

ANALYSE D'OUVRAGE

Gaëlle MONTEILLER

A propos du livre de Philippe LORINO
METHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE

Editions d'Organisation – 2001 (2^{ème} édition)

Partant du constat que la performance de l'entreprise moderne est fondée sur la compréhension et la maîtrise collectives de processus d'action et de compétences organisationnelles, l'ouvrage replace l'action et l'acquisition de savoirs au cœur du pilotage stratégique. Les méthodes et les outils de gestion, développés depuis une vingtaine d'années — méthodes ABC/ABM, re-engineering, management par projets, target costing,... —, ne sont plus présentés comme des recettes à appliquer sur une organisation figée de l'entreprise, mais replacés dans une véritable dynamique d'acquisition collective d'avantages compétitifs.

L'ouvrage laisse peu de place aux exposés méthodologiques et présente plutôt à son lecteur, en particulier par le développement de nombreux cas concrets, une philosophie du pilotage de l'entreprise où prévalent la maîtrise de processus créateurs de valeurs et le développement des compétences collectives.

Avant d'aborder plus précisément l'analyse et la conduite stratégiques, le premier chapitre pose les grands principes d'un pilotage par les processus et les compétences. L'apprentissage collectif et l'action sont placés au cœur d'une démarche de création de valeur, renversant ainsi les perspectives traditionnelles du contrôle de gestion et de la responsabilité individuelle piliers du seul pilotage par les coûts. Le pilotage devient ainsi dynamique, au centre d'une boucle entre les objectifs stratégiques et le retour d'expérience issu du déploiement de ceux-ci en règle d'actions opérationnelles.

Les chapitres suivants éclairent la mise en œuvre de ces principes.

La pratique quotidienne du pilotage s'intègre véritablement dans l'organisation de l'entreprise, et en épouse la culture. Le schéma de pilotage constitue alors un véritable « projet de vie » défini par la direction et adopté par tous : il distribue les rôles, agence les acteurs, traduit les intentions de l'auteur. Différentes logiques de pilotage, logique de pilotage permanente *versus* logique de projets à géométrie variable, logique financière ou logique stratégique-opérationnelle, peuvent d'ailleurs y cohabiter, et varier notamment selon les niveaux hiérarchiques, les implantations géographiques ou la nature des activités. Quels que soient les choix retenus, guidés par la culture et la structure de l'entreprise, les interdépendances entre centres de responsabilité, la volatilité des marchés, ou les incertitudes stratégiques..., une articulation claire entre pilotage vertical — animation de gestion hiérarchique — et pilotage horizontal — processus, projets — apparaît essentielle.

La stratégie, qui va donner son sens au pilotage, se définit dans l'ouvrage comme la conception de chaînes de valeur, auxquelles l'entreprise doit prendre part pour s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables. La stratégie n'est plus une affaire de positionnement mais d'acquisitions et de maîtrise de compétences, indissociables de l'action et des processus. L'analyse stratégique proposée par Philippe Lorino, fondée essentiellement sur les processus et les compétences, enchaîne ainsi l'identification des performances stratégiques, l'identification des processus critiques au vu des performances stratégiques, l'identification des processus et des compétences stratégiques (processus critiques mobilisant des compétences rares). Il s'agit ainsi d'associer des avantages compétitifs défendables à des processus et à des compétences stratégiques.

La construction d'un système de pilotage par l'action permet alors d'assurer le déploiement opérationnel de la stratégie : formulation des objectifs stratégiques, analyse des processus de l'entreprise, puis des activités contenues dans les processus, et déploiement des objectifs sur les processus. L'établissement d'une matrice objectifs stratégiques-processus permet l'identification d'enjeux de performances majeurs, puis par une analyse causale collective de leviers d'actions déclinés eux-mêmes en plan d'action (voir schéma).

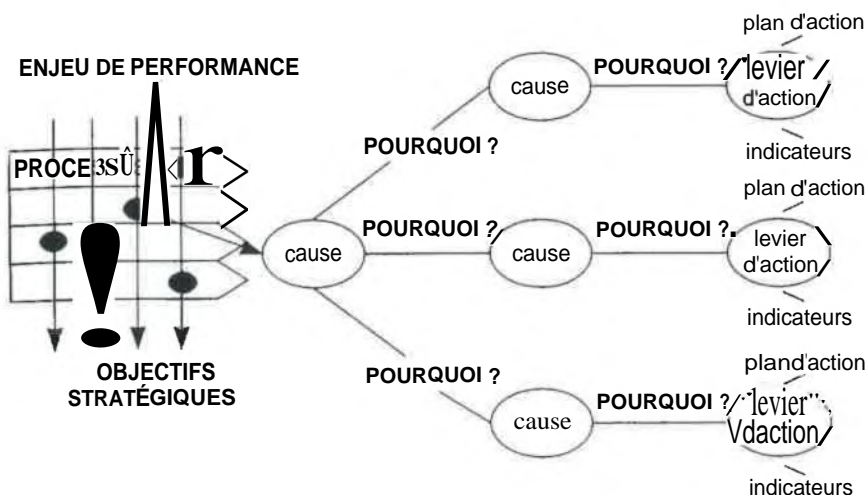


Schéma (chapitre 3) extrait de l'ouvrage : « déployer la stratégie, schéma d'ensemble »

A partir du chapitre 5, l'auteur développe les outils opérationnels du déploiement de la stratégie et de la performances : les indicateurs et les tableaux de bords, la planification, les méthodes de maîtrise des coûts, les coûts de revient et les portefeuille de produits. Puis il donne des éclairages particuliers et des pistes de mise en pratique du pilotage par projets des outils de « target costing » ou d'apprentissage organisationnel.

Les trois derniers chapitres sont consacrés à trois études de cas, analyse et conduite stratégiques : présentation de l'entreprise, analyse stratégique, mise en œuvre des outils évoqués dans l'ouvrage. Ces exemples sont particulièrement vivants et illustrent une déclinaison concrète des principes décrits dans l'ouvrage.

L'ouvrage de Philippe Lorino cherche avant tout à convaincre de la pertinence d'une gestion au cœur de l'action face à la complexité croissante des processus et des compétences. L'auteur s'applique à montrer comment les méthodes modernes de gestion (target costing, re-engineering, méthodes ABC/ABM...), peuvent s'intégrer dans une logique globale de pilotage très pragmatique au service d'objectifs stratégiques dynamiques, dépassant ainsi l'illusion d'un pilotage automatique grâce à une représentation chiffrée, fidèle et exhaustive, de l'entreprise.

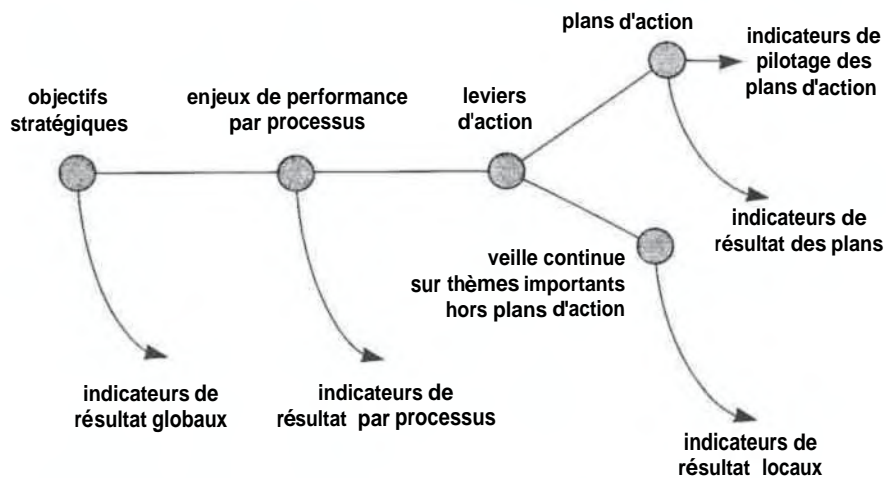


Schéma (chapitre 4) extrait de l'ouvrage : « Plans d'action et indicateur»