principes de construction clairs, elles n'auront pas de sens et elles ne seront pas facilement communicables aux acteurs de l'entreprise.

La planification et la maîtrise des interactions entre les trois composantes d'outil de gestion sont indispensables pour garantir la cohérence globale au sein de chaque outil.

Considérons le cas de NA où les deux outils ont atteint un niveau de cohérence interne avancé. Qu'est-ce qui explique la situation de déséquilibre constatée à partir de 2009 ? Pourquoi cette impression de balance où l'équilibre stable n'est pas encore atteint ? La réponse à ces interrogations nécessite d'aller au-delà des aspects techniques et dynamiques des outils, pour examiner ce qui les entoure.

Les questions que nous venons de poser peuvent être reformulées de la façon suivante :

Une fois toutes les conditions de convergence réunies et les freins à cette convergence évacués, quels sont les facteurs qui empêchent cette convergence ?

Si toutes les conditions précédemment identifiées étaient réunies sur deux terrains considérés, qu'est ce qui expliquerait la différence de convergence existant entre les outils de ces deux terrains ?

Notre analyse nous a montré qu'il s'agit de problèmes de:

- Divergences dans les visions et les perceptions des acteurs ;**
- Degré de saisie et de maîtrise par les acteurs des opportunités offertes par la convergence ;**
- Degré de conviction ou de réticence des acteurs quant à l'ouverture des outils les uns sur les autres ;**
- Degré d'implication de la Direction dans l'instauration et le maintien de cette convergence.**

En définitive, Le méta modèle permet de trier les aspects réels de fonctionnement de l'entreprise que les modèles de Coûts et de Qualité doivent représenter en s'appuyant sur le vocabulaire. C'est à charge des modèles de compléter, d'appuyer et d'agrémenter ce vocabulaire porté par le méta modèle.

Sa mission ne consiste pas uniquement à intégrer des modèles différents, en fournissant une architecture de modélisation commune. Mais elle consiste aussi à faciliter la construction de ces modèles et à assister les outils dans leur exploitation, dans la perspective d'aide de la Direction au pilotage de l'ensemble.

## CONCLUSION DE LA DEMONSTRATION DE LA SOLUTION

Nous nous sommes appuyés sur deux hypothèses, pour tirer des enseignements de ce travail. Nous allons tout d'abord détailler les hypothèses, puis expliciter les enseignements.

Première hypothèse : Les deux outils reposent sur un socle tripartite cohérent : un vocabulaire de paramètres techniques défini, établi et perçu d'une façon homogène par l'ensemble des acteurs ; il est basé sur des principes spécifiques permettant son exploitation. Enfin, ce vocabulaire est vivant grâce à une structure dynamique impliquant tous les acteurs dans le dialogue.

Deuxième hypothèse : **La mission du méta modèle** ne consiste pas uniquement à **intégrer** des modèles différents de plusieurs outils, en fournissant une architecture de modélisation commune ; mais elle consiste aussi à **faciliter la construction** de ces modèles et à assister les outils dans leur exploitation, dans la perspective d'aide de la Direction au pilotage de l'ensemble. Lorsque la mission du méta modèle est réalisée, nous considérons que les deux modèles convergent vers un référentiel commun.

Quant aux enseignements, ils portent sur plusieurs points.

Nos observations et analyses nous ont amenés à constater que malgré la cohérence acquise, il persiste une divergence dans les perceptions des paramètres techniques et des principes. Cette divergence accompagnée d'un manque de communication avéré entre les deux outils, justifie le fait que le méta modèle n'assure pas sa mission escomptée. Nous avons alors tenté d'analyser ces divergences et d'apporter des solutions permettant de les évacuer. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'analyse des cas investigués et sur l'état de l'art, notamment les travaux de Lawrence et Lorsch liés à théorie de contingence. Nous avons adopté et explicité notre démarche d'identification de ce méta modèle.

Enfin nous sommes parvenus au constat suivant :

Le fait de préciser les éléments techniques concrets (les paramètres du modèle) d'un méta modèle n'est pas suffisant pour que ce dernier assure sa mission.

Il existe des freins liés aux composantes philosophiques et organisationnelles. Ces derniers, latents et implicites, n'attirent pas l'attention des acteurs, ni des gestionnaires.

Leur négligence, voire leur sous estimation, peut être très néfaste pour la convergence recherchée.

Notre analyse du terrain, principalement NA, nous a permis d'identifier ces freins et de préciser les mises en garde associées à ces facteurs latents. Nous avons identifié les empêchements suivants faisant obstacle à la réalisation de la convergence recherchée:

- Divergences dans les visions et les perceptions des acteurs ;
- Degré de saisie et de maîtrise par les acteurs des opportunités offertes par la convergence ;
- Degré de conviction ou de réticence des acteurs quant à l'ouverture des outils les uns sur les autres ;
- Degré d'implication de la Direction dans l'instauration et le maintien de cette convergence.

Finalement, il nous apparaît que la solution de la convergence n'est pas uniquement un langage ou un méta langage, mais un dispositif de construction d'un référentiel, support au dialogue de gestion entre outils de gestion.

Ce sont les acteurs, opérationnels et Direction, qui sont les vrais moteurs à la construction de ce référentiel et à l'anticipation et la prévention des obstacles identifiés.

## **CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS**

---





L'objectif de cette discussion est de mettre en exergue les résultats marquants de la thèse et les messages clés que nous avons souhaités mettre en avant tout au long de ce travail.

Ainsi nous partons de ces résultats, pour **interroger le cadre théorique de départ et les hypothèses faites au début** de la démarche empirique.

Ce retour sur **le cadre théorique** et sur les **hypothèses** permet de structurer la discussion.

Premièrement, dans quelle mesure ces résultats complètent-ils le cadre théorique de départ ?

Deuxièmement, ces résultats permettent-ils de confirmer les hypothèses considérées au début de la démonstration empirique ? Ou un travail d'investigation supplémentaire est-il nécessaire pour le faire ?

## **8.1. Retour sur le cadre conceptuel**

Le cadre conceptuel que nous traitons ici fût également un cadre d'analyse qui a mûri et s'est enrichi tout au long du parcours de recherche.

### **8.1.1. Un pont liant les deux approches ingénierique et pragmatique**

Nous avons précisé dès les premiers chapitres de la thèse, que ce travail s'inscrit dans la lignée des travaux de P. Mévellec et P. Lorino. Il entend constituer un pont entre les approches des deux auteurs. Ce pont s'articule autour des deux idées suivantes :

- un langage partagé doit permettre aux utilisateurs de connaître tous les termes le composant, leur définition et les principes de leur articulation, afin de les mettre en perspective avec les finalités attendues des objets porteurs de ce langage.
- la dynamique et l'évolution de ce langage sont assurées par les perceptions et les usages de ses utilisateurs. Cela fait converger les approches ingénierique de Mévellec et pragmatique de Lorino. L'ensemble crée une boucle récursive de conception/usage.

Grâce aux travaux de P. Mévellec, nous sommes capables de comprendre et de décoder un système de coûts. Le décodage d'un système est entendu en terme d'analyse de son contenu selon des principes, des paramètres et des règles de pertinence de ce système au regard des finalités qui lui sont attribuées<sup>266</sup>. La notion de décodage mise en avant par Mévellec et reprise dans ce travail, inscrit ce dernier dans le courant des sciences de l'artificiel enraciné dans les travaux de Simons.

Un système des coûts « décodé » est, dès lors, facilement interprété et partagé par les acteurs qui s'en saisissent dans leurs pratiques et leur dialogue.

Dans cette optique, la modélisation est associée à un double projet : la description et l'action. Elle ne se limite pas à une description dépourvue de sens, ni à la justification de ce qui est réalisé, ni à une conformité à des standards, mais elle a en plus une vocation à supporter l'action des acteurs aux niveaux opérationnel et stratégique.

Nous nous appuyons sur les éclairages fournis par P. Lorino, pour appréhender et analyser des interactions entre les modèles et l'action située des acteurs.

---

<sup>266</sup> Nous avons détaillé les principes, les paramètres et les moyens d'analyser un système des coûts, plus haut, chapitre 1.

Prenant acte de ces avancées en modélisation et de leurs retombées sur l'action des acteurs, comment concilier la stabilité des paramètres de base du modèle et l'adaptation de l'outil aux changements permanents et aux conditions incertaines dans lesquelles se place une organisation ?

Nous avons vu l'impact d'un changement structurel à NA sur la relation entre l'outil de contrôle de gestion et son modèle de base. Nous avons également remarqué à quel point le poids de la certification dans VERA a dévoyé le modèle de qualité de sa logique.

Le problème sous-jacent à cette question se trouve dans l'incompréhension du lien entre modèle, outil et organisation.

Souvent l'outil de gestion est perçu sous le seul angle du Substrat Technique, en omettant les deux dimensions implicites : Philosophie Gestionnaire (liée aux logiques managériales, aux finalités d'exploitation) et Vision Simplifiée des Relations Organisationnelles (liée au contexte, aux pratiques des acteurs, aux échanges de connaissance, à l'appropriation des structures, à la culture...)

De plus, le modèle est souvent assimilé à une solution logicielle standard figée, adoptée et installée indépendamment de l'action des acteurs, de leurs besoins et de leurs choix et indépendamment des finalités managériale.

Cette question relève d'une problématique fondamentale et d'une profonde actualité. Pour cela il est nécessaire de clarifier les deux points suivants :

Premièrement, la théorie d'outil de gestion nécessite d'être mobilisée dans une optique **pragmatique** (Lorino, 2001). A ce titre, le modèle est le pilier de base du Substrat Technique d'un outil. Il est le langage permettant d'instrumentaliser l'outil et de dynamiser les dimensions liées à la PG, tout en étant ancré dans les pratiques et les relations organisationnelles (VSRO). A ce titre, il est conditionné par les deux dimensions, ce qui garantit la complémentarité entre les trois composantes.

Dès lors que l'outil est lu et compris dans une perspective pragmatique, selon une structure tripartite d'outil de gestion proposée par Hatchuel et Weil (1992), il devient possible d'adapter le modèle tangible (aspect technique de l'outil) aux dimensions implicites et au contexte où évolue l'organisation.

Cette adaptation se matérialise, par exemple, par le caractère pluriel de choix liés à la démarche ABC. (La taxinomie des 8 familles proposée par P. Mévellec).

Donc, sous le caractère apparemment « stable » et figé des briques de base d'un modèle, se cachent des modalités de construction permettant l'adaptation de l'outil à l'action des acteurs et au contexte de l'organisation. (A. Grimand, 2012).

Deuxièmement, le modèle est une forme d'objectivation des représentations de l'entreprise qui sont, quant à elles, subjectives car propres à la perception de chaque individu.

Le modèle permet ainsi d'apporter une représentation partagée par l'ensemble des acteurs.

C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'opérationnaliser ses composantes et sa construction, ce que est au cœur des connaissances mises en avant et développées par P. Mévellec.

Cependant, une **complémentarité** doit exister entre **dialogue** de gestion et **modélisation**.

Il ne faut pas percevoir le modèle comme la panacée aux conflits d'intérêts et aux divergences liées aux comportements d'acteurs. Il ne lui incombe pas le rôle de pacifier l'entreprise, ni la responsabilité à réaliser les résultats attendus en cas d'échec d'un outil.

Dans le cas de VERA, il est du ressort de la Direction d'évacuer les sources des conflits d'intérêts décelés, avant de s'intéresser aux modèles et à leur convergence.

Le modèle ne doit pas remplacer une démarche de dialogue de gestion.

Le modèle vient équiper le dialogue, le rationaliser et l'outiller.

Réciproquement, le dialogue ne peut exister indépendamment ou à défaut d'une formalisation. Son existence ne doit pas être signe d'absence de modèle.

Mais le dialogue de gestion doit exister pour compléter la modélisation.

Pour que les deux se complètent, il convient de percevoir le dialogue, non comme une communication restreinte au discours entre personnes, mais comme un dialogue entre outils de gestion.

Ce constat fait écho aux travaux de Girin sur l'importance du langage, pivot fondamental du dialogue. A la lumière des réflexions menées par Girin, le langage revêt une importance particulière dans la dynamique humaine des organisations et nécessite une attention, au risque d'être réduit à une vision purement « télégraphique<sup>267</sup>. » (D. Bayart, H. Dumez et al, 2010).

Par conséquent, l'efficacité de ce dialogue appelle le partage d'un vocabulaire commun, de définitions liées à ce vocabulaire, ainsi qu'une maîtrise des incompatibilités entre les dimensions implicites. Cette maîtrise conduit à la canalisation des différences au service de la stratégie de l'entreprise.

**Ce faisant, le méta modèle est le socle ou le pivot concret du dialogue de gestion.**

Cependant, cette affirmation ne doit pas laisser présager d'une approche platonique où le référentiel est un idéal parfait indépendant dont les déclinaisons, se faisant a posteriori, sont des configurations imparfaites.

Si nous allons au bout de l'approche pragmatique, le méta modèle n'est pas un aboutissement qui appartient au monde idéal et où l'on peut tout prévoir, selon une logique cartésienne.

Il comporte une itération permanente entre réflexions et actions.

Ce que le méta modèle produit en termes de dialogue viendra l'impacter, l'interroger et le faire évoluer.

L'enquête et l'analyse nous ont fourni des indices d'entraves à ce dialogue de gestion, matérialisés par une absence de communication sur un terrain et par des ambiguïtés sur l'autre.

Comment surmonter ces entraves ?

Compte tenu des résultats de la démonstration, l'échappatoire qui permet de sortir des entraves identifiées et de s'approcher des avantages attendus de la convergence, prend en compte les sources de problèmes décelées lors de l'enquête. Par conséquent, elle comporte deux volets qui correspondent aux deux principaux objectifs empiriques de la thèse. C'est ce que nous allons expliciter à présent.

- 1) Assurer une lecture intégrée, structurée et cohérente d'un système<sup>268</sup>
- 2) Assurer les moyens et les conditions nécessaires pour un dialogue efficace.

*(1) Assurer une lecture intégrée, structurée et cohérente d'un système*

<sup>267</sup> Les auteurs, dans leur livre « Langage et Organisations : sur les traces de Jacques Girin » définissent la vision télégraphique par « une vision simpliste selon laquelle un message est encodé par un émetteur et décodé par un récepteur, censés partager un code commun. » Ils considèrent que cette vision est dominante en gestion et qu'elle conduit à des impasses dans la gestion au quotidien.

<sup>268</sup> En l'occurrence système de Qualité et de Contrôle de Gestion.

✓ *Lecture intégrée* : c'est une réponse directe au problème de vision partielle. Elle consiste à identifier, dans une et une seule entité, l'intégralité des éléments d'un système de gestion donné. Ces éléments, de nature implicite ou explicite, sont indispensables pour la représentation et l'exploitation du système en question.

✓ *Lecture structurée* : il ne suffit pas d'identifier tous les éléments dans une seule entité, pour pouvoir représenter et exploiter un système selon les finalités fixées.

Nous entendons par «lecture structurée», une lecture qui porte, intrinsèquement des « connaissances actionnables ». Ces dernières portent sur les interactions entre les éléments identifiés, les principes de leur lecture et de leur exploitation.

Un exemple largement connu d'une lecture structurée est celui des comptes d'un bilan comptable (selon le PCG Français). Les comptes d'actif sont structurés par ordre de liquidité croissant, du moins liquide (immobilisations) au plus liquide (trésorerie). Cette structure fait émerger des connaissances pour l'analyse financière et l'exploitation d'une entreprise, ainsi que pour l'étude de sa continuité d'exploitation, etc.

Pareillement, les comptes de passif sont structurés par ordre d'exigibilité croissant. Cela apporte des connaissances en termes de gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Au contraire, une lecture non structurée consiste, par exemple, à lister les éléments d'un système, sous la forme d'une photographie statique, neutre et dépourvue de toute connaissance (excepté la connaissance résidant dans la reconstruction d'une réalité).

Faisons une analogie avec le système de Contrôle de Gestion ou de Qualité.

Si l'on veut représenter un de ces systèmes sous forme de processus et d'activités, deux modes peuvent s'offrir :

Le premier part de trois familles de processus identifiées d'une façon a priori et standard, pour ensuite classer, au sein de chaque famille, les activités constituant chaque processus. Les trois familles standard auxquelles nous faisons allusion, sont les suivantes : processus de management, processus de support et processus opérationnels. Les activités peuvent également être identifiées d'une manière standard.

Le second mode tente de construire les activités à partir d'entretiens avec les opérationnels et selon des principes pertinents au regard des finalités assujetties au système de Coûts ou de Qualité.

Ensuite, à partir des activités, ce mode consiste à construire les processus, en phase avec les logiques managériales adoptées et assumées par l'ensemble des acteurs.

Ainsi, ce dernier mode peut-il rendre compte de la consommation des ressources par les activités et par les processus.

Il met en évidence des critères de choix des objets de coûts pertinents au regard des priorités de la Direction, ainsi que le choix des mailles d'analyse adoptées.

En outre, la représentation construite selon le deuxième mode renseigne sur les interactions entre la structure des processus tandis que celle traditionnellement existante (l'organigramme), renseigne sur les articulations entre les responsabilités afférentes à chaque structure.

Enfin, cette lecture apporte des connaissances en termes de contribution des processus à la réalisation des objectifs stratégiques.

✓ *Lecture cohérente* : certes, le fait d'identifier tous les éléments d'un système et de leur donner du sens au travers d'une structure s'avère nécessaire pour la lecture et l'exploitation de ce dernier.

Mais cela est insuffisant pour pallier les problèmes d'ambiguïté et de vision partielle. Ce qu'il conviendrait de considérer, c'est la cohérence au regard de la logique de pilotage globale de l'entreprise. Nous reviendrons sur le sujet dans le point suivant de ce chapitre (approche technique).

Enfin, ces trois aspects du décodage d'un système permettent de pallier les trois problèmes fondamentaux évoqués plus haut.

Nous soulignons le terme « décodage » pour mettre l'accent sur l'importance de s'appuyer sur un système de codes permettant une lecture et une compréhension partagées d'un système de coûts ou de qualité : une lecture intégrée, structurée et cohérente.

## *(2) Assurer les moyens et les conditions nécessaires pour un dialogue efficace.*

Nous avons abordé les avantages liés au dialogue et les risques de glissement de ce dernier vers d'éventuelles situations de conflit.

Ce qui permet d'évacuer ces risques, c'est la formalisation et la définition du langage portant ce dialogue. Ainsi les échanges seront basés sur un référentiel concret qui ne laisse pas libre cours à l'imagination et aux ambiguïtés.

Repère linguistique mais pas uniquement.

Certes, ce référentiel formalise, véhicule et dynamise les logiques, les visions, les pratiques et les assumptions souvent implicites. Mais il est fortement conditionné par ces éléments abstraits.

Ainsi, il met en évidence tous les éléments concrets partagés dont il convient de clarifier les définitions. De plus, ces éléments tangibles permettent de se saisir des composantes intangibles de chaque système. C'est souvent au niveau de ces derniers que résident les différences entre les deux systèmes (spécificités liées aux logiques managériales et aux pratiques des acteurs. (A.Grimand, 2012).

### 8.1.2. Interrogation des théories de la « qualité » :

A la lumière du cadre conceptuel de départ et des faits empiriques analysés, il existe des hypothèses implicites que la thèse remet en cause. A ce titre, la qualité est considérée comme si elle existait pour elle-même, indépendamment des autres systèmes de gestion. Les théories de la « qualité » ne se sont pas posé la question de la convergence avec un autre système.

La qualité repose sur des cadres, des standards, des principes et des spécificités qui restent dans une approche conventionnelle marquée (bon/pas bon, conforme/pas conforme, écart/pas d'écart).

Bien qu'elle soit nécessaire et à l'origine des théories de la qualité, cette approche est aujourd'hui insuffisante au regard des finalités d'amélioration de la performance d'une entreprise.

L'issue passe par le dialogue. C'est de cette façon que le méta modèle renforce la qualité-même et pas seulement la convergence de cette démarche avec d'autres (le contrôle de gestion, par exemple).

La thèse inciterait les théories de la qualité à venir s'approcher et discuter avec la gestion des coûts. Cela reste bien évidemment un « impensé », mais, a priori, rien n'empêche ce dialogue, à condition de travailler sur les freins développés dans cette recherche.

Par ailleurs, les théories de la qualité ont tendance à considérer que la complémentarité entre les entités élémentaires d'une démarche « qualité » va de soi. Contrairement à ce postulat, il nous apparaît que cette complémentarité doit être pensée, anticipée et régulièrement évaluée. A ce titre, lorsque les utilisateurs des démarches qualité se saisissent de l'outil, ils se concentrent sur le Substrat Technique (des indicateurs, des cartographies de processus, des logiciels de représentation...). D'autres utilisateurs considèrent que la qualité porte sur des philosophies et que les outils (au sens techniques) suivront.

La cohérence ne se fait pas automatiquement entre ce Substrat Technique et les philosophies ou les pratiques des utilisateurs.

Les théories de la qualité doivent se soucier de la cohérence interne, quelle que soit la démarche qualité adoptée.

La grille d'analyse proposée dans ce travail et issue de l'interprétation de la théorie des outils de gestion, permet de penser et d'évaluer cette complémentarité.

Outre les questions de cohérence interne des outils qualité et de leur dialogue avec les systèmes de coûts, la thèse interroge ces théories sous un angle particulier.

L'observation des pratiques en qualité (Six Sigma, ISO 9001, 5S, kaizen, Lean, etc.) nous a montré que les théories, les principes et les concepts (Total Quality Management, Big Quality, DMAIC ; PDCA, 14 points de Deming) restent intéressants et ancrés dans ces pratiques.

Cependant, leur opérationnalisation dans les outils de la qualité (au sens technique) ne donne pas nécessairement aux acteurs, les moyens de mettre en œuvre ces théories et ces principes et de les faire vivre.

Il manque un chaînon dans les réflexions en qualité, entre les concepts implicites (PG et VSRO) et les solutions techniques (ST) offerts aux utilisateurs.

Ce chaînon porte sur les paramètres concrets qui composent l'outil, permettent de s'assurer de la cohérence interne et aussi de réfléchir à la convergence avec d'autres outils.

Selon un témoignage recueilli sur un terrain investigué, une responsable Qualité affirmait que la cartographie des processus et activités construite dans le cadre de la démarche qualité reflétait moins la réalité que la cartographie proposée par le contrôle de gestion (AKIPAJ). Il fallait reprendre la conception de l'outil, mais la qualité bute là-dessus.

Elle ne bute pas par manque de principes ou par manque de solutions techniques, mais par manque de lecture intégrée structurée et cohérente de cet outil de gestion, la qualité.

### **8.2. Confirmation des hypothèses de base de la démonstration de la solution**

Dans le cadre de la démonstration de la solution, le méta modèle, nous avons pris comme hypothèses de départ les points suivants:

Le méta modèle est un référentiel de base pour la modélisation des deux outils de qualité et de contrôle de gestion. Il est constitué d'un langage partagé par les modèles des deux outils et a vocation à assister la construction des modèles des deux outils, tout en respectant les différenciations en termes de spécificités, d'ambitions et de finalités.

Nous avons souligné en introduction de cette thèse la présence de deux limites à ce méta modèle.

La première est l'absence d'outillage de cette solution au sens technique. La démonstration empirique basée sur l'opérationnalisation a permis de résoudre cette limite, en précisant le statut, les

composantes et les modalités de déclinaison de la solution au niveau des deux outils de qualité et de contrôle de gestion.

Quant à la deuxième limite liée à la mise en œuvre de ce méta modèle, elle porte sur l'équilibre entre les deux aspects contradictoires portés intrinsèquement par le méta modèle: **intégration** (vocabulaire commun) et **différenciation** (PG différentes et VSRO différentes).

L'enjeu principal consiste ici à garantir l'unicité du référentiel de gestion (vocabulaire de gestion, processus...) permettant le dialogue entre les deux démarches, **tout en respectant leurs identités et leurs missions** ; et ce quel que soit l'ordre dans lequel elles ont été engagées.

### 8.2.1. Les enjeux d'une incompatibilité entre deux logiques (PG) différentes ou deux pratiques (VSRO) différentes liées à un paramètre unique ?

Le principal risque rencontré est le phagocytage d'une logique ou pratique du premier outil, par une logique ou pratique de l'autre outil.

La conséquence directe est la naissance ou l'attisement de conflits entre les deux outils.

Ces conflits sont facilement catalysés par des jeux d'acteurs, et par les « stratégies d'acteurs ».

Cette divergence, à défaut d'un rôle de régulation et de dialogue assuré par la Direction, induit la domination d'une approche sur l'autre.

En effet, nous avons démontré que les conditions assurant la garantie du couple (intégration/différenciation) sont les suivantes :

- Le partage de vocabulaire et de définitions liées au ST des deux outils ;
- La cohérence interne de chaque outil, à travers la complémentarité entre ses trois composantes;
- L'absence d'incompatibilité entre les composantes implicites des deux outils.

Or, souvent ces conditions sont rarement remplies dans leur intégralité.

La cause est l'omission des dimensions purement implicites : les acteurs mettent la pression sur les aspects techniques de l'outil.

Nous illustrons, à travers les trois exemples réels exposés ci-dessous, trois configurations de manquement aux conditions stipulées.

(1) La première configuration est celle du manque de complémentarité, au sein d'un seul outil, entre le paramètre « processus » et la finalité (PG) d'exploitation stratégique.

Si nous considérons l'outil de contrôle de gestion, c'est souvent le statut opérationnel de calcul de coût et de rentabilité qui cantonne le processus à l'exploitation opérationnelle, au détriment de l'exploitation stratégique.

Ce manque de complémentarité porte également sur le couple processus/pratique (VSRO), au sens où les relations et le partage de connaissances sont centrés sur le découpage par responsabilité budgétaire et non pas sur la structure à base de processus.

Nous avons montré ces configurations à NA et souligné les moyens de les pallier.



(2) La deuxième configuration est liée à l'incompatibilité entre les philosophies gestionnaires des deux outils.

D'une part, en qualité, l'exploitation du paramètre processus révèle une approche stratégique liée à ce paramètre. Cette posture correspond à une philosophie de pilotage basée sur l'amélioration continue de l'organisation à partir de l'amélioration de la performance des processus.

Cela se décline dans les pratiques (indicateurs de performance) et l'exploitation de ce paramètre dans cette optique.

Cependant, la logique d'efficience des processus paraît étrangère à cet outil, qui n'en tient pas compte.

D'autre part, en contrôle de gestion, la logique guidant et conditionnant la construction et l'exploitation de ce paramètre est exclusivement celle du calcul de coût. La logique de contribution à la performance globale à travers la performance du processus est minorée ou absente.

La maîtrise de ces incompatibilités par les deux outils est la clé pour leur permettre de se compléter au lieu de s'affronter et de glisser ainsi vers des conflits.

Cet affrontement problématique peut être évacué grâce aux mises en garde clarifiées par le méta modèle.

Par conséquent l'affrontement est estompé par la complémentarité entre les deux approches, en vue d'une seule finalité : contribuer à la performance.

La complémentarité exige une vision partagée du processus, celle de pont entre l'opérationnel et la stratégie, ainsi qu'une synergie en lieu et en place de l'incompatibilité. Cela exige aussi une implication de la Direction et des deux outils pour un objectif : celui de la contribution à l'amélioration de la performance globale.

(3) La troisième configuration matérialise l'incompatibilité entre deux pratiques (VSRO) des deux outils liées au paramètre processus partagé par ces derniers.

Dans ce cas, les deux outils sont perçus et exploités dans une optique de contribution au pilotage de performance.

Les modèles en question fournissent aux acteurs une traçabilité leur permettant de percevoir tout le cheminement allant des tâches élémentaires réalisées jusqu'à la réponse aux attentes des clients (prestation du service ou livraison du produit). En outre, il doit leur fournir un support durable pour rester au diapason de l'évolution des attentes. Nous rappelons que la réponse aux attentes des clients répond à des objectifs stratégiques. La maîtrise de ces paramètres et leur exploitation permettent aux acteurs de s'en saisir pour maîtriser leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques, ainsi que pour améliorer cette contribution.

Ce qui différencie l'outil de Gestion de Qualité de celui de Gestion des Coûts, à ce niveau, c'est l'ordre dans lequel les acteurs perçoivent la démarche de chacun des deux outils, afin de parvenir à assurer les contributions citées.

Cela rejoint les interrogations et réponses échangées par les deux auteurs, P. Mévellec<sup>269</sup> et V. Malleret<sup>270</sup>, dans des articles et notes successives en 2009.

Si les deux auteurs semblent être en accord sur la pertinence et le bien fondé de la question théorique posée dans les titres de leurs échanges, c'est le rapport à l'action qui les divise.

En effet, leurs positionnements s'opposent du point de vue empirique, notamment en ce qui concerne l'ordre dans lequel s'articulent et se gèrent pratiquement « Coûts » et « Valeur ».

Pour Mévellec, la question posée est la suivante : « peut-on modéliser les processus de production interne aux organisations ***pour ensuite*** vérifier que ces productions ont de la valeur pour un client ? ». Il précise que Malleret pose la question d'une façon symétriquement opposée à la sienne. Ce propos de Mévellec témoigne de l'opposition de points de vue : « Malleret cherche à élaborer des connaissances théoriques sur la valeur **pour** l'action alors que personnellement c'est de l'action que je tire empiriquement des connaissances sur les attributs de valeur. »

P. Mévellec appuie son raisonnement par des arguments et des exemples. Il cherche à démontrer la nécessité de faire précéder la connaissance de la valeur par l'action (la modélisation par les activités). *« La modélisation en terme d'activités (qui sont toutes des mini fonctions de production) permet de mettre à jour cette production multiple et de formaliser les processus effectifs de réponse aux attentes des clients. Une fois ces processus et leur production identifiés la question qui se pose est double : est-ce que cette production a encore de la valeur pour des clients ? Si oui est-ce que le prix de vente permet à l'organisation de capter sa part de la valeur perçue par le client. C'est au travers de ces deux questions complémentaires que l'analyse par activités et processus peut fournir un support au processus d'apprentissage pour une maîtrise du coût et de la valeur. »*

Nous avons cité ces deux articles pour souligner l'existence d'un désaccord sur la déclinaison empirique d'une même question théorique.

Ce désaccord porte sur l'ordre dans lequel les acteurs perçoivent le cheminement entre la satisfaction du client et les activités qui y contribuent.

Nous sommes en accord avec les idées des deux auteurs. Celles-ci révèlent des vérités émanant de pratiques observées. Nous considérons que ces vérités correspondent, d'une part, à la perception de la feuille de route de la Qualité et d'autre part, à celle de la Gestion des Coûts.

Concernant la Qualité, la trajectoire (reliant les tâches opérationnelles à la satisfaction du client) a comme point de départ la connaissance des clients. Nous soulignons, au travers de la lecture monographique et de l'analyse du cas de NA, l'importance de la question « qui sont nos clients ? ».

Cette connaissance relève, comme le précise P. Mévellec, du registre de « l'apprentissage » sur la valeur attendue par le client. Cet apprentissage porte sur l'identification des clients, leur composition, leur qualification, leurs attitudes, leurs exigences et surtout leurs BESOINS, tels qu'ils sont exprimés par eux.

<sup>269</sup> Pierre Mévellec (février 2009), « Peut-on gérer le couple coût-valeur ? » Commentaires. Comptabilité Contrôle Audit. Cet article est accessible à travers le lien suivant : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2009-2-page-209.htm>.

<sup>270</sup> V. Malleret (janvier 2009), « Peut-on gérer le couple coûts-valeur ? » Comptabilité Contrôle Audit p.7-34.

Ces besoins sont ensuite traduits en attributs de valeur à incarner dans des produits et des services. Sur la base de cette connaissance, les processus sont décrits, ce qui permet d'aboutir aux attributs de valeur. Ce sont ces processus qui font l'objet de réunions et de revues, afin de vérifier en permanence leur pertinence, au regard des besoins des clients.

Puis, ces processus sont décrits avec un niveau de détail plus fin, sous la forme d'activités et de tâches.

Si le client est satisfait, la Qualité maintient son programme d'amélioration continue et cherche des niveaux de performance supérieurs; dans le cas inverse, marqué par une insatisfaction, des plans d'actions correctives sont mis en place, pour reprendre l'acquisition de connaissances sur la valeur jugée par le client.

Concernant la Gestion des Coûts, la construction (l'action) précède l'apprentissage de la valeur.

La construction du modèle consiste à partir de ce qui est réalisé, vers l'accumulation de connaissance et l'apprentissage sur la valeur apportée au client.

La perception des acteurs doit s'aligner sur cet ordre et ce cheminement. Ainsi, dans un premier temps, ce sont les tâches opérationnelles qui sont construites, puis les activités. Dans un deuxième temps, est réalisée l'analyse de la valeur jugée par le client et celle de la rentabilité de l'entreprise.

### 8.2.2. Quelle sortie pour évacuer les différends induits des conflits ?

La solution consiste, d'abord, à prendre acte que chacun des deux outils a ses propres philosophies différentes de celles de l'autre. Ensuite, il convient de tenir compte de ces vérités dans la phase de conception des paramètres au sein de chacun des deux modèles. Les paramètres sont les véhicules qui dynamisent les vérités et les mettent chacune à l'épreuve du réel. C'est ce qui nous mobilise dans ce travail de recherche.

En définitive, les trois exemples exposés dans ce chapitre confirment les hypothèses de départ qui portent sur les conditions de réussite de la mise en œuvre du méta modèle.

Ils montrent que la confrontation d'un outil avec d'autres outils de gestion ne doit pas être perçue comme une contrainte ni comme un risque à l'existence et au fonctionnement de l'outil. Mais elle doit signifier : Dialogue. Discuter avec les autres outils est une évidence nécessaire à la dynamique et à l'évolution d'un outil de gestion.

Le dialogue ne doit pas constituer une solution curative pour la résolution des problèmes, mais il doit être ancré dans les pratiques liées à un outil de gestion.

Un outil qui ne discute pas avec d'autres outils dans l'entreprise est voué à l'isolement et à l'abandon. Ces exemples montrent également que partager un modèle ou un vocabulaire ne signifie pas copier un modèle d'un autre outil ou imposer un modèle indépendamment des spécificités liées aux logiques managériales et aux pratiques des acteurs.

Enfin, intégrer des outils différenciés ne doit pas signifier évacuer les différences, mais créer une synergie en s'appuyant sur un référentiel commun. Ce référentiel doit assister les outils dans la construction de leurs modèles et assurer la convergence vers un objectif commun, celui du pilotage de la performance globale de l'organisation.

# **CONCLUSION : PRINCIPAUX RESULTATS DE LA THESE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

---



Dans cette conclusion de la thèse, nous synthétisons les principaux résultats de notre recherche, afin d'en tirer des implications en termes d'apports théoriques, méthodologiques et empiriques, ainsi que de nouveaux horizons révélés par les limites de ces apports.

Partant de la réalité problématique du foisonnement des techniques pour la gestion des coûts et de la qualité, auquel s'ajoute le déphasage entre techniques et logiques de pilotage, ainsi que le manque de cohérence globale du management d'entreprise, nous avons entamé ce travail pour trouver une solution répondant aux besoins empiriques.

La problématique de recherche a ainsi été reformulée de la façon suivante :

Face à un besoin de pilotage de performance cohérent, quelles modalités de modélisation à base de processus concevoir en gestion des coûts et en qualité, pour permettre à ces deux systèmes simultanément de discuter et de mettre leurs logiques, leurs pratiques, leurs rôles et leurs acteurs au service d'un pilotage de performance globale cohérent ?

Nous avons mis en œuvre deux études de cas enchâssées (Yin, 1994) dans deux organisations différentes. La première entreprise investiguée a servi de prototype pour valider la solution induite de la recherche ; la deuxième a principalement servi à enrichir les réflexions et nous a fourni des pistes d'analyse pour mener nos enquêtes de terrain et en induire les résultats.

Quels sont ces résultats ?

Nous tirons de ce travail des implications d'une triple nature :

Les premières sont de nature théorique, les secondes ont trait à la méthodologie de recherche et les dernières portent sur l'utilité de ce travail pour les gestionnaires, dirigeants, contrôleurs de gestion, qualitatifs et tout acteur impliqué dans la performance de l'entreprise et l'impactant.

## **1. Les contributions théoriques**

Notre objectif présenté dans les premiers chapitres de la thèse, est de trouver une solution à une problématique, celle de la mise en œuvre d'un pilotage transversal de la performance à partir d'une démarche de gestion des coûts et/ou d'une démarche de gestion de la qualité, toutes deux basées sur les processus, mais renvoyant à des aspects implicites distincts, voire à des contradictions. Dès lors que ces contradictions deviennent problématiques, cela se répercute sur le pilotage global de la performance. La solution consiste donc à préciser les conditions et les modalités qui assurent à ces deux démarches le partage d'un référentiel commun (à base de processus), dans leur trajet de contribution à la performance globale.

Cet objectif a appelé deux étapes principales dans ce travail : la première consistait à adopter une façon de lire, comprendre et analyser un système de gestion. La deuxième consistait à développer conceptuellement, puis à démontrer pratiquement, la solution à la problématique.

Dans cette optique, nous avons principalement mobilisé les concepts de pilotage de performance, d'outil de gestion, de modèle, de modélisation de systèmes de coûts, ainsi que les théories de l'organisation.

C'est ce qui explique le positionnement de notre travail dans la lignée des travaux de P.Mévellec qui a approfondi les études sur les systèmes de coûts, sur leur modélisation et sur les « paramètres de leur conception », notamment les activités et les processus. Ce travail se positionne également dans le prolongement des travaux de P. Lorino sur le pilotage de la performance et les « schémas d'animation » basés sur les processus.

En complément des travaux de Mévellec et Lorino, nous avons mobilisé des concepts et des théories afin d'instruire les questions de recherche et les unités d'analyse nécessaires à l'appréhension du terrain.

Donc les apports théoriques sont les enseignements ou les construits qui viennent s'ancrer dans ce socle théorique de départ et l'enrichir.

Le premier construit théorique que nous exposons est une grille de lecture et d'analyse d'un système de gestion. Le deuxième apport théorique consiste à faire ressortir les avantages de cette grille pour diagnostiquer un système de gestion en termes de cohérence interne et de cohérence globale, à partir des deux démarches de gestion de coût et de qualité.

Enfin, le troisième enseignement apporté concerne l'outillage-même, au sens technique, du dialogue entre les deux démarches à base de processus. Cet apport vient pallier les obstacles ou les freins d'évolution des systèmes de coûts pointés par P. Mévellec (2005). Ces freins sont liés aux craintes des dirigeants de s'exposer à des coûts d'installation et de maintien des outils, ainsi qu'à la difficulté de maintenir des relations entre plusieurs outils complexes et indépendants qui se confrontent.

### 1.1. Grille de lecture et d'analyse d'un système de gestion

L'appréhension d'un système de gestion sur la base de la théorie d'outil de gestion (Hatchuel et Weil, 1992) présente l'avantage de considérer tous les aspects entrant en jeu dans l'existence, les fonctions et l'évolution de ce système.

Ces aspects sont regroupés selon les trois familles suivantes :

- Les aspects techniques, qui sont les composantes concrètes facilement assimilées au langage;
- Les aspects philosophiques qui comprennent les fondements théoriques, les axiomes, les hypothèses et tout ce qui rentre dans les « coulisses » de conception des éléments concrets;
- Les aspects pratiques, propres au dialogue entre les acteurs : la communication, les rôles, les négociations, les perceptions, les comportements, entre autres. Ces aspects, plus explicites que les précédents, sont néanmoins rarement considérés simultanément et en interaction avec les éléments concrets de la première famille.

Alors que les recherches en contrôle de gestion ou en qualité ont souvent mis l'accent sur une ou deux familles d'aspects pour un système donné, en délaissant les influences des autres aspects qui l'entourent, notre utilisation de la théorie d'outil de gestion souligne l'importance de l'influence exercée **simultanément** par les trois familles qui déterminent l'existence, l'évolution et l'articulation d'un système de gestion avec le reste de son environnement.

En effet, on retrouve tous ces aspects d'une manière parcellaire dans plusieurs recherches, mais il manque une lecture intégrée de l'ensemble de ces aspects dans une seule entité qui les agrègerait et où ils interagiraient.

A ce titre, on comprend que le contrôle de gestion (en particulier la gestion des coûts) ou la qualité ne sont pas uniquement le résultat d'une application logicielle, ni un recueil de règles et de conventions

servant de base pour le calcul des coûts ; mais qu'il résulte de la conception d'une démarche construite en perspective avec des principes, des finalités et des définitions. Ces éléments constituent ce que la théorie appelle : philosophie gestionnaire.

Sur le plan de la qualité, cette dernière est souvent perçue uniquement en termes de langage, ou en termes de principes et de théories, ou encore en termes de bonnes pratiques.

Cependant, un système qualité est, selon la théorie de l'outil de gestion, un agrégat de langage, de principes, de finalités, de logiques managériales, de pratiques, de rôles, qui doivent être perçus en interaction permanente.

Souvent la perception d'un système est limitée à une ou deux de ces familles d'aspects, soit par souci de restreindre le champ d'expertise à des aspects précis, soit par ignorance ou sous estimation des autres aspects. Il apparaît toutefois que ce système, dans sa communication avec les autres systèmes complexes et indépendants (P. Mévellec, 2005), nécessite la maîtrise des « rouages » sous-jacents à leur dialogue.

Ainsi, à travers l'identification d'un système de gestion à un « outil de gestion », nous avons appelé à le considérer comme un agrégat dont chacune des trois familles d'aspects présentées constitue une partie intégrante et indispensable à sa compréhension et à son exploitation.

L'enseignement conceptuel apporté ici réside dans l'opérationnalisation de la lecture d'un système de gestion.

**La maîtrise et l'exploitation d'un système de gestion repose sur sa lecture d'une façon intégrée, structurée et cohérente avec la logique de pilotage globale.**

Nous avons identifié et défini l'intégralité des constituants pouvant donner une vue d'ensemble de chacun des systèmes de gestion des coûts et d'un système de gestion de la qualité.

Nous nous sommes assurés de la validité de ce procédé en nous appuyant, principalement, sur une théorie, celle des outils de gestion.

Quant à la structuration de ces éléments, elle est nécessaire pour donner du sens aux éléments identifiés. Un système doit comporter trois familles de composantes représentant les trois aspects que nous venons de lister. Nous avons détaillé le contenu de chaque famille, compte tenu de l'état de l'art et de l'observation des éléments qui paraissent indispensable à l'exploitation des deux systèmes par tous les acteurs interrogés et impliqués dans l'exploitation.

Enfin, les acteurs sont en mesure de lire un système de gestion et de l'intégrer dans leurs pratiques, dans une optique de pilotage globale. Tout déphasage entre la perception et les pratiques des acteurs, d'une part, et la logique de pilotage, d'autre part, se répercute par des ambiguïtés, ce qui attise les conflits organisationnels et le manque de cohérence du pilotage global de l'entreprise.



## 1.2. L'opérationnalisation du diagnostic d'un système de gestion

Dès lors, un second enseignement conceptuel apparaît dans les prolongements du premier. Il s'agit de diagnostiquer l'état d'un système, autant au niveau de sa cohérence interne que de sa pertinence au regard de la stratégie et de la logique de performance globale.

Pour ce faire, nous avons élaboré une grille qui reprend tous les critères nécessaires à l'audit d'un système de gestion.

Cette grille est construite en suivant un principe fondamental commun et se décline sur chaque outil, en fonction de ses spécificités et des points précis qu'on souhaite évaluer.

La première colonne et la première ligne comprennent les entités élémentaires issues de la décomposition analytique de l'outil étudié.

Le principe de l'opérationnalisation du diagnostic est le suivant :

Partant de l'enseignement précédent, nous sommes en mesure de décoder un outil de gestion en trois familles de composantes. Ensuite, chaque famille fait l'objet d'un décodage ou d'un déchiffrement en autant d'éléments nécessaires pour fournir les informations sur l'état de cet outil.

Nous listons les éléments de la composante tangible, constitués des objets pouvant être facilement saisis et partagés par les acteurs et permettant l'accès à des configurations « auditées ».

Ce qui est observé dans chaque configuration, ce sont les interactions entre un élément tangible et les aspects implicites du système considéré.

Ces aspects implicites font l'objet d'une opérationnalisation. En effet, compte tenu de la définition des composantes implicites d'un outil de gestion (Hatchuel et Weil, 1992), nous avons identifié et développé les éléments unitaires de chacune de ces composantes pour chacun des systèmes de coûts et de qualité.

Chaque croisement entre deux critères fournit une information sur l'impact de leur interaction, sur la cohérence de l'outil en question, ainsi que sur la pertinence de ce dernier au regard de la logique de pilotage global.

Ainsi, il est possible de cerner les cases de la grille présentant des contradictions problématiques entre deux éléments d'un outil de gestion.

Par conséquent, à l'image du résultat d'un diagnostic clinique, ces cases-là présentent les causes premières qui expliquent les symptômes problématiques apparents.

Il est alors possible de traiter ces problèmes en menant les actions nécessaires sur les causes détectées.

Cette dernière idée relève des retombées empiriques de la thèse sur lesquelles nous reviendrons plus loin. Il s'agit là de répondre à la question suivante : A quelle limite théorique cet apport répond-il ?

En effet, de nombreuses études portent sur l'appropriation de nouveaux outils de gestion, leur adoption, leurs avantages, leurs inconvénients, les raisons de leur réussite, de leur diffusion, de leur échec, de leur abandon, etc.

Souvent ces études s'inscrivent dans la logique d'innovation de gestion et se concentrent sur des outils de gestion qui viennent se greffer ou s'implanter dans l'organisation.

Ce que nous souhaitons faire ici, c'est concentrer l'examen sur l'état des outils existants, quels qu'ils soient, afin de les évaluer. Sont-ils complets ? Apportent-ils les signaux qu'ils sont censés fournir ? Sont-ils pertinents au regard de la stratégie ?

C'est pour ces raisons que nous avons proposé la grille constituée des critères sur lesquels se fonde le diagnostic.

**Cette grille, dont une déclinaison<sup>271</sup> est représentée dans le schéma ci-dessous, permet de faire ressortir le deuxième apport théorique qui pourrait être inséré dans la littérature consacrée à l'audit des outils de gestion.**

Figure n° 6.4 (présentée au chapitre 6) :

PG ST	Définition opérationnelle	Principes de construction	Finalités : représentation et exploitation
Processus	A1	A2	A3
Activités	B1	B2	B3
Tâches	C1	C2	C3
Ressources	D1	D2	D3
Organigramme	E1	E2	E3
Objets de coûts	F1	F2	F3

### 1.3. L'équipement du dialogue entre les systèmes de gestion

Les connaissances apportées par la thèse ne sont pas exclusivement informatives. Elles ne se limitent pas à l'opérationnalisation de la lecture structurée de tous les aspects d'un outil de gestion, ni à l'opérationnalisation de son diagnostic.

Le troisième apport théorique relève de la connaissance actionnable. Il porte sur les modalités de mise en œuvre d'un dialogue entre deux outils de gestion, au service du pilotage global de l'entreprise. Ces modalités constituent la solution à la problématique empirique développée dans la thèse. Cette solution est constituée d'un référentiel commun qui se décline dans les modèles des deux outils.

Nous avons montré que ce référentiel est un langage composé d'un vocabulaire partagé par les deux systèmes.

Pourtant, notre démonstration empirique nous a conduits à constater que sa construction n'est pas uniquement une démarche technique. En effet, nous l'avons développé, à partir des caractéristiques qui lui sont attribuées.

La première caractéristique, celle d'assurer l'intégration de deux outils, nous a permis d'identifier les composantes du métamodèle.

La deuxième caractéristique est la liquidation des freins au dialogue efficace. Tout d'abord, nous convenons du fait que le dialogue efficace repose sur des différences qui sont tout à fait normales dans une organisation. Ainsi, les deux systèmes étudiés se distinguent par des spécificités liées à leurs missions, leurs pratiques, leurs rôles et responsabilités, etc.

<sup>271</sup> Il s'agit d'un exemple de la grille. Il correspond à sa déclinaison sur l'outil de gestion des coûts pour évaluer les impacts des croisements entre les composantes techniques tangibles de cet outil et sa philosophie gestionnaire.

En outre, au travers de nos observations, nous avons souligné que le résultat est en faveur des conflits, lorsque la régularisation des différences et des contradictions s'effectue par la domination d'une partie sur l'autre ou par imposition d'un modèle ou d'une technique exogènes à ces deux systèmes. Nous rappelons que ces conflits, qui demeurent problématiques induisent un manque de cohérence au niveau du pilotage de la performance.

Pour cette raison, le méta modèle n'est pas perçu uniquement comme une composante technique tangible qui serait neutre. Mais il est un objet réel existant (Moisdon, 1997) qui est soumis à l'épreuve de l'organisation.

**Il s'agit d'un tiers absent auquel les deux outils distincts se réfèrent d'une manière équivalente,** pour représenter le fonctionnement et pour contribuer au pilotage de l'entreprise.

A ce titre, le méta modèle est assimilé à une référence spirituelle ou à une banque centrale à laquelle tout le monde se réfère d'une façon équivalente sans qu'elle ne soit nécessairement présente en permanence.

Par ailleurs, à travers les analyses empiriques, nous avons démontré que la construction du méta modèle n'est pas suffisante pour intégrer deux outils différenciés et pour « liquider » les problèmes issus des divergences.

Pour que cela fonctionne, il faut réunir des conditions d'ordre empirique que nous développons, ci-après, dans les implications empiriques de la thèse.

## **2. Les contributions méthodologiques**

Cette section répond, d'une manière globale, à l'interrogation sur notre démarche de recherche en sciences de gestion. Tout d'abord, nous synthétisons les apports de la thèse en matière de la méthodologie employée à chacune des étapes de collecte et d'analyse de données.

Puis, nous présentons les caractéristiques de méthodologie adoptée pour instruire notre analyse et aboutir aux objectifs de cette recherche intervention.

### **2.1. Une démarche de recherche partant de la solution pour aller vers sa démonstration :**

La première originalité de cette méthode réside dans l'ordre de sa mise en œuvre. Comme il s'agit d'une recherche intervention dont la principale visée est la réponse à des problématiques empiriques, nous avons choisi une entrée par la solution que nous avons identifiée, compte tenu des besoins des praticiens et des limites théoriques.

D'un point de vue conceptuel, la solution se situe au niveau du « substrat technique » (Hatchuel et Weil, 1992) des outils de gestion. Ainsi le méta modèle, lorsqu'il est décliné dans chacune des deux démarches, est conditionné par les logiques sous-jacentes à ces dernières. Il apporte également le langage permettant d'instrumentaliser ces logiques dans le cadre des pratiques des différents acteurs.

Sous l'angle empirique, le point de départ est une solution en matière de formalisation des modalités et des conditions de dialogue entre deux systèmes de gestion. Ce dialogue est basé sur un langage fondé sur les processus.

Dans cette optique, la solution déterminée relève de l'ordre de la modélisation du fonctionnement sous la forme de processus.

C'est ce qui explique l'entrée par les aspects techniques de l'outil de gestion.

La deuxième contribution réside dans la manière de restituer les données collectées. Nous avons élaboré une grille de lecture guidée par l'entrée choisie au départ, celle du référentiel commun.

Ainsi, après avoir présenté le contexte structurel et organisationnel de chaque terrain, nous avons élaboré une grille de lecture sous la forme d'une trajectoire censée conduire vers la solution, celle de la convergence de deux outils de gestion.

En plus de son caractère narratif, cette méthode propose un support pour la démonstration effectuée dans l'étape suivante de la thèse.

## 2.2. Une démarche de recherche en sciences de gestion basée sur la Modélisation :

A la lumière de l'expertise d'AKIPAJ, nous avons développé la notion de modélisation et nous nous en sommes saisis pour concevoir et construire la solution.

En effet, AKIPAJ modélise le fonctionnement de l'entreprise : l'organisation, les activités et les processus sont au cœur de ses solutions.

L'originalité de cette démarche<sup>272</sup> réside dans deux points principaux :

Tout d'abord, elle apporte une vision très opérationnelle de l'entreprise. Elle ne se limite pas à la représentation d'une photographie de l'organisation qui relève de l'esthétisme ; mais elle apporte des connaissances actionnables et ancrées dans l'exploitation opérationnelle et stratégique de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'elle est commune aux solutions logicielles d'aide au pilotage développées par AKIPAJ : gestion des coûts, rentabilité, stratégie et moyens budgétés.

Le deuxième avantage de cette démarche est la collaboration des acteurs dans la « co-construction » du modèle conçu :

Cette collaboration vient pallier le risque d'abandon des modèles induits par l'imposition ou l'implantation de modèles standards, souvent réduits à des logiciels standards. Cela facilite naturellement la mise en production et l'aide à l'exploitation du modèle qui a été adopté par des acteurs, co-concepteurs.

De plus, cette collaboration incarne la notion d'implication des praticiens dans la construction d'un modèle « projet ». Cette modalité de construction rejoint celle décrite par Le Moigne (1987). (Conception de connaissance-projet, par opposition à une simple analyse d'une connaissance-objet existante ex-ante, en entités élémentaires plus fines).

Les caractéristiques de cette démarche illustrent un résultat bien établi en sciences de gestion, selon lequel l'étude des notions de modélisation et de modèles sort de son aspect étroitement conceptuel. Nous avons complété cette étude par **une mise en œuvre empirique en temps réel**, puis par une théorisation dans le champ des démarches de la recherche en sciences de gestion.

## 2.3. Démonstration **empirique** basée sur l'opérationnalisation des concepts issus de la théorie d'outil de gestion, afin d'interroger et analyser le terrain:

Cette démonstration se différencie d'une démonstration **mathématique** logique. Alors que cette dernière part de théorèmes, axiomes et règle, pour convaincre le lecteur de la validité des résultats obtenus ; notre démonstration part des configurations réelles observées et analysées, à partir de la visée de la thèse : préciser les modalités de mise en œuvre des modèles à base de processus et conformes à un référentiel commun.

---

<sup>272</sup> Voir les développements de la démarche d'AKIPAJ plus haut, chapitre 1.

L'originalité réside ici dans la manière de mobiliser la théorie d'outil de gestion pour opérationnaliser les éléments de démonstration, élaborer progressivement les grilles d'analyse et produire des résultats concrets.

En fait, les grilles d'analyse, ainsi composées des éléments « opérationnels », nous ont conduits à concevoir les modalités de convergence des deux systèmes autour du méta modèle.

Par ailleurs, nous soulignons l'avantage de ce procédé en termes de symétrie dans la comparaison des deux terrains.

En effet, les deux entreprises interrogées diffèrent par leurs caractéristiques structurelles et organisationnelles et, par conséquent, par leur contribution à la conception du méta modèle.

Le fait d'opérationnaliser les unités de leur analyse au sein des grilles, nous a permis de mener deux enquêtes symétriques et de réduire le risque d'adapter la recherche aux besoins, caractéristiques et influences d'une seule entreprise.

### **3. Les contributions empiriques :**

Dans le prolongement de la discussion sur les résultats de notre recherche, nous confrontons les apports empiriques de notre étude, aux pratiques des dirigeants, des contrôleurs de gestion et des qualitatifs.

Les contributions revêtent une fonction de recommandations destinées aux praticiens.

Celles-ci concernent les modalités de mise en œuvre des modèles à base de processus, de gestion des coûts et de qualité, ce à partir d'un référentiel commun.

Ces modalités requièrent une condition préalable, celle de se saisir pertinemment des outils de gestion pour le pilotage de la performance.

Nos propositions portent ainsi sur la perception des outils mis à disposition des acteurs, leur exploitation dans une perspective de dialogue de gestion et de pilotage de performance.

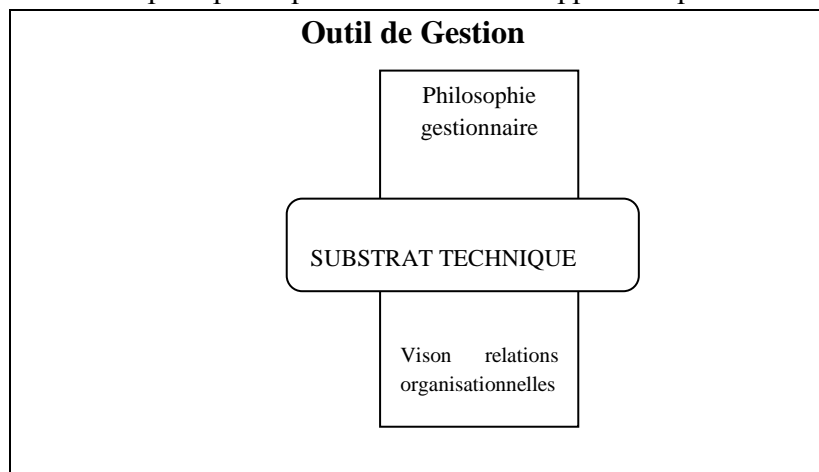
#### **3.1. Un pré requis à l'adoption d'un outil de gestion, sa conception collective :**

Un système de gestion des coûts ou de la qualité existe et vit lorsqu'il est exploité par les acteurs, dans leur fonctionnement opérationnel quotidien et dans le dialogue avec d'autres systèmes.

C'est la raison pour laquelle nous avons appelé à rester attentif à la perception de ces outils comme agrégat de trois familles de composantes en interaction.

Pour que cette perception soit effective, il faut que la conception de l'outil soit faite conjointement par les concepteurs officiels (conseillers, dirigeants, responsables du système concerné) et par les acteurs censés l'exploiter, le « maintenir en vie » et qui contribueront ainsi à sa dynamique et à son évolution.

C'est cette perception que nous souhaitons rappeler et que nous avons formalisée dans le schéma suivant :



Ce faisant, chaque acteur est en mesure de situer chaque vocabulaire et chaque action, et de visualiser les impacts de chaque configuration empirique.

### 3.2. Comment aboutir avec succès à la convergence ?

Face à cette interrogation, nous avons souligné les conditions qu'il convient de réunir pour réussir la convergence de la gestion des coûts et de la qualité, ainsi que les freins qu'il faut maîtriser et réduire. Afin de définir ces éléments, nous nous sommes appuyés sur des configurations réelles observées que nous avons analysées, lors de notre enquête de terrain. Nous complétons ces points par les risques que l'entreprise encourt si elle les ignore.

Donc il s'agit ici d'idées que tout dirigeant ou responsable d'un système de contrôle de gestion ou de qualité peut utiliser, dans le cadre de ses réflexions, actions ou décisions stratégiques. La mise en œuvre de ces idées est maintenant possible grâce aux grilles d'analyse que nous avons présentées plus haut.

Quant aux conditions de convergence, rappelons-les ici. Elles concernent, d'une part, la cohérence interne de chaque outil et, d'autre part, la compatibilité entre les composantes implicites des deux outils.

Quant aux freins entravant cette convergence, ils portent, d'une part, sur l'ignorance par les acteurs des opportunités offertes par la convergence, la formation étant le principal moteur de lutte contre cette ignorance, d'autre part, sur la faible implication de la Direction dans l'instauration et le maintien de cette convergence.

L'ignorance ou la sous estimation de ces éléments risquent de conduire l'organisation à l'une des situations suivantes :

- Le déphasage entre le concret et l'abstrait ;
- Le mauvais déploiement de l'outil.
- Le déphasage entre, d'une part, les pratiques et, d'autre part, les principes selon lesquels l'outil est construit et les finalités pour lesquelles il est conçu.

Cela se traduit par une insatisfaction des acteurs à l'égard des modèles, des logiciels ou de toute ressource matérielle mise techniquement à leur disposition.

A ce titre, considérons l'exemple des outils de gestion de la qualité. Souvent, la raison principale du développement de la qualité en entreprise reste, au vu de nos observations, l'obtention d'un certificat censé apporter une assurance quant à la conformité de l'entreprise à des normes précises.

Nous faisons allusion aux normes ISO9001 dont l'objectif principal consiste à *« aider les organisations à s'inscrire solidement dans la durée en suivant le principe d'amélioration continue. Cette norme est ainsi devenue au fil du temps un outil de management au service de la compétitivité. »*

Cette citation, extraite du site de l'AFNOR<sup>273</sup>, évoque des aspects qui dépassent le simple document certifiant la conformité à des normes. Ces aspects sont l'amélioration continue, la perspective managériale de la qualité et la contribution de la qualité à la compétitivité de l'entreprise.

Pourtant, les pratiques déphasées de ces aspects ont, selon nous, dévoyé les principes fondamentaux de la qualité que nous retrouvons depuis les travaux de Juran (1985) et qui sont ceux de l'amélioration continue et de l'apprentissage collectif, entre autres.

En plus de ce déphasage, nous remarquons, l'absence de démarche structurée qui, permettrait de formaliser les liens entre les principes énoncés par AFNOR et leur déclinaison aux différents niveaux de l'entreprise.

Par exemple, les processus ne sont pas construits à partir d'une carte d'activités, selon des principes et des finalités managériales.

Ils sont des objets existants a priori et définis conventionnellement, d'une manière standard.

Les acteurs se référant aux normes ISO9001 sont donc dans l'ignorance des principes de construction des processus.

Ce déphasage incite les acteurs à continuer de percevoir la qualité sous l'angle étroit de la documentation.

Un outil de gestion de la qualité dépasse les schémas et les indicateurs. Ces derniers doivent être construits dans le cadre d'une démarche de conception d'un agrégat de techniques, de principes, de finalités, d'une façon pertinente au regard de la stratégie.

Dans cette optique, nous proposons d'aider les praticiens, notamment les opérationnels à maîtriser la contribution qu'ils peuvent apporter, notamment au niveau opérationnel, pour alimenter dans la durée, l'outil de management qui est celui de la qualité.

Les grilles d'analyse d'un outil de gestion fournissent le « mode d'emploi » nécessaire.

Quant à l'évaluation de la cohérence de l'ensemble, elle est possible grâce à la mise en œuvre des grilles d'analyse que nous avons proposées dans les apports théoriques.

- Le deuxième risque, émergeant de l'absence des conditions énoncées, est le mauvais déploiement de l'outil, qui amène souvent à son abandon.

Le manque de participation des acteurs à la construction des modèles, d'implication et de responsabilisation dans leur déploiement, conduit à des ambiguïtés et à des conflits dans lesquels les outils sont les premiers incriminés.

---

<sup>273</sup> <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/qualite-revision-iso-9001>.

Nous avons observé ce fait sur un des terrains examinés. En effet, il existe un manque de lecture intégrée et structurée de toutes les composantes et de leur interaction: le langage, les finalités, les principes, la vision simplifiée des relations organisationnelles.

Par exemple, l'absence de la prise en compte des perceptions que les acteurs peuvent avoir au regard des structures, des rôles, des articulations entre le modèle d'un système et le découpage traditionnel de l'organisation, etc. ; l'ignorance de ces aspects implicites joints aux aspects techniques des outils, ont amené à des ambiguïtés. Ces dernières ont conduit à une absence d'implication suffisante de la Direction, ce qui a été un catalyseur de conflits organisationnels.

Une explication de ce résultat est dans la difficulté des acteurs à adhérer à l'outil, selon les acteurs interrogés ; un des dirigeants va plus loin en considérant que ces acteurs sont réticents, et non moteurs, à la mise en œuvre de l'outil en question.

Nous considérons que l'explication qui demeure moins simpliste que la première est l'absence de perception de l'outil sous tous ses aspects en interaction et son imposition sans participation des acteurs à la conception.

### 3.3. Le dialogue de gestion : au-delà d'un méta langage...un méta modèle:

Le langage, ensemble de vocabulaire et de définitions, n'est pas le seul pilier de Discussion entre deux outils de gestion.

Ce dialogue requiert des dispositifs formalisés, des cadrages, des zones tampons et surtout, une implication permanente de la Direction dans l'instauration et le maintien du dialogue.

Donc le langage commun aux deux outils doit être accompagné des éléments suivants :

- **La Direction doit jouer le rôle de principal levier de convergence** des deux outils autour du méta modèle. Il ne s'agit pas simplement d'un niveau hiérarchique supérieur qui transmet des ordres de convergence vers des niveaux inférieurs. La Direction doit assurer les conditions managériales du dialogue et inciter à saisir les opportunités liées à ce dernier. Son absence laisse libre cours aux jeux de pouvoir, ce qui risque de conduire à une domination d'un outil sur un autre et d'un modèle sur un autre.
- Le méta modèle doit être accompagné d'adaptations au niveau des systèmes de coûts et de qualité. Celles-ci pourront prendre la forme de comités, d'équipes, d'intégrateurs ou de pilotes « catalyseurs » et facilitateurs de l'intégration.

A ce titre, nous rappelons les recommandations de Lawrence et Lorsch (1989) en matière d'intégration d'entités différenciées : « *Pour atteindre une intégration effective, ces conflits doivent être liquidés ; la procédure hiérarchique fournit un moyen par lequel la liquidation peut être faire, mais ce n'est pas le seul moyen. Dans beaucoup d'organisations, des comités de coordination et des équipes sont constitués, ou bien des intégrateurs individuels sont désignés pour faciliter la collaboration entre les fonctionnels et les différents niveaux de commandement.* »

## 4. Les limites, perspectives de recherche

Dans le prolongement des discussions et en écho aux résultats que nous avons présentés, nous souhaitons souligner ce que ces derniers nous ont dévoilé en termes de perspectives de recherche.



Nous identifions ces perspectives dans le but de compléter, par des études de cas ultérieures, les apports fournis par ce travail et de dépasser ainsi les limites recensées.

Ces perspectives concernent la formalisation de la contribution des deux outils au pilotage de performance et les actions à effectuer pour améliorer cette contribution ; l'enjeu ultime étant d'optimiser la pertinence des outils au regard de la stratégie.

Partant des résultats obtenus, nous sommes en mesure de juger séparément de la pertinence de chaque outil, au regard de la logique managériale d'une entreprise.

Nous pouvons également modéliser le référentiel commun qui permet à un outil de gestion des coûts, de discuter avec celui de la gestion de la qualité.

Ce qui nous animera dans des études ultérieures, c'est une enquête nous permettant de développer ce référentiel, en matière d'actions de suivi des contributions des deux outils au pilotage de la performance en précisant les adaptations nécessaires au niveau des outils.

Pour ce qui est de l'outil de contrôle de gestion, nous avons repéré les situations suivantes, nécessitant le développement des adaptations:

Le modèle (donc le substrat technique concret) est basé sur les processus transverses. Mais le pilotage est instauré dans une logique à dominante économique; cette dernière consiste à déployer une vision globale et un tableau de bord global en tableaux de bord par service et par direction, selon une méthode algorithmique.

Cela s'explique par une caractéristique identitaire propre au contrôle de gestion, voire par une culture gravée dans cette discipline, celle de l'obstination par les chiffres (Lorino, 2009).

Il en résulte un degré de discrétion et de cloisonnement du contrôle de gestion importants par rapport au reste de l'organisation, au vu de l'importance accordée aux chiffres financiers et compte tenu des enjeux de l'ouverture du système sur son environnement.

Ce qui pourrait compléter la cohérence entre cet outil et le pilotage global, c'est de **joindre à cette vision économique une vision de diagnostic basée sur les activités et les processus**.

Par exemple, mettre en place des réunions régulières basées sur les processus. Ces dernières viennent compléter ou modifier les réunions traditionnelles et réalisées individuellement entre le contrôle de gestion et chacun des services.

Cela incite au dialogue et à l'apprentissage collectif en termes d'efficacité et de pilotage de performance, à l'image de ce qui se passe en revue de processus ou en cercle de qualité.

Cet exemple illustre les recommandations formulées pour contribuer à l'intégration des outils différenciés et ainsi substituer une convergence réussie aux conflits, dominations, compromis et négociations.

De plus, il incarne ce qu'est un vrai dialogue de gestion : dialogue entre deux outils de gestion et non pas dialogue réduit aux langages ou stratégies d'acteurs seuls.

Quant aux adaptations possibles pour le système de qualité, nous soulignons la piste suivante :

Pallier la carence de complémentarité existant entre les indicateurs de performance (donc substrat technique), la logique de pilotage par les tableaux de bord multidimensionnels et la logique de dialogue entre stratégie et opérationnel.

Cette carence trouve son origine dans la caractéristique propre aux tableaux de bord « à la française », appelés parfois tableaux de bord « d'atelier »: bien que les indicateurs soient multidimensionnels, ils demeurent restreints à l'étroit champ opérationnel, ce qui les rend non exploitables par la Direction.

Cela se passe, par exemple, par la distinction entre indicateurs liés au processus (contributeurs directs à la stratégie : ces derniers sont **limités** en nombre) et indicateurs opérationnels liés aux activités (ils correspondent aux indicateurs d'atelier).

En définitive, convaincue des avantages de ces implications présentées, nous souhaitons inscrire à l'avenir nos projets de recherche dans ces courants, notamment pour ce qu'ils présentent en termes **d'alliance entre chercheurs et praticiens**.

Dans cette optique, nous rejoignons P. Mévellec sur l'idée de « recherches coopératives » entre plusieurs chercheurs, afin de « pouvoir capitaliser des connaissances et nourrir une vraie dynamique de changement du contenu de l'enseignement<sup>274</sup> ».

Ce que nous ajoutons à ce « défi », c'est d'élargir la coopération, pour qu'elle concerne non seulement les chercheurs, mais aussi les praticiens.

Nous rejoignons ici le souhait de P. Lorino (2008<sup>275</sup>), celui « d'intégrer les observés au processus de recherche collectif » et, par conséquent, d'enrichir la recherche par « les traces des pratiques opérationnelles ».

---

<sup>274</sup> « Au delà de Coût-Qualité-Délai, quelques réflexions sur l'orientation des recherches en contrôle de gestion », Journée d'Etudes en Contrôle de Gestion, janvier 2009. Dans cette communication, P. Mévellec considère que la réalisation de cette collaboration est un défi, celui de passer de la recherche individuelle à la recherche coordonnée de chercheurs collectifs.

<sup>275</sup> Citation faite par Mévellec dans son article cité dans ce paragraphe.



## **BIBLIOGRAPHIE**

---



- Adler R., Everett A. et al (2000). "Advanced Management Accounting Techniques in Manufacturing: Utilization, Benefits, and Barriers to Implementation." Accounting Forum, Vol 24, No 2. pp. 131-150
- Aggeri F. et Labatut J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. » Finance Contrôle Stratégie. Vol 13, issue 3, pp. 5-37.
- Albright T. and Lam M. (2006). "Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives: A retrospective and Framework." Journal of Managerial issues. Vol. 18, n°2. pp. 157-174.
- Alcouffe S. (2004). « La diffusion et l'adoption des innovations managériale en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France. » Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. HEC, Paris.
- Alcouffe S. et Malleret V. (2004). « Les fondements conceptuels de l'ABC à la française ». Comptabilité, Contrôle, Audit, pp.155-178.
- Alcouffe S., Berland N. et Levant Y. (2003). « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. » Comptabilité, Contrôle, Audit : pp.7-26.
- Al-Omiri, M.F.R. (2003). "The diffusion of management accounting innovations: a study of the factors influencing the adoption, implementation levels and success of ABC." Doctoral thesis, University of Huddersfield.
- Anderson S. and Young S. (1999). "The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems", Accounting, Organization and Society, Vol.24, n°7, pp. 525-559.
- Anderson S. (1995). "A framework for assessing cost management system changes: the case of Activity Based costing Implementation at General Motors, 1986-1993." Journal of Management Accounting Research: pp.1-52.
- Ansoff H.I. (1984). "Implementing strategic management." Prentice/Hall International.
- Antheaume N., Catalo M. et al. (2009). « La prise en compte de la gestion conjointe Coût-Qualité-Délai dans les référentiels professionnels informatiques : le cas du référentiel ITIL ». Journée d'Etudes en Contrôle de Gestion, LEMNA, Université de Nantes.
- Anthony R.N. (1988). "The Management Control Function." Harvard University, Boston. p.10.
- Anthony R.N. (1965). "Planning and Control Systems, A Framework for Analysis." Harvard University, Boston. p.17.
- Argyris C. et Schon D.A. (1996). "Organizational learning", Adison Wesley.
- Argyris C. (1995). "Action science and organizational learning." Journal of Managerial Psychology Volume 10. Number 6.
- Armstrong P. (2002). "The costs of activity-based management." Accounting, Organizations and Society, Vol.27 n°1-2. pp. 99-120.
- Atkinson J. H. (1994). "Linking quality to profits: quality-based cost management". Milwaukee, Wis. : Montvale, N.J, ASQC Quality Press ; Institute of Management Accountants.

- Avenier M.J. (2009). « *Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches.* » Synergies Monde n° 6. pp. 51-81.
- Baird K. Harrison G. and Reeve R. (2004). "Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors", Management Accounting Research. Vol.15, n° 4, pp. 383-399.
- Barbu N. (2005). « *La modélisation par activités et processus, support de l'instrumentation de gestion : quelle pertinence pour une PME de service?* » Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Bayart D. (2003). « *Walter Andrew Shewhart, Economic Control of Quality of Manufactured Product* .
- Berland N. et De Rongé Y. (2013). « *Contrôle de gestion-perspectives stratégiques et managériales.* » 2<sup>ème</sup> édition. Pearson.
- Berland N. et Essid M. (2013). « *Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises.* » Revue française de gestion – N° 234.
- Berland N. (2009). « *Mesurer et piloter la performance.* », e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)
- Bertrand T. (2000). « *Difficultés d'implantation des dispositifs ABC/ABM- contribution à la constitution de savoirs actionnables à partir d'une recherche intervention.* » Thèse de doctorat. Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE, Université de Nantes.
- Bézivin J. et Breton E. (2001). « *Un méta-modèle de gestion par les activités : Définition et intégration.* » CRGNA, Nantes.
- Bouquin H. (2006). « *Contrôle et stratégie.* » PUF, Paris.
- Bouquin H. (2005). « *Les Grands Auteurs en Contrôle de Gestion.* » EMS.
- Bouquin H. (1998). « *Le contrôle de gestion* », 4e éd., PUF, Paris.
- Bourguignon A. (2005). "Management accounting and value creation: the profit and loss of reification. » Perspectives on Accounting. ELSEVIER. pp.353–389
- Bourguignon A. et al (2004). "Strategic measurement systems." Management Accounting Research pp: 107-134.
- Bourguignon A. et al (2004). "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension." Management Accounting Research 15 pp.107–134
- Brandenburg H. (2006). « *L'approche processus, mode d'emploi* », 2<sup>ème</sup> éd. Paris, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Broussard V et Maugeri S. (2003). « *Du politique dans les organisations : sociologie des dispositifs de gestion.* » L'Harmattan.
- Cagwin D. (2000). "The Association of Separate and Concurrent Use of Activity-Based Costing, Total Quality Management and Business Process Reengineering with Improvement in Financial Performance." The University of Texas at Brownsville, Texas.
- Cappelletti L. (2010). « *La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ?* » Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Nice.

- Cattan M. (2008). « *Guide des processus : passons à la pratique.* » 2<sup>ème</sup> éd. Saint-Denis-La Plaine, AFNOR.
- Cattan M. (2006). « *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel.* », 5<sup>ème</sup> éd. Paris, Éditions d'Organisation.
- Cauvin E. et Neunreuther B. (2009). « *La contribution du contrôle de gestion au management de la valeur.* » Revue Française de Gestion, N°196.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.-C. (1997). « *Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion.* », Revue Française de Gestion, N° 116, pp. 41-51.
- Chenhall R. and Langfield-Smith K. (1998). "Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study", Management Accounting Research, vol. 9, n°1, pp. 1-19.
- Clarke P. Hill N. and Stevens K. (1999). "Activity-based costing in Ireland: barriers to, and opportunities for, change", Critical Perspectives on Accounting, vol.10, n°4. pp. 443-468.
- Cobb I., Innes J. and Mitchell F. (1992). "Activity based costing – problems in practice." London, Chartered Institute of Management Accounting.
- Colin B. (2003). « *Modélisation et cartographie des processus.* » Thèse professionnelle. HEC et Ecoles des Mines, Paris.
- Cooper R. and Kaplan R. (1992). "Activity-based systems: measuring the costs of resource usage." Accounting Horizons, vol.6, n° 3. pp. 1-13.
- Cooper R., Kaplan R.S. et al. (1992) "Activity Based Management "From ABC to ABM", Management Accounting, p. 54.
- Cooper R. and Kaplan R.S. (1991). "The Current Status of Activity-Based Costing: an interview with Robin Cooper and Robert S. Kaplan. Where is ABC on the path to total implementation?" Management Accounting.
- Cooper R. and Kaplan R. (1991). "Profit priorities from activity-based costing." Harvard Business Review, vol.69, n° 3. pp. 2-7.
- Crosby P. (1996). "Quality is still free: Making quality certain in uncertain times." New York, McGraw-Hill.
- Crosby P. (1979). "Quality is free: The Art of Making Quality Certain: How to Manage Quality- So that it Becomes a Source of Profit for Your Business." McGraw-Hill Companies.
- Crozier D.A.S. et Pesqueux Y. (2003). « *La théorie des parties prenantes en perspective.* » Journée de Développement Durable et Entreprise.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). « *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective.* » Le seuil.
- Danziger R. (1989). « *Une nouvelle dimension du contrôle de gestion : les indicateurs de Qualité.* » Revue française de comptabilité, n° 263, pp. 59-63.
- David A. (2013). « *La place des chercheurs dans l'innovation managériale.* » Revue française de gestion 6/2013 (N° 235), pp. 91-112. URL: [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-91.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-91.htm).



- David A. (2003). « *Etude de cas et généralisation en sciences de gestion.* » *Revue Sciences de gestion.* N° 39. pp. 139-166
- David A. (2002). « *Décision, conception et recherche en sciences de gestion.* » *Revue française de gestion* 3/2002 (no 139), pp. 173-185. URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm)
- David A. (2000). « *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion?* » IXème Conférence Internationale de Management Stratégique. Montpellier, 24 au 26 mai 2000
- David A. (1999). « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion.* » Ecole Centrale de Paris.
- David A. (1996). « *Structure et dynamique des innovations managériales.* » CGS Ecole des Mines de Paris.
- Demeestère R. (2004). « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise.* » 2<sup>ème</sup> éd. Paris, Dunod.
- Demeestère R. et Lorino P. (1995). « *Vers l'organisation transversale? -le déploiement de la valeur par les processus.* » *Revue Française de Gestion*, vol. , n° 104, pp. 52-71.
- Deming W. (2002). « *Hors de la crise.* », 3<sup>ème</sup> éd. Paris, Economica.
- Detchessahar M. et Journé B. (2007). « *Une approche narrative des outils de gestion.* » *Revue française de gestion*, n° 174.
- Djerbi Z. (2009). « *L'articulation Coût-Valeur par le dialogue ABC-GRC.* » Thèse de doctorat. Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE, Université de Nantes.
- Dumez H. (2009). « Dumez H., Bayart D. et al (2010). « *Langage et Organisations : sur les traces de Jacques Girin.* » Palaiseau Les Editions de l'Ecole Polytechnique.
- Doche F. et al. (Membres de DFCG : association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) (2010). « *Le Contrôle de Gestion. Quels rôles ? Quelles compétences ? Quelles évolutions ? Regards croisés sur les pratiques au niveau international.* » Les e-cahiers techniques de la DFCG ? CEGOS.
- Faucher C., Bertrand F. et Lafaye J.Y. (2008). « Génération d'ontologie à partir d'un modèle métier UML annoté ». INSA, Université de Rennes. Article disponible sur le site suivant : [http://13i.univ-larochelle.fr/IMG/pdf/FaucherEtAl\\_FINAL.pdf](http://13i.univ-larochelle.fr/IMG/pdf/FaucherEtAl_FINAL.pdf)
- Feigenbaum A.V. et Feigenbaum D.S. (2009). « *The power of management innovation: 24 keys for sustaining and accelerating business growth and profitability.* » New York, McGraw Hill.
- Fox M.S. et al. (1997) « An Organization Ontology for Enterprise Modeling. » Appeared in: *Simulating Organizations: Computational Models of Institutions and Groups*, M. Prietula, K. Carley & L. Gasser (Eds), Menlo Park CA: AAAI/MIT Press, pp. 131-152.
- Froman B. (2007). « *Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique.* » Nouvelle édition. Saint-Denis-La Plaine (Seine-Saint-Denis), Afnor.
- Gavard-Perret M.L. et al. (2012). « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir sa mémoire ou sa thèse.* » Pearson.

- Geerts G.L. (2011). "A design science research methodology and its application to accounting information systems research." *International Journal of Accounting Information Systems* pp. 142–151
- Giraud F., Zarlowski P., Saulpic O., Lorain M.A., Fourcade F. et Morales J. (2011). "Fundamentals of Management Control." Pearson Education France.
- Garvin D.A. (1993). "Building a learning organization." *Harvard Business Review*.
- Gautier F. (2009). « *Gestion simultanée des coûts et de la qualité en conception : apports et limites du QFD* ». Journée d'Etudes en Contrôle de Gestion, LEMNA, Université de Nantes.
- Gervais M. (2000). « *Contrôle de gestion*. » 7<sup>ème</sup> éd. Paris, Economica.
- Giordano Y. (2003). « *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. » Colombelles, EMS, Éd. Management & Société.
- Girin J. (1990). « *L'analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode*. » Paris, Economica.
- Girin J. (1981). « *Les Machines de gestion*. » Ecole Polytechnique, Paris.
- Gogue J.M. (2009). « *Management de la qualité*. » 5<sup>ème</sup> édition. Paris, Economica.
- Gogue J.M. (2000). « *Traité de la qualité*. » Paris, Economica.
- Gogue J.M. (1990). « *Les six Les six samouraï de la qualité*. » Paris, Economica
- Gomez P.Y. (1994). « *Qualité et théorie des conventions*. », Economica, Paris.
- Grimand A. (2012). « *L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences*. » *Revue Management et Avenir*. Issue 54 : pp237-257.
- Grimand A. et Bessire D. (2012). « *De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation*. » *Revue Management et Avenir*, Issue 54, p53-60.
- Grimand A. (2006). « *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques?* » Saint-Etienne, Publications de l'Université de Saint-Etienne.
- Grimand A. (2006). « *Quand le Knowledge Management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation*. » *Revue Management et Avenir*. Issue 9 : pp.141-157.
- Hatchuel A. et David A. (2007). « *Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion*. » Montréal.
- Hatchuel A. (2001). « *Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective* », Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion, Vuibert.
- Hatchuel A. (1994). « *Les savoirs de l'intervention en entreprise*. » *Entreprise et Histoire*, Vol. 7, pp. 59-75.
- Hatchuel A., Moisdon J. C. (1993) « *Modèles et apprentissage organisationnel*. » *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n°28.

- Hérard J. (2003). « *Manuel d'organisation appliquée: reconcevoir les processus et coordonner les activités: [une vision, des outils, des pratiques].* » Paris, Dunod.
- Hugues O. (2010). « *Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion ! : la démarche ABM, méthodes et outils pour mesurer les coûts et piloter la performance.* » La Plaine-Saint-Denis, édition Afnor.
- Ishikawa K. (2007). « *La gestion de la qualité : Outils et applications pratiques.* » Dunod. Traduit par Douchy J.M.
- Johnson H. T. (1992). « *Relevance regained From Top-Down control to Bottom-Up empowerment.* Free Press. New York.
- Johnson H.T. et Kaplan R.S. (1987). « *Relevance lost: rise and fall of management accounting.* » Harvard Business Press.
- Jouault F. (2006). « *Contribution à l'étude des langages de transformation de modèles.* » Thèse de doctorat, discipline Informatique. UFR Sciences & Techniques, Université de Nantes.
- Juran J. (2010). « *Juran's quality handbook : the complete guide to performance excellence.* » 6th ed. New York, McGraw Hill.
- Juran J. (2005). « *Quality and a century of improvement.* » Milwaukee, Wis, ASQ Quality Press.
- Juran J. (1993). « *Made in USA: A Renaissance in Quality.* » Business Harvard Review.
- Juran J. (1988). « *Juran's quality control handbook.* » 4th ed. New York, McGraw-Hill.
- Kim H.M. (1999). « *Representing and Reasoning About Quality Using Enterprise Models.* » A Thesis submitted in conformity with the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Graduate Department of Mechanical and Industrial Engineering. University of Toronto.
- Kœnig G. (1997). « *Pour une conception infirmationniste de la recherche -action diagnostique.* » Management International, Vol. 2, n° 1, pp. 27-35.
- Lambert G. et Ouedraogo N. (2010). « *Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise.* » *Revue française de gestion.* N° 201 : pp. 65-85.
- Lancaster J.K. (1966). « *A new approach to customer theory.* » Journal of political economy N°74 pp. 132-157.
- Laudon K. et Laudon J. (2006). « *Management des Systèmes d'Information.* » Traduction de « *Management Information Systems, Managing the Digital Firm.* » Pearson Education Inc.
- Lawrence P., Lorsch J.W., Crozier M., Ledru J. (1989). « *Adapter les structures de l'entreprise intégration ou différenciation.* » Les éditions d'organisation.
- Lawson R.A. et al. (2009). « *Activity Based Costing: is it still relevant?* » Management Accounting Quarterly, vol. 10, n°3.
- Lawson, R. A. (1994). « *Beyond ABC: Process-Based Costing* », Journal Of Cost Management, Warren, Gorham, & Lamont, Vol.8, No. 3.
- Lemestre P. et Fassio G. (2009). « *Réalités organisationnelles des places portuaires en France et absence d'une mesure tridimensionnelle (Coût-Qualité-Délai) de leurs performances* ». Journée d'Etudes en Contrôle de Gestion , LEMNA, Université de Nantes.
- Le Moigne J.L. (2003). « *Le Constructivisme ; modéliser pour comprendre.* » L'Harmattan, Paris.

- Le Moigne J.L. (1987). « *Qu'est-ce qu'un modèle ?* » Paris, Confrontations psychiatriques.
- Le Moigne J.L. (1974). « *La théorie du système général - Théorie de la modélisation.* » Paris, PUF.
- Lobre K. (2000). « *Fonction « contrôle de gestion » et notion de partage : Quels enseignements ?* » CREGO, Université de Montpellier 2.
- Lorino P., Demeestère R. et Mottis N. (2013). « *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion.* » Paris, Dunod.
- Lorino P., Derujinsky-Laguecir A. et Kern A. (2011). « L'approche instrumentale des indicateurs de performance. » *Revue Management et Avenir*, N°42 pp.111-132.
- Lorino P. (2009). « *Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe?* » *Revue française de gestion* – N° 193.
- Lorino P. (2008). « *Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique.* » *Finance Contrôle Stratégie* – vol. 11, Hors-série :pp. 149-175.
- Lorino P. (2006). « *Recherche sur les organisations et théorie de l'action collective : les échos de la pensée de Jacques GIRIN dans la recherche sur les processus en gestion.* » Colloque Jacques GIRIN, CRG- Ecole Polytechnique. <http://crg.polytechnique.fr/girin/communications.htm>
- Lorino P. et Tarondeau J.C. (2006). « *De la stratégie aux processus stratégiques* », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160 : pp. 307-328.
- Lorino P. (2005). « *Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective.* » *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, Numéro 159.
- Lorino P. (2003). « *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences.* » Paris, Editions d'Organisation.
- Lorino P. (2002). « *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion.* » ESSEC.
- Lyonnet P. (1996). « *La qualité, outils et méthodes.* » Tec & Doc Lavoisier.
- McNair C. J., Polutnik L. et Silvi R. (2012). « *Cost management and value creation: the missing link.* » *European Accounting Review*, vol. 10, n° 1: pp. 33-50. Adresse : <http://dx.doi.org/10.1080/09638180122848>.
- Malleret V. (2009). « *Peut-on gérer le couple coûts-valeur ?* » *Comptabilité Contrôle Audit* pp.7-34.
- Malleret V. (2006). « *La création de valeur par les services : une étude empirique dans les PMI.* » *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 9, n° 3. pp. 67-104.
- Malleret V. (1999). « *Contrôle de gestion et mesure de la qualité du service.* » *Revue Economies et Sociétés*, vol.33 n°5 pp.71-94.
- Malleret V. (1998). « *Les systèmes de mesure de la qualité dans les entreprises de service.* » *Rapport de recherche*, HEC Paris.
- March , S.T. et Storey V.D. (2008). « *Design Science in the Information Systems Discipline: an introduction to the special Issue on design science research.* » *MIS Quarterly*. Vol. 32 No. 4, pp. 725-730. Special issue.

- Maurand- Vallet A. (2004). « *La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité.* » Thèse de doctorat. Université de Montpellier 2.
- McAdam R. et McKewon M. (1999). « *Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland.* » *Total Quality Management*, Vol. 10, N°2, pp. 229-241.
- Mévellec P. et Alcouffe S. (2012). « *Analyse de la littérature sur l'adoption de l'ABC et proposition d'une taxinomie* ». Nantes.
- Mévellec P. (2009). « *Au delà de Coût-Qualité-Délai, quelques réflexions sur l'orientation des recherches en contrôle de gestion.* » Nantes.
- Mévellec P. (2009). « *Peut-on gérer le couple coût-valeur ? Commentaires* ». *Comptabilité Contrôle Audit*.
- Mévellec P. (2005). « *Les systèmes de coûts : objectifs, paramètre de conception et analyse comparée.* » Paris, Dunod.
- Mévellec P. et Bertrand T. (2004). « *Du projet stratégique à l'action : la délicate configuration des outils ABC/ABM.* » *Finance, Contrôle Stratégie*.
- Mévellec P. et Gosselin M. (2003). « *Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion.* » *Comptabilité-Contrôle-Audit*. N° spécial. Tome 8. Volume 2 : pp. 29- 50.
- Mévellec P. (2000). « *Lecture duale des systèmes de coûts : Bilan d'étape d'une démarche de recherche-formation-action.* » *Comptabilité-Contrôle-Audit*. Tome 6. Volume 1 : pp. 27- 46.
- Mévellec P. et LEBAS M. (1999). « *Simultaneously Managing Cost and Value : The Challenge.* » *The role of Management Accounting in Creating Value*, IFAC.
- Mévellec P. (1991). « *La gestion simultanée des coûts et de la valeur : le défi.* », IAE, Nantes.
- Mévellec P. (1991). « *Outils de gestion: la pertinence retrouvée.* » Paris, Éd. comptables Malesherbes.
- Meyssonier F. et Goureaux P. (2009). « *La gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration* ». Journée d'Etudes en Contrôle de Gestion , LEMNA, Université de Nantes.
- Miles M.B. et Huberman A. M. (2003). « *Analyse des données qualitatives.* » 2ème édition. Bruxelles, de boeck.
- Miller J.A. (1995). « *Implementing Activity-Based Management in Daily Operations.* » Wiley, John & Sons, Incorporated.
- Moen R. et Norman C. (2009). « *Evolution of the PDCA Cycle.* » USA.
- Moison J. C. (2005). « *Comment apprend-on par les outils de gestion ?* » *Retour sur une doctrine d'usage*, in Philippe Lorino et Régine Teulier. *Entre connaissance et organisation : l'activité collective.* » La découverte « Recherches ». pp.239-250.
- Moison J. C. (1997). « *Du mode d'existence des outils de gestion.* » Paris, Ed. Seli Arslan.
- Montebello M. (2003). « *Stratégie de création de valeur pour le client.* » Paris, Economica.

- Naro G. et Chauvey J. N. (2004). « *Les apports de l'ABC à l'analyse stratégique : les enseignements d'une recherche-intervention.* » Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 7, n° 3 : pp. 63 – 89.
- Nikitin M. et al (2002). « *Modéliser le fonctionnement des organisations.* » L'harmattan.
- Normann R. et Ramirez R. (1993). "From value chain to value constellation: Designing Interactive Strategy." Harvard Business Review.
- Pesqueux Y. (2009). « *La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion.* » 6<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, Pau.
- Pesqueux Y. (2008). « *Un modèle organisationnel du changement ?* » Cnam, Lyon.
- Pesqueux Y. (2008). « *Qualité et management : une analyse critique.* » Paris, Economica.
- Pesqueux Y. (2007). « *Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes.* » Recherches, vol. n° 1 :pp. 19–40.
- Pesqueux Y. (2006). « *Un modèle culturaliste de la RSE?* » Responsabilité sociale de l'entreprise, pp. 365–374.
- Pesqueux Y. (2004). « *La notion de performance globale.* », 5<sup>ème</sup> forum international sur" La Performance Globale de l'Entreprise ». Cnam, Paris.
- Pesqueux Y. (2004). « *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?* » Cahiers du LIPSOR. Série Recherche N°6.
- Pesqueux Y. (2002). « *Organisations: modèles et représentations* », Gestion PUF.
- Radford G.S. (1922). "The Control of Quality In Manufacturing." New York: The Ronald press company. <https://archive.org/stream/controlofquality00radf#page/28/mode/2up>.
- Rojot J. (2005). « *Théorie des organisations.* » 2<sup>ème</sup> éd. Paris, Eska.
- Rolland S. (2009). « *Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers.* » Management & Avenir, vol. 29, n° 9 : p. 31.
- Rolland S. et Tran S. (2006). « *La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001.* » Nancy.
- Savall H. et Zardet V. (2004). « *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique.* » Economica, Paris.
- Schewart W.A. (1980). "Economic Control of Quality of Manufactured Product." Version originale en 1931. Milwaukee, Wis. American Society for Quality Control.
- Simons R. (2005). « *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment.* » Harvard Business School Press.
- Simons R. (2005). « *Designing High-Performance Jobs.* Harvard Business Review. Vol. 83. Issue 7/8:pp54-62.
- Simons R. (1995). « *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.* » Boston: Harvard Business School Press.
- Simons R. (1995). « *Control in Age of Empowerment* ». Harvard Business Review.

- Steimer T.E. (1990). «*Activity-Based Accounting For Total Quality.* » Management Accounting.
- Tarondeau J.C. et Wright R. (1995). «*Vers l'organisation transversale? -la transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus.*» *Revue Française de Gestion*, vol. n° 104, p. 112.
- Tham K.D. (1999). «*Representing and Reasoning About Cost Using Enterprise Models and ABC.*» A Thesis submitted in conformity with the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Graduate Department of Mechanical and Industrial Engineering. University of Toronto.
- Turney, P. B. et Stratton A.J. (1992). *"Using ABC to Support Continuous Improvement"*, Management Accounting USA.
- Villeseque –Dbus F. et Cavaignac L. (2009). « *Les principaux apports de la méthode DEA à la gestion simultanée des coûts, de la qualité et des délais : résultats issus d'une simulation* ». Journée d'Etudes en Contrôle de Gestion, LEMNA, Université de Nantes.
- Yin R. (1993). «*Case study research design and methods.*» Newbury Park, Calif. [u.a.], Sage Publ.

## **ANNEXES**

---





**TABLE DES ANNEXES**

Annexe n° 1- liste des documents recueillis et analysés dans le cadre de la thèse .....	401
Annexe n° 2- un exemple de restitution de données observées et analysées : synthèse des revues de processus à NA.....	403
Annexe n°3- Déroulement d'une revue de processus .....	407
Annexe n° 4- Déréglementation.....	409



**Annexe n°1 - liste des documents recueillis et analysés dans le cadre de la thèse****VERA :**

- L'organigramme de VERA
- Le contrat d'Objectifs signé entre la mairie et l'usine
- Les supports de présentation à la démarche de performance globale adressée aux pilotes d'activités
- La documentation du modèle de performance globale (fiches descriptives des activités, des processus, des domaines)
- Des comptes-rendus de réunions (groupe de travail, groupe animation domaine, rapports d'activité)
- Le manuel de Qualité
- Le certificat ISO 9001
- Les documents rattachés au modèle Qualité et rentrant dans le cadre de la certification ISO9001
- Les supports de communication (magazines, communications lors de conférences)
- La cartographie des activités et des processus
- La cartographie des domaines
- Les supports de présentation liés à la certification QSE (qualité, sécurité, environnement)
- Les supports de formation à la démarche qualité ACAC.

**NA :**

- L'organigramme de l'aéroport
- Des fiches descriptives de poste de Qualité
- Les manuels de management de NA
- Les cartographies de processus de NA
- Les comptes rendus des revues de processus et revues de Direction
- Des archives obtenues du service technique de l'aviation civile, dont principalement :
  - «L'essor nantais », Aéroports Magazine N°299, juin 1999
  - Mémoire d'études « Etude de l'implantation de l'aéroport de Nantes. » présenté par Le Roux M. , Ecole nationale des Ponts et Chaussées, juin 1976
  - Rapport DG Conseil « Aéroport de Nantes, Château Bougon. Analyse de la valeur », juillet 1985
  - « Nantes sous la norme ISO 9002 », Aviation Civile n°292, juin 1998.



## **Annexe n° 2- un exemple de restitution de données observées et analysées : synthèse des revues de processus à NA**

### **Aperçu global :**

*A l'issue de mes observations des revues de processus à l'aéroport de Nantes Atlantique, j'ai pu constituer une synthèse des points relevés.*

*Il ne s'agit pas d'une synthèse des revues elles-mêmes, mais d'interrogations que j'ai notées au fur et à mesure du déroulement des revues, ainsi que d'« impressions », au regard des connaissances théoriques et empiriques accumulées à travers la revue de littérature et les pratiques empiriques observées ou constatées sur d'autres terrains.*

*Le sentiment global que j'ai eu c'est que chacune de ces revues était doublement riche : d'une part, elles apportent des idées d'amélioration de TOUT le système de l'aéroport et d'autre part, elles me permettent de faire le lien avec la théorie. Le tout se déroulant dans une ambiance remarquablement détendue !*

J'ai été marquée par l'appropriation, voire l'assomption « acquise » de la notion de compétitivité : c'est l'affaire de TOUS. Cette idée transparaissait à travers les échanges, sans que le terme ne soit évoqué à aucun moment.

J'ai noté une convergence de l'ensemble des idées et des écrits à tous les niveaux, autour d'un objectif commun : comment devons-nous faire pour être les meilleurs et pour améliorer continuellement le service rendu au passager et les services rendus en interne ou aux partenaires.

J'ai noté également une homogénéité dans le choix du critère ou de l'indicateur pour mesurer cette amélioration : le CA<sup>276</sup> par passager ou passager entrant ou sortant (à l'exception du processus « maîtrise des achats » dont l'analyse incluait d'autres indicateurs que le CA).

Par ailleurs, j'ai noté l'aspect managérial que revêt le contenu général des revues. Il y a un dépassement de la pure documentation normalisée, pour traiter de la « PREVENTION » (relever des interrogations, faire état de « ce qui ne va pas : processus développer le réseau », alerter sur des évolutions pouvant aboutir à des problèmes « revue de processus achats », effets de contingence en termes d'enjeux commerciaux « processus gérer les accès et parkings »)...

Au niveau des sorties signalées dans les fiches de processus, j'ai noté l'élément « tableau de bord ». Comme cet élément n'a pas été évoqué aux revues auxquelles j'ai assisté, j'aurais souhaité savoir comment cet élément « vit » et comment il est exploité par les pilotes ou autres acteurs du processus ?

-Permet-il de présenter les objectifs des processus, déclinés de ceux de la Direction ?

-Permet-il de décliner les indicateurs pertinents pour suivre la réalisation des objectifs ?

-Permet-il de déclencher les actions pertinentes, au service des objectifs ?

Enfin, ce que j'aimerais comprendre, c'est l'issue de ces revues et les modalités de suivi des « plans d'action » présentés dans toutes les revues.

<sup>276</sup> J'y reviendrai plus bas dans la suite de cette synthèse.

## Remarques par catégories :

J'ai regroupé les remarques en 3 catégories :

### SUR L'AUDIENCE :

-Le rôle de la Direction. Le DG est présent systématiquement à toutes les revues. Je n'ai noté aucun signe d'influence sur les participants, ni de pouvoir ou d'autorité par la « DIRECTION ». Cependant, les rares interventions ou questions du DG avaient toute leur importance et leur pertinence, en ajoutant une complémentarité managériale entre la vision de pilotage transversal et les actions opérationnelles des participants.

Ce qui m'a marqué à travers toutes les revues, c'est l'attitude de la Direction consistant à reconnaître aux participants présents leur maîtrise du fonctionnement opérationnel en question. Cela illustre encore l'idée de complémentarité (opérationnel/stratégique) et une façon d'impliquer davantage tous les services dans l'« amélioration continue » du l'ensemble de l'entreprise.

Enfin, il existe une influence notable de la Direction en termes d'« apprentissage organisationnel » : par exemple, le fait de s'arrêter sur une action réalisée par un service, de s'y intéresser et de l'encourager...incite les autres à s'en inspirer et à prendre des initiatives...

-Le choix des personnes présentes : les personnes présentes aux revues de processus sont des acteurs concernés par le processus (contributeurs directs, clients, fournisseurs...). Les participants sont convoqués sans obligation de présence.

La diversité des fonctions représentées par les participants à la revue d'un processus illustre la notion de transversalité des processus.

-Il ne s'agit pas d'un monologue animé par le pilote du processus, mais d'un échange de l'ensemble des participants.

### SUR L'OBJET ET LE DEROULEMENT DES REVUES :

-Le support de chaque revue est la fiche de processus. Un travail de réflexion en amont est réalisé pour décider des modifications à apporter aux fiches de processus. Les modifications apportées à chaque fiche sont passées en revue, pour les confirmer ou éventuellement les modifier.

Ce qui m'a marquée à ce sujet, c'est de ne pas aborder les activités composant le processus. D'autant plus qu'une interrogation a été relevée lors d'une revue, au sujet de la façon de représenter la TRANSVERSALITE.

-J'ai pu constater un objet commun à toutes les revues de processus : c'est la notion d'indicateurs de performance des processus. Cet objet m'a amenée à confronter les interrogations suivantes :

➤ Quel est le sens du mot « performance ». Au vu du contenu des revues, la performance d'un processus est mesurée par des CA. Cependant, en écoutant les échanges, j'ai relevé quelques interventions mettant en évidence la notion de CA à tel « coût », ou « optimisation », « combien de temps a-t-on mis pour aboutir à tel résultat ?...Bien que la dualité (réalisation de résultat + optimisation des coûts associés) ne soit pas explicitement formalisée, elle est cependant implicitement lue à travers les analyses et les discussions.

➤ Quelles sont les variables induites ou sous-jacentes à cette notion d'indicateurs de performance et éventuellement quelle est la règle ou la « norme » de leur identification (selon le langage adopté à l'aéroport.)

➤ J'ai remarqué que dans leur présentation et leur analyse, certains indicateurs correspondent à des « leviers d'amélioration » tels que présentés dans la fiche de processus. Y a-t-il une règle pour le choix des indicateurs ? Existe-il des catégories d'indicateurs ?

➤ Devant ces interrogations, je cherchais à comprendre ou identifier quelle est la cible (maille/support/base) de ces indicateurs (Est-ce le processus, les services, les activités ?...). L'identification de la maille d'analyse des indicateurs est utile pour :

- Les pilotes de processus pour maîtriser (et/ou évaluer) leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques et cibler les objets des plans d'action.

-La Direction pour ses prises de décision.

Il me semble que des réflexions sont en cours, concernant l'identification des indicateurs :

-Leur gestion

-La responsabilisation des personnes à leur égard

-Leur centralisation

-Leur lien avec les objectifs stratégiques en termes de déclinaison Top Down et de contribution Bottom-up.

-J'ai noté l'appropriation « implicite » de la notion de performance en termes de dualité CA et Coût. Mais je n'ai pas pu relever une formalisation de cette dualité.

Ma question est la suivante: l'outil Pilotaj<sup>®</sup> fournit des informations relatives aux coûts des processus et des activités. Comment ces informations pourraient-elles être éventuellement exploitées pour la mesure des indicateurs de performance des processus ? Existe-il une forme ou une instance d'échanges entre les pilotes des processus et le contrôle de gestion à ce sujet ?

-J'ai également noté la présence de la notion de relation client-fournisseur interne : le processus « achats », le processus « développer le réseau », ... existe-il une différence d'appropriation de ses clients fournisseurs par les pilotes ? (sur l'identification de clients et fournisseurs, sur la maîtrise des attentes de ses clients, sur la façon de s'assurer que les attentes sont réalisées...)

-La qualité des échanges illustre le degré d'implication fort des participants à la revue. Les points relevés ne portent pas uniquement sur des actions effectuées, mais sur des problèmes à résoudre ou des « alertes » de risque à gérer pour prévenir d'éventuels problèmes. Cela démontre l'idée de « PREVENTION » évoquée dans l'aperçu global.

## SUR LA CLOTURE : ACTIONS EN AVAL ET LA PREPARATION DES FUTURES REUNIONS :

- Existe-il des discussions entre opérationnels et managers ou la Direction pour lister des problèmes (en amont) et suggérer des améliorations (en aval)?

- Comment s'assurer qu'on a traité et relevé tous les problèmes critiques ou les risques majeurs ? (est-ce que cela rentre dans la préparation en amont des revues, puis par une délibération entre les personnes concernées, avant de décider quels sont les points à évoquer le jour J de la revue?)

- Existe-il des réunions par exemple, dans lesquelles les cadres et techniciens listent l'exhaustivité des problèmes majeurs rencontrés ou des risques éventuellement relevés, avant la délibération?

-Existe-t-il une formalisation (réunion, atelier, brainstorming, journée de travail) où les opérationnels communiquent des propositions de résolution de problème ?

Par exemple, lors du processus « gérer les commerces et services », 2 personnes ont été sollicitées pour proposer des solutions à une question posée par la Direction. Comment suivre ces propositions ?





**Annexe n°3- Déroulement d'une revue de processus**

- 1) La responsable Qualité programme les revues de processus à l'issue desquelles une revue de Direction est planifiée.
- 2) Avant de déclencher la revue selon le calendrier défini, chaque pilote de processus prépare les sujets qui lui incombent et se réunit avec la responsable Qualité, pour identifier les points à traiter, les problèmes réglés ou en cours, les pronostics. Une délibération est faite afin d'identifier les points clés de la revue.
- 3) Lors du déroulement des revues, en présence du Directeur Général et de la responsable Qualité, les éléments minima suivants sont abordés : - apporter des arguments et des traces de faits réels et ou des chiffres permettant d'évaluer le niveau de performance du processus (mesures des indicateurs), éclairer sur les éventuelles incidences marquantes des activités du processus sur l'aéroport à long terme, - mettre à jour des fiches de processus (modifications nécessaires, identification de nouveaux indicateurs de performance), - informer sur les résultats des actions entreprises et sur les actions à entreprendre, ainsi que sur le suivi des actions annoncées lors des revues précédentes, - apporter des pronostics sur l'activité en général et sur les risques éventuels pouvant impacter la performance du processus».



**Annexe n° 4- Déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports. Extrait d'un article de Jean Varlet, Persée, 1997.**

**LIBERTÉS TECHNIQUES**

1. Droit de **survoler** le territoire d'un État étranger.
2. Droit de transit via le territoire d'un État étranger (ou droit d'**escale technique**) sans embarquement ni débarquement de passagers ou de fret.

**LIBERTÉS COMMERCIALES**

3. Droit de **débarquer** sur le territoire d'un État étranger des passagers, du courrier ou des marchandises embarqués sur le territoire de l'État dont l'avion porte la nationalité.
4. Droit d'**embarquer** sur le territoire d'un État des passagers, du courrier ou des marchandises embarqués à destination du territoire de l'État dont l'avion porte la nationalité.
5. Droit pour un avion d'un État d'effectuer du **transport commercial entre deux États tiers**.
6. Pratique exclusivement commerciale et sans fondement juridique consistant à combiner des droits de troisième et quatrième libertés en vertu d'accords bilatéraux distincts. Il s'agit d'une appellation impropre pour **trafic d'apport** ou de rabattement.
7. Droit pour un transporteur d'un État A opérant entièrement hors de son territoire (sans escale ni survol), d'effectuer du trafic commercial entre le territoire d'un État B et un ou plusieurs pays tiers.

Source : P. Cambournac, Dictionnaire du transport aérien, I.T.A., Paris, 1993



# TABLE DES MATIERES

---



<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET CHOIX METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>21</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA CONVERGENCE ENTRE LE CONTROLE DE GESTION ET LA QUALITE .....</b>	<b>25</b>
<b>1.1. Approche organisationnelle et managériale de la convergence.....</b>	<b>29</b>
1.1.1. La convergence entre contrôle de gestion et qualité : avantages, enjeux et obstacles ....	29
1.1.2. La genèse du concept de convergence : la notion <b>d'ouverture</b> des systèmes.....	35
1.1.2.1. Prémisses d'ouverture du contrôle de gestion vers d'autres systèmes : .....	36
1.1.2.2. Prémisses d'ouverture de la Qualité vers d'autres systèmes.....	60
1.1.3. Le dialogue entre Contrôle de Gestion et Qualité : émanation du partage de vocabulaire, de logiques et de pratiques .....	77
1.1.3.1. Processus, coûts et indicateurs de performance : signes apparents du dialogue.....	78
1.1.3.2. Au-delà du même vocabulaire... Des logiques managériales partagées .....	81
1.1.3.3. Au-delà des logiques partagées... Des structures et des pratiques en commun .....	84
<b>1.2. Approche technique de la convergence : la solution, fruit de l'intervention ....</b>	<b>94</b>
1.2.1. L'Outil de Gestion dans les travaux de Hatchuel et Weil : lecture intégrée, structurée et cohérente .....	95
1.2.2. La modélisation au centre des Outils de Gestion et pivot d'un dialogue efficace .....	100
1.2.2.1. Préalable à la conception théorique de la solution .....	101
1.2.2.2. La modélisation : un concept clé dans la démarche de recherche .....	102
1.2.2.3. Conception du méta modèle.....	114
<b>CHAPITRE 2 : CHOIX METHODOLOGIQUES .....</b>	<b>119</b>
<b>2.1. Design global adapté à une thèse CIFRE .....</b>	<b>121</b>
2.1.1. Les étapes de notre démarche .....	121
2.1.2. Les caractéristiques spécifiques du design global.....	122
2.1.2.1. Double statuts du terrain : .....	123
2.1.2.2. Intervention dans le cadre de prestations de services par AKIPAJ à ses clients. .	127
2.1.2.3. Démarche de modélisation (DSRM) d'une solution déterminée au départ de l'enquête puis démontrée en collaboration avec le terrain.....	130
<b>2.2. Positionnements épistémologiques adaptés aux terrains et aux étapes de la thèse.....</b>	<b>133</b>
2.2.1. Au-delà du positivisme/constructivisme. Sciences de l'artificiel/sciences de la nature	133
<b>2.3. Etude de cas qualitative : de la collecte à l'analyse du corpus .....</b>	<b>138</b>
2.3.1. Les tâches d'expérimentation : collecte, codage et analyse des données empiriques...	139
La collecte des données.....	139
La consultation documentaire : .....	140
L'entretien : .....	140



L'observation : .....	144
Le codage des données .....	146
L'analyse des données : connaissance-objet et connaissance-projet .....	147
Cadre conceptuel.....	148
Etude du cas de VERA .....	149
Etude du cas de NA .....	149
Un projet de cas dans les coulisses : E.....	149
Retour au cadre conceptuel.....	150
<b>PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>151</b>
<b>CHAPITRE 3 : AKIPAJ, ACCUEIL DE LA THESE ET PIVOT DE L'ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>155</b>
<b>3.1. Qui est l'entreprise d'accueil AKIPAJ ? Présentation institutionnelle et fonctionnelle. ....</b>	<b>157</b>
<b>3.2. Genèse du projet de thèse : rôle d'AKIPAJ dans la trajectoire de l'objet de recherche .....</b>	<b>159</b>
<b>3.3. Retour sur expérience 2002-2013 .....</b>	<b>159</b>
<b>CHAPITRE 4 : VERA, LA CONVERGENCE PERDUE .....</b>	<b>161</b>
<b>4.1. Contexte et particularités du terrain d'étude .....</b>	<b>164</b>
4.1.1. Une entité contrôleuse et une entité opérationnelle .....	168
<b>4.2. Trajectoire des deux outils de gestion investigués : .....</b>	<b>169</b>
4.2.1. 1995 : une double ambition ISO 9001 et ABC .....	170
4.2.2. 2001 : Première certification ISO 9001 et premiers signes de « concurrence » Qualité/ Calcul des coûts .....	173
4.2.3. 2005-2009 : le modèle ABC, fruit de la coopération entre chercheurs et praticiens ....	175
4.2.4. 2009 : Première pierre à l'édifice du modèle de « management de la performance »..	176
4.2.5. La démarche de management de la performance outillée par AKIPAJ :.....	178
4.2.6. Conflits de périmètre et absence de régulation : .....	182
4.2.7. Déviation de la démarche d'outillage prévue, par la force du contexte.....	183
<b>CHAPITRE 5 : NANTES ATLANTIQUE, UN ATTERRISSAGE IMMINENT VERS LA CONVERGENCE.....</b>	<b>185</b>
<b>5.1. Business Model de l'aéroport .....</b>	<b>187</b>
5.1.1. Quel est le statut juridique de l'aéroport ? .....	187
5.1.2. Description de l'infrastructure de l'aéroport .....	189
5.1.3. Quelles sont les activités réalisées au sein de l'aéroport ? .....	190
5.1.4. Qui sont les clients de l'aéroport ?.....	191
5.1.5. Quels sont les coûts engagés par l'aéroport ? .....	193
5.1.6. Quelles sont les recettes de l'aéroport ?.....	194

<b>5.2. Un Business Model qui évolue ...</b>	<b>195</b>
5.2.1. Eléments contextuels et environnementaux marquants :	195
<b>5.3. Récit des trajectoires des deux outils de Contrôle de Gestion et de Qualité. ...</b>	<b>199</b>
5.3.1. De deux ensembles de techniques au service d'une infrastructure, à deux fonctions : la Qualité et la Comptabilité Analytique.	199
Le premier ensemble de techniques liées à la Comptabilité	200
Le deuxième ensemble de techniques liées à la Qualité : Qualité Marketing et focus client.	200
5.3.2. Le début de dialogue entre les deux outils de gestion, la Qualité et le Contrôle de Gestion, à travers les processus.	201
Première fonction de Contrôle de Gestion : réponse « technique » à un besoin d'information fiable et pertinente.	202
ISO 9001 : Culture « Client » propagée et agréementée par de nouvelles philosophies. Quid des autres aspects de Qualité ?	203
5.3.3. Une nouvelle culture ABC : la modélisation au cœur de l'« innovation »	206
Du contrôle de gestion traditionnel à la gestion des coûts et de la rentabilité	207
De Qualité « Marketing » à Qualité « Système de Gestion »	208
Mission AKIPAJ : rapprochement de deux modèles	210
5.3.4. Une entrave dans la trajectoire : impact sur la convergence vers un modèle unique, déclenchement d'un diagnostic et recherche d'un remède.	215
<b>CHAPITRE 6 : VERS LE META MODELE. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES SYSTEMES ETUDIES.</b>	<b>223</b>
<b>6.1. Démarche et principes de la démonstration</b>	<b>226</b>
<b>6.2. Analyse de la cohérence interne des outils de coûts et de qualité</b>	<b>228</b>
<b>6.2.0. Préalable à l'analyse de la cohérence interne</b>	<b>228</b>
<b>6.2.1. Analyse de la cohérence au sein de l'outil de Gestion des Coûts</b>	<b>230</b>
6.2.1.1. Complémentarité ST/PG	230
Quels enseignements tirer de l'analyse de la complémentarité ST-PG ?	254
6.2.1.2. Complémentarité ST/VSRO	260
Quels enseignements tirer de l'analyse de la complémentarité ST-VSRO?	275
<b>6.2.2. Analyse de la cohérence au sein de l'outil de Gestion de Qualité</b>	<b>280</b>
6.2.2.1 Complémentarité ST/PG	284
Les enseignements tirés de l'analyse de cette grille, au regard de la question de recherche	304
6.2.2.2. Complémentarité ST/VSRO	309
<b>6.3. Analyse de la compatibilité entre les deux outils de gestion</b>	<b>331</b>
<b>6.3.1. Adaptations relatives aux philosophies gestionnaires</b>	<b>333</b>
6.3.1.1. Conflits liés aux définitions opérationnelles.	334
6.3.1.2. Conflits liés aux finalités des deux démarches :	337

<b>6.3.2. Adaptations relatives aux visions simplifiées des relations organisationnelles .....</b>	<b>339</b>
6.3.2.1. Vision de la structure et des responsabilités dans les pratiques et le dialogue : .....	339
6.3.2.2. Relations organisationnelles et attitudes face aux conditions de l'environnement. ..	341
<b>CHAPITRE 7 : LE META-MODELE : DEFINITION OPERATIONNELLE, FINALITE ET COMPOSANTES .....</b>	<b>345</b>
<b>7.1 Motifs du choix du méta modèle. Pourquoi cet objet?.....</b>	<b>349</b>
<b>7.2 Quelle est notre définition opérationnelle du méta modèle ? .....</b>	<b>351</b>
<b>7.3 Quelle démarche de construction du méta-modèle ? .....</b>	<b>351</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEMONSTRATION DE LA SOLUTION .....</b>	<b>357</b>
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>359</b>
<b>8.1. Retour sur le cadre conceptuel.....</b>	<b>361</b>
8.1.1. Un pont liant les deux approches ingénierique et pragmatique .....	361
8.1.2. Interrogation des théories de la « qualité » : .....	365
<b>8.2. Confirmation des hypothèses de base de la démonstration de la solution .....</b>	<b>366</b>
8.2.1. Les enjeux d'une incompatibilité entre deux logiques (PG) différentes ou deux pratiques (VSRO) différentes liées à un paramètre unique ? .....	367
8.2.2. Quelle sortie pour évacuer les différends induits des conflits ? .....	370
<b>CONCLUSION : PRINCIPAUX RESULTATS DE LA THESE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....</b>	<b>371</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>387</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>399</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>413</b>