Control Package : Travailler les interfaces entre les dispositifs de contrôle

Compte-rendu séance du 11 mai 2016,
par Cristiane Stainsack

Intervention de Nicolas Berland,
DRM, Université Paris-Dauphine

Le « control package » entre ensemble d'outils de contrôle et systèmes d'interactions entre acteurs

Le « control package » est un sujet nouveau, mais qui reprend certains aspects des approches systémiques aujourd'hui classiques. La question du rôle réducteur des outils de gestion est une question ancienne, que l'on s'est posée pour nombre d'outils et techniques de la comptabilité analytique et du contrôle : le balanced scorecard (tableau de bord équilibré) ou, avant lui, le tableau de bord français classique, mais aussi la comptabilité ABC (comptabilité par activités) ont été présentées comme des réponses à des façons trop étroites de contrôler. Or les outils n'agissent pas dans le vide : ils sont embarqués avec des pratiques de gestion diverses : structuration, stratégie, etc. On peut donc poser dans des termes qui dépassent la simple dimension technique le principe d'une « répartition du travail » entre ces outils.

Qu'entend-on donc par « control package » ? Les outils de contrôle de gestion sont qualifiés de Management Control System (MCS). Dans une organisation, un système de contrôle comprend différents MCS en interaction entre uns avec les autres. Le regroupement de différents systèmes définit le package, et le « control package » capture la nature systémique des pratiques de contrôle. Autrement dit, si on rapporte la réalité à des interactions entre acteurs (voir par exemple l'ANT : Actors Network Theory), alors les « control packages » doivent pouvoir capturer la nature systémique des interactions. Plusieurs approches du contrôle de gestion se réclament de cette ambition : la « Matrice à 9 cases » de Bouquin, la typologie des « MCS packages » de Malmi and Brown (2008), les « levers of control » de Simons (1995), l'analyse par « object of control » de Merchant (1985, 1998), etc.

Le « MCS package » de Malmi & Brown (2008) est un ensemble de contrôles et d'outils de contrôle. Il distinguent la dimension de contrôle culturel (clans, valeurs), les outils de planning (long terme, court terme), et les outils de contrôle cybernétique (budget, système de mesure financier, système de mesure non financier, etc.)

Les « Levers of Control » (leviers de contrôle) de Simons (1995) sont une analyse de système de pilotage et de management qui se repose sur quatre leviers : le système de croyances, le système de contraintes (par exemple: normes d'audit), le contrôle interactif, et le contrôle de diagnostic (piloté par le contrôleur de gestion et qui s'appuie sur les données chiffrés budgétaires). On distinguera des systèmes de croyances, des systèmes de garde-fous, des systèmes de diagnostic, des systèmes interactifs. L'analyse prend en compte le fait que la nature de l'outil ne dépend pas de ses composants mais aussi de la façon dont on s'en sert.

La question de l'interaction entre ces leviers reste toutefois posée. Qualifier les interactions, on peut parler de couplage faible ou de couplage fort selon des termes empruntés à Orton et Weick 1990), de complémentarité vs substitution. Les interactons peuvent être séquentielles ou dynamiques, complémentaires ou conflictuelles. Cette problématique d'interdépendance entre les composants avait déjà été abordée par Thompson en 1967.

Deux études de cas sont présentées à l'appui de l'analyse : une au sein du Conseil Général du 93, l'autre à la Rhodia.

Le control package au Conseil Régional du 93 (CG 93)

Ce département est sujet à des difficultés budgétaires et financières récurrentes, le tout dans un contexte de différences assez marquées sur les valeurs culturelles. Une multitude de démarches stratégiques et managériales ont été mises en place, et aussi de nombreux outils de gestion. Le CG93 a demandé des solutions pour améliorer sa performance.

Depuis 2008, les chercheurs ont été associés à l'étude des différents outils de contrôle. La méthodologie utilisée combine entretiens (puis analyse des verbatim), analyse des tableaux de bord pour repérage d'éléments de contrôle, identification/classification des éléments (19 au total) en diverses catégories. Dans cette approche, la matrice de Malmi & Brown est utilisée pour regrouper les éléments dans les catégories renseignées dans la matrice. Les chercheurs ont ensuite utilisé le modèle basé sur le système d'Orton et Weick (1998) permettant de qualifier les interactions entre les éléments récupérés et les liens existant entre les outils de gestion. On voit alors apparaître deux systèmes : un système de déclinaison stratégique, du plan de mandat (Socialiste) au plan d'administration, à l'agenda 21, au plan pluriannuel, etc. et un autre : le plan d'économie, transformé par les Communistes en plan d'optimisation, en s'appuyant sur les administratifs. Le plan d'optimisation passe par le budget, ça casse la déclinaison de la stratégie, et il y a par ailleurs une logique autonome de projet qualité, porté par les administratifs, ces trois types d'acteurs formant, dans le modèle de Malmi et Brown, les trois « clans » et les trois « cultures ».

Le « control package » du CG 93 a beaucoup évolué (problèmes budgétaires, plan d'économies/d'optimisation), de nombreux éléments sont devenus marginaux et ne semblent plus exercer au mieux qu'une fonction symbolique, comme pour l'Agenda 21.

Le control package à la Rhodia au début des années 2000

La problématique est celle d'une « suppression » du budget dans l'optique d'une gestion sans budget. Pour cette approche, l'entreprise a en vérité reconfiguré son système de gestion et les interfaces entre différents composants, et modifié le système de contrôle. Les chercheurs se sont appuyés sur le modèle de Simons (1995) permettant d'identifier plusieurs tensions organisationnelles inhérentes à gérer (conflits d'intérêt, opportunités d'affaires, etc.).
Les chercheurs ont analysé les systèmes de contrôle interactifs et de diagnostic, la relation entre leviers, et les différents éléments en opposition. Ils ont proposé une matrice d'impact en identifiant les tensions au plan stratégique, concernant la priorisation et le fonctionnel (notamment les contraintes de ressources).

La recherche a été réalisée via des entretiens avec des managers de différentes unités, l'analyse des outils de contrôle et de benchmark avec d'autres entreprises. La plupart des managers ayant des objectifs managériaux dispersés, l'idée était de les prioriser. Une grande partie des informations qui étaient produites dans le système de contrôle n'étaient pas lu, ni connue de personne.

Dans le cas de Rodhia, le budget n'a donc pas complètement disparu : ce sont les composants du systèmes qui ont changé.

Discussion

Nicolas Monomakhoff, fondateur et directeur général de MNM Consulting, introduit la discussion.

La vision systémique confronte la mise en œuvre d'outils qui s'inscrivent dans un univers plus complexe. Et le même outil, y compris dans la même contexte, peut être utilisé de façons différentes. Contrôle des moyens, mais aussi contrôle des intentions ! Or c'est aux interfaces qu'on gère le mieux les questions importantes. C'est aussi le manque de moyens, voire situation de crise, qui structure pas mal les choses.

Dans le cas du CG93 : on réduit des interactions
Dans le cas Rhodia : décorrélation du budget car ce n'est pas là dessus que se joue la stratégie, même si on garde du contrôle budgétaire.

Plusieurs questions en découlent :
Quand on a un alignement fort entre intentions stratégiques et allocations de moyens, est-ce qu'on a des MCS plus cohérents par rapport à une vision ?

Vous n'avez pas parlé des gate keepers, ceux qui surveillent les portes entre les MCS : par exemple s'il y a incohérence entre discours RH et façon de comptabiliser ces aspects, comment tenter une mise en cohérence ? Quand on prend une mesure, dans quels retrouver dans certains endroits du package ? Cette mesure est-elle décrite dans le MCS ?

La discussion avec la salle s'engage sur la créativité managériale : ce sont effectivement les entreprises qui manquent de moyens qui sont créatives! Certains outils de gestion sont disqualifiés : ils ne sont pas centraux. Et il y a des gens qui sont malheureux sur leur poste parce qu'ils font des choses pas centrales.

Sur l'alignement et la déclinaison de la performance et la vision, quand les idées sont claires et qu'il n'y a plus de perturbateurs, les choses se passent bien. Mais s'il y a des perturbateurs (exemple, des clans, des jeux politiques exacerbés, donc un contrôle de gestion instrumentalisé, des gens doués pour les manœuvres tactiques, des chocs externes), alors la vie es plus compliqué et le contrôle plus difficile, même dans une logique systémique.

Sur les gate keepers, ceux qui font le contrôle de gestion sont les managers. Les contrôleurs de gestion ne font qu'accompagner. Ces gens-là utilisent des langages différents qui se traduisent par des métriques différentes. Pour la comptabilité, on peut avoir l'illusion qu'on sait (ce qu'est un chiffre d'affaire, par exemple). Dès qu'on passe sur des variables RH ou marketing, ou qualité, c'est plus compliqué. Selon Desrosières (auteur de La politique des grands nombres), en sciences sociales on devrait parler de quantification, pas de mesure, réservée aux sciences physiques. Avant de se mettre d'accord sur la mesure, il faut se mettre d'accord sur les conventions !

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.imri.dauphine.fr
www.fondation.dauphine.fr
@cercle_innov