

Les Systèmes d'Information de Gestion, vecteurs de cohérence dans l'organisation?

Charlotte Baille

► **To cite this version:**

Charlotte Baille. Les Systèmes d'Information de Gestion, vecteurs de cohérence dans l'organisation?. 19ème Colloque de l'AIM, Association Information et Management, May 2014, Aix-En-Provence, France. halshs-01451420

HAL Id: halshs-01451420

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01451420>

Submitted on 1 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.

Les Systèmes d'Information de Gestion, vecteurs de cohérence dans l'organisation?

Charlotte BAILLE
Doctorante

Université Montpellier 2
Montpellier Recherche Management

Les Systèmes d'Information de Gestion, vecteurs de cohérence dans l'organisation?

Résumé : Le manque de cohérence au sein des organisations montre que les systèmes d'informations de gestion peinent à remplir l'une de ses missions fondamentales. L'objet de ce papier est d'essayer de mieux cerner le concept de cohérence et de voir comment les systèmes d'informations peuvent y contribuer. Au travers d'une observation participante et de l'analyse de cas « enchâssés », l'étude porte sur un tableau de bord mis en place dans un groupe de concessionnaires automobiles multimarque.

Mots clés : tableau de bord, cohérence, automobile, systèmes d'information de gestion

Information Systems Management, vectors of coherence in the organization?

Abstract: The lack of coherence in organizations shows that information management systems has difficulty fulfilling one of its core missions. The purpose of this paper is to try to better understand the concept of coherence and how Information Systems can help. Through participant observation and analysis of cases "embedded", the study focuses on a panel set up in a group of multi-brand automobile dealers.

Key words: dashboard, coherence, automobile, information management systems

Introduction

Contrôle de gestion et système d'information sont fortement liés car si le système d'information est un support du contrôle, il est aussi l'objet du contrôle de gestion, le système pouvant être géré comme un dispositif de pilotage (Legrenzi, Nau, & Buffard, 2011). L'un des rôles fondamentaux du contrôle de gestion et plus globalement du Système d'Information de Gestion (SIG) est d'assurer la cohérence au sein de l'organisation (Bouquin, 2011). Il est alors surprenant de voir qu'il y a souvent absence de cohérence, notamment hiérarchique et latérale, au sein de nombreuses organisations (Fiol, 2006). Mais qu'entend-on par cohérence ? Celle-ci peut prendre diverses formes au sein de l'organisation : en interne ou en externe (Janicot, 2007; Bouquin, 2010) mais aussi matricielle, latérale ou hiérarchique (Fiol, 2006) voire même une dimension psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004). Quelle que soit la forme que peut prendre la cohérence, celle-ci serait indispensable à l'organisation car elle peut contribuer à améliorer la performance mais aussi le bien-être et le confort physique et psychologique des individus (Bourguignon et Jenkins, 2004).

Pour remplir cet objectif de cohérence, le contrôle de gestion peut s'appuyer sur le système d'information de l'organisation, c'est-à-dire sur « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans et entre les organisations.* » (Reix & al., 2011, p.4). Il s'agit donc ici de voir le système d'information à la fois comme un support mais aussi comme un objet multidimensionnel ayant à la fois une dimension informationnelle, une dimension technologique et une dimension organisationnelle. Ces différentes dimensions démontrent la difficulté d'obtenir une certaine cohérence au sein de l'organisation.

Cette difficulté s'accroît dans un contexte interorganisationnel où les systèmes d'informations de chacune des organisations doivent être mis en cohérence. Assurer la cohérence à la fois dans les organisations et entre les organisations est un enjeu majeur du SIG. Les systèmes d'informations doivent alors s'adapter et évoluer pour être en adéquation avec la structure (« fit ») et répondre aux besoins de cohérence multidimensionnelle dans un contexte intra et interorganisationnel. Cette question est un véritable enjeu dans le terrain que nous avons choisi d'étudier : un groupe de concessionnaires automobiles multimarques. Chaque acquisition d'une marque est un nouveau défi car bien que toutes les concessions automobiles aient la même activité, le groupe doit s'adapter et bien comprendre le fonctionnement de chaque constructeur et maîtriser ses systèmes d'informations afin d'identifier les leviers qui permettront à la concession d'être rentable. L'enjeu est encore plus important lorsque la croissance du groupe s'accroît et que les acquisitions sont de plus en plus nombreuses et diverses : marques différentes, tailles différentes, situations géographiques différentes... Il y a alors un risque important de perte de cohérence, à la fois pour les anciennes concessions (perte du lien de proximité) mais aussi pour les nouvelles entrantes (intégration dans le groupe). La holding du groupe a donc cherché à élaborer de nouveaux outils et SIG pour piloter le groupe, ce qui pose une question de recherche fondamentale: Comment favoriser un « fit » des systèmes d'informations, pour renforcer la cohérence du groupe?

La revue de littérature sur le concept de cohérence montre que l'uniformisation forcée des SIG n'est pas vecteur de cohérence, bien au contraire. L'étude de cas enchâssée menée dans un groupe de concessions automobiles (2) montre un tableau de bord à la croisée des systèmes d'information (3) qui participe à renforcer le degré de cohérence du groupe (4).

1. Un objet multidimensionnel face à une cohérence multidimensionnelle

La cohérence est un concept qui paraît connu de tous mais la définition n'est pas toujours claire et différentes appréciations peuvent être faites. Ce constat peut provenir du fait que la cohérence serait plutôt un concept à analyser comme multidimensionnel que comme un simple élément. Le cadre théorique vise donc à mieux cerner ce concept et à le mettre en relation avec la notion de système d'information comme objet multidimensionnel.

1.1 Cohérence et système d'information

Les systèmes d'informations sont devenus un enjeu majeur depuis quelques décennies avec le développement de l'informatique et la multiplication des échanges. Le système d'information n'est toutefois pas à confondre avec l'informatique même si la technologie fait partie de ses dimensions. En plus d'être un objet multidimensionnel, le système d'information et les ressources se doivent d'être en adéquation avec les choix organisationnels, ce qu'on appelle le « fit » en recherche sur les systèmes d'informations.

1.1.1 Un objet multidimensionnel

Plusieurs perspectives sont à prendre en compte lorsqu'il est question de système d'information, ce qui fait de lui un objet multidimensionnel.

Le système d'information, comme son nom l'indique, permet la diffusion des informations au sein de l'organisation. Il possède donc une dimension informationnelle. Le système a pour rôle de saisir, traiter, stocker et communiquer les données. Son premier rôle est ainsi de fournir de l'information.

Il possède ensuite une dimension technologique et même si l'informatique représente aujourd'hui une grande majorité du système d'information, il ne faut cependant pas exclure la tenue manuelle de documents ou par exemple les réunions entre collaborateurs. La technologie peut être ainsi « *assimilée aux équipements, outils, dispositifs techniques mis en place en vue de permettre aux individus d'accomplir leurs tâches.* » (Reix et al., 2011, p.30)

Un système d'information peut également se définir sur plusieurs niveaux (Reix et al., 2011, p.7) :

- individuel : utilisé par un seul individu, à son poste de travail
- collectif : plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système (fonction, service, groupe)
- organisationnel : accessible à l'ensemble des membres de l'organisation
- interorganisationnel : des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter, par des voies automatiques, des informations

Ces différents niveaux montrent la dimension organisationnelle du système d'information qui affecte l'organisation à tous les niveaux. Les systèmes ont donc directement un impact sur l'organisation et sur sa performance.

1.1.2 A la recherche d'une adéquation entre le système et l'organisation

Quel est l'impact des nouvelles technologies sur la compétitivité de l'organisation ? C'est la question récurrente en recherche sur les systèmes d'information. Une réponse a été apportée par l'approche du déterminisme technique (années 70-80), selon laquelle l'introduction de nouvelles technologies améliore la performance de l'entreprise (De Vaujany, 2005). Ce déterminisme a ensuite été remis en cause par des études de cas aux résultats divergents sur la

relation entre les investissements en technologies de l'information et la performance de l'organisation, contribuant à l'émergence du paradoxe de la productivité (Askenazy et Gianella, 2000). Les recherches réalisées par la suite tendent à montrer que la performance des systèmes dépend surtout de leur bonne utilisation et de l'alignement des systèmes à son contexte organisationnel (Jouirou et Kalika, 2004). Dès les années quatre-vingts, Markus et Robey, (1983) mettent l'accent sur l'existence d'une validité organisationnelle qui fait déjà référence à cet alignement, en parlant d'ajustement du système à divers niveaux (Pradelier, 2008) : ajustement du système à l'utilisateur (besoins, motivation, processus cognitif) ; ajustement du système à la structure de l'organisation ; ajustement du système à la façon dont le pouvoir est réparti dans l'organisation ; ajustement du système à l'environnement de l'entreprise.

C'est dans cette idée d'alignement qu'on peut définir la notion de « fit » introduite par les travaux de Henderson et Venkatraman, (1993) qui développent un modèle d'alignement à double sens entre quatre éléments : stratégie de l'entreprise, stratégie du système d'information, structure de l'entreprise (processus d'organisation et de management) et l'architecture du système d'information. L'alignement se situe à deux niveaux : en externe (appelé aussi « fit stratégique ») entre le choix des activités stratégiques de l'entreprise et les choix en matière de ressources technologiques ; et en interne (appelé aussi « intégration fonctionnelle ») entre les processus organisationnels et l'architecture des systèmes (Kefi et Kalika, 2003). L'absence de « fit » entre la structure organisationnelle et les ERP¹ peut expliquer certains échecs de mise en place d'ERP dans les organisations. La mise en place de modèles standardisés semble être en contradiction avec la recherche même de l'alignement (Morton et Hu, 2008). La notion de « fit » se rapproche de la notion de cohérence (Desq et al., 2003) : il s'agit ici de réaliser de multiples alignements pour favoriser la performance du système dans l'organisation. La mise en cohérence des systèmes serait donc un élément incontournable pour favoriser la cohérence globale dans l'organisation.

1.2 La cohérence au service de la performance

« En outre, quelle que soit la perspective, la cohérence est une qualité désirable, soit parce qu'elle est supposée améliorer la performance, soit parce qu'elle est un facteur de bien-être et de confort physique et psychologique. » (Bourguignon et Jenkins, 2004). Rechercher la cohérence est l'une des missions du contrôle de gestion au sein de l'organisation, afin d'aligner la stratégie et les outils mis en place mais comment la définir et quelles en sont les dimensions ?

1.2.1 Cohérence et représentations

Fiol (2006) définit la cohérence comme un état de coordination et de coopération au sein d'une organisation. Selon lui, il faut à la fois faire en sorte que *« les responsabilités, les décisions et les actions des membres de l'organisation soient les plus différenciées possible de façon à ce que chacun puisse assumer son rôle individuel et mesurer sa propre performance »* mais aussi *« de créer les conditions pour que les unes et les autres s'intègrent de façon harmonieuse et efficace en vue d'atteindre ensemble les objectifs globaux communs. »* (Fiol, 2006, p.4).

Dans cette définition, la cohérence est assez proche du concept de cohésion. Pech-Varguez et al. (2010) souligne cependant que ces deux éléments peuvent être différents bien que proches. Pour eux, la cohésion est *« le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui lui permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent »* (p. 180) tandis que la cohérence serait *« le degré d'articulation existant entre les différentes fonctions »*

¹ Entreprise Resource Planning

des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre les objectifs collectifs » (p. 180). Fiol (2006) résume quant à lui la cohésion à l'expression du sentiment communautaire au sein d'une organisation qui pourrait se définir comme la capacité de celle-ci à former un tout, une unité fondée sur un idéal, des valeurs communes et des émotions partagées, une communauté d'esprit et de cœur. Malgré ces définitions, il est assez difficile de distinguer les deux notions car dans les deux cas, l'objectif est d'unir les individus pour atteindre un objectif commun (Pech-Varguez et al., 2010). L'élément qui distingue les deux concepts serait de l'ordre des aspirations individuelles, c'est-à-dire que dans le cas de la cohésion, les aspirations sont les mêmes tandis que dans le cadre de la cohérence les aspirations individuelles peuvent être différentes.

Inciter les différents acteurs de l'organisation à se coordonner et coopérer relève alors de la prise en compte des aspirations individuelles que l'on peut qualifier de « représentations » des acteurs. Ces représentations d'abord « collectives » au sens du sociologue Durkheim, deviennent peu à peu « sociales » et se définissent comme des « *formes de connaissances socialement élaborées et partagées ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (Jodelet, 1997, p.53 cité par Drevet, 2008). Le concept de représentation est notamment utilisé dans la littérature dans une perspective de changement organisationnel où la prise en compte des représentations des acteurs permet de mieux implanter un nouvel outil de gestion. Cette implantation serait plus réussie en réalisant de façon simultanée la construction des représentations des acteurs et la construction de l'outil. Les représentations deviennent alors collectives et permettent l'intégration d'un outil de gestion (Drevet, 2008). Cela reflète un état proche de la cohérence où l'articulation entre les représentations est facilitée par la co-construction.

Au-delà de l'articulation des représentations cognitives, la capacité d'adaptation paraît aussi nécessaire à un état de cohérence. Bourguignon et Jenkins (2004) mettent en évidence cette nécessité d'adaptation en faisant référence aux travaux de Gibson et Cook (1996) sur le « *sense of coherence* » où la cohérence serait « *comme une disposition personnelle à considérer que le monde est à la fois gérable et prévisible.* » (p.37)

La cohérence, reflet d'un certain état de coopération et de coordination, permet d'articuler les représentations des individus, en vue d'atteindre un objectif commun. Cette articulation repose en partie sur la capacité d'adaptation des individus. L'objectif de la cohérence serait alors d'inciter les acteurs à agir de façon coordonnée en accomplissant à la fois leurs objectifs personnels et les objectifs de l'organisation. La cohérence prend donc de multiples dimensions.

1.2.2 Une cohérence multidimensionnelle

L'état de cohérence se lit à travers plusieurs dimensions : la cohérence entre l'interne et l'externe, la cohérence latérale (au niveau des processus) ou hiérarchique, la cohérence instrumentale et psychologique. Le concept de cohérence nécessite de développer une approche prenant en compte la cohérence globale d'une organisation en interne mais aussi avec son environnement (cohérence interne et externe).

Cette première forme de cohérence peut permettre de montrer l'existence de deux logiques : la logique interne à l'entreprise et la logique externe, par l'intermédiaire de la communication et des outils de gestion avec l'environnement. C'est le cas proposé par Janicot (2007) où le choix des indicateurs de performance environnementale a été réalisé pour prendre en compte à la fois la logique interne de performance et la logique externe de communication. Les SIG peuvent alors servir de support à la cohérence à la fois en interne et en externe en intégrant différentes logiques.

Une autre analyse de la cohérence peut être réalisée sur les relations hiérarchiques (ou verticales) et selon les processus (transversaux ou latéraux). L'existence de cohérence à la fois hiérarchique et latérale est un bon indicateur de la cohérence globale de l'organisation (Fiol, 2006; Lorino, 2003), même s'il ne faut pas oublier les autres dimensions que peut prendre la cohérence. Fiol (2006) met en avant qu'il y a souvent absence de cohérence hiérarchique et latérale, ce qui paraît paradoxal lorsque l'on sait qu'une des finalités du contrôle de gestion est de contribuer à améliorer la cohérence au sein des organisations. Ce constat montre qu'il y a donc peu de cohérence au sein des organisations. Pour cet auteur, la cohérence hiérarchique concerne les relations entre supérieurs et subordonnés tandis que la cohérence latérale concerne plutôt les relations entre pairs au sein d'une équipe. Il met aussi en avant l'existence d'une potentielle cohérence matricielle s'adressant aux relations entre managers d'une structure de ce type mais ce cas reste rare.

Deux dimensions de la cohérence sont ici prises en compte : la cohérence interne/externe et la cohérence latérale/hiérarchique. Pour analyser plus en profondeur la cohérence, deux autres axes d'analyses peuvent être ajoutés : la cohérence instrumentale et la cohérence psychologique.

La cohérence instrumentale fait référence à l'alignement du contrôle de gestion et de la stratégie, en particulier en période de changement organisationnel, ce qui implique de réaligner les outils de gestion avec la nouvelle stratégie. Par cohérence instrumentale, on recherche donc l'efficacité économique au travers du « fit » (alignement) dans des circonstances de changement organisationnel (Bourguignon et Jenkins, 2004). Partant du constat que les changements peuvent rompre des représentations associées à l'ancien système, Bourguignon et Jenkins, (2004) montrent qu'il faut tenir compte d'un autre besoin de cohérence : la cohérence psychologique. Celle-ci « renvoie à l'expérience vécue de ceux qui utilisent les systèmes et qui sont confrontés à leurs nouvelles exigences, en rupture avec les procédures et des traditions de travail établies. La cohérence psychologique est affaire de perception, elle mobilise des représentations et des émotions liées au changement d'environnement de travail. » (p.32). On retrouve ici la notion de représentation que les individus se font de l'outil de gestion et de leur environnement de travail. Il est alors nécessaire de tenir compte de cette cohérence psychologique (choix social) car elle risque de se trouver en contradiction avec la cohérence instrumentale (déterminisme technique) lors de l'évolution des outils de gestion. La cohérence serait alors pleinement obtenue lorsque la cohérence psychologique et la cohérence instrumentale parviennent à se compléter.

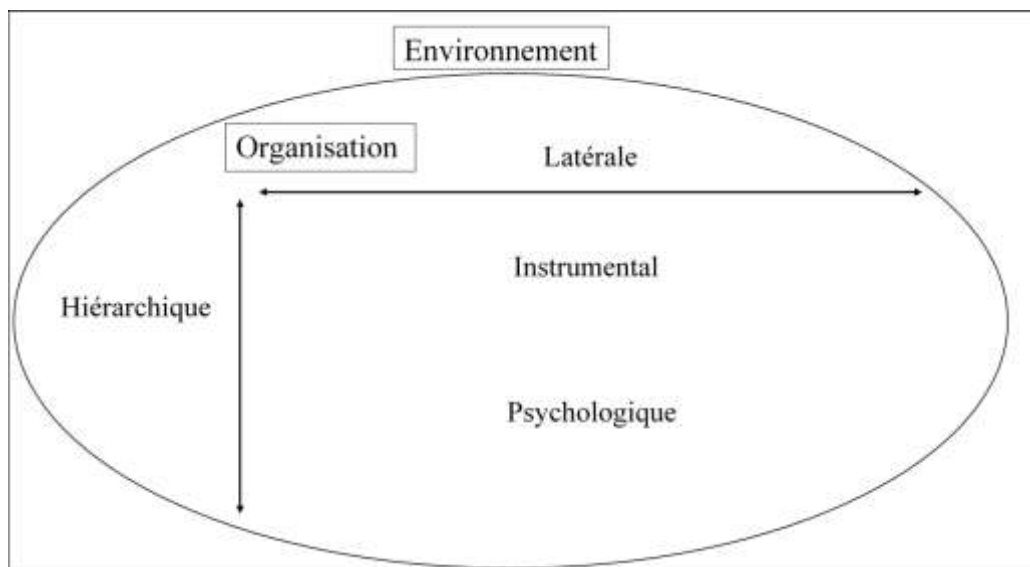


Figure 1 : Une cohérence multidimensionnelle

La cohérence reflète un état de coopération et de coordination où les acteurs agissent de façon coordonnée en accomplissant à la fois leurs objectifs personnels et les objectifs de l'organisation. Cette articulation des objectifs personnels et organisationnels repose en partie sur la capacité d'adaptation des individus mais aussi par la mise en place de systèmes formels de gestion adaptés tels que le tableau de bord. La cohérence doit donc être analysée comme un concept à multiples dimensions : interne / externe, latérale / hiérarchique, psychologique / instrumentale.

2. Une méthode basée sur l'observation participante d'un groupe de concessionnaires automobiles.

L'objet de la recherche est d'analyser un nouveau SIG, un tableau de bord, permettant de mettre en cohérence les multiples systèmes d'informations au sein de l'organisation.

2.1 D'observations participantes à une étude de cas « enchâssés ».

Une première approche du terrain par une observation participante pré-exploratoire de 4 mois a permis de dégager les spécificités du terrain étudié. Face à l'évolution du marché, à une concurrence accrue, les constructeurs automobiles ont cédé une partie de leur réseau de distribution, ce qui a conduit à la multiplication de groupes de concessionnaire multimarques. Ces groupes multimarques sont confrontés à des difficultés de pilotage et de contrôle (notamment des systèmes d'informations) de leurs concessions distribuant des marques de constructeurs automobiles très différents. Ces difficultés soulèvent des questions concernant les systèmes et les dispositifs de contrôle de gestion à mettre en place dans un tel groupe.

Suite à cette phase pré-exploratoire, l'exploration en elle-même a été menée par le chercheur en s'appuyant sur une observation participante de 6 mois avec la réalisation de 21 entretiens en fin de la période d'observation. Cette méthodologie basée sur deux modes de collecte a pour avantage de pouvoir collecter des données à la fois discursives et factuelles et de pouvoir recouper les informations.

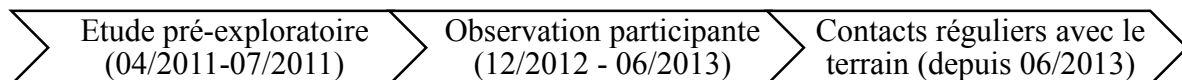
| | <u>Entretiens</u> | <u>Observation</u> |
|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| <u>Type de données collectées</u> | discursives | factuelles |
| <u>Collecte des données</u> | enregistrements/prises de notes | observation des processus et des comportements |
| <u>Attitude du chercheur</u> | empathie, flexible | selon le mode d'observation |
| <u>Point de vue du chercheur</u> | externe | externe ou interne |

Tableau 1 : Des méthodologies complémentaires (Thiétart, 2007)

Le chercheur a adopté l'attitude d'un « observateur participant » au sein du groupe automobile étudié en participant à la vie de l'entreprise et en affichant son rôle de chercheur auprès des acteurs. Il a été accueilli au sein de la holding avec pour interlocuteur principal le contrôleur de gestion du groupe. Différentes missions ont été confiées au chercheur pendant cette période

d'observation sur différents sites, avec ou sans la présence du contrôleur de gestion. L'une des missions portaient sur l'opérationnalisation d'un tableau de bord groupe, objet de l'étude.

L'accès au terrain et l'observation ont été facilités par l'étude pré-exploratoire ce qui a permis au chercheur de créer une relation de confiance et de réaliser des entretiens. Différents acteurs (qui seront regroupés par la suite en catégorie) ont été interrogés à l'aide d'une grille d'entretien semi-directive sur différents thèmes, notamment sur le tableau de bord mis en place par la holding. Le chercheur s'est ainsi entretenu avec le directeur général administratif, le directeur général opérationnel, le contrôleur de gestion groupe, 5 directeurs de division ou responsable de sites, 6 responsables de service et 6 responsables comptables. Les entretiens ont ensuite été analysés à l'aide du logiciel Nvivo (encodage de données sous forme de nœuds) et de cartes cognitives.



Le groupe composé d'une holding et des différentes concessions automobiles peut s'analyser comme un cas d'ensemble sous forme de plusieurs unités d'analyse. Cette méthode est celle de la méthode des cas « enchâssés » ou la méthode dite « des cas ». La méthode des cas « enchâssés » permet d'avoir plusieurs approches sur le même phénomène en restant dans un même cas d'ensemble, ce qui permet de faire ressortir les traits communs et les différences en réduisant les biais liés au contexte (Yin, 2009). Dans notre étude de cas, il s'agit d'étudier dans quelle mesure le tableau de bord, mis en place par la holding pour toutes les concessions du groupe, participe à renforcer la cohérence du groupe.

2.2 Un groupe automobile multimarque comme terrain de recherche

Lors de son arrivée, le nouveau directeur général opérationnel (DO) a constaté une multitude d'applicatifs propres à chaque constructeur automobile (marque), propres à chaque concession ou sous-ensemble de concessions (rachat d'un groupe). Afin de disposer d'un SIG unifié, le DO s'est inspiré d'un tableau de bord mis en place par un constructeur automobile dans les concessions où il travaillait auparavant, pour construire un SIG unifié qui s'apparente à un méta-système d'information. La mise en place de ce tableau de bord correspond à la nouvelle stratégie du PDG : mieux se structurer suite aux achats multiples de nouvelles concessions et créer un véritable groupe qui pourra vivre en se détachant de son dirigeant actuel, proche de la retraite.

Le groupe est ainsi composé d'une holding regroupant les membres de la direction : le PDG et son conjoint, le nouveau DO, un contrôleur de gestion groupe, un responsable des ressources humaines, responsable de l'immobilier, responsable financement, responsable marketing... Viennent ensuite les différentes filiales du groupe : les sociétés d'exploitation que sont les concessions regroupant une ou plusieurs marques et les sociétés immobilières. Ces différentes filiales (pour les sociétés d'exploitation) sont regroupées par « plaque », c'est-à-dire par groupement de marques similaires qui forment des unités dirigées par des directeurs de plaque. Les directeurs de plaque supervisent des responsables de sites et parfois les responsables comptables. Les chefs de service des concessions quant à eux dépendent des responsables de site ou bien, le cas échéant, des directeurs de plaque. Les concessions automobiles sont en général organisées autour de quatre activités principales avec pour chacune un chef de service : véhicule neuf (VN), véhicule d'occasion (VO), pièces de rechange (PR), l'après-vente (APV). Cette forme d'organisation permet d'analyser les résultats activité par activité au sein des

concessions automobiles. Le tableau de bord respecte donc ce découpage en activité et se veut à destination de l'ensemble des acteurs présentés auparavant.

2.3 La construction d'un SIG unifié à partir de multiples SIG

Suite aux rachats successifs de concessions de différentes marques, il y a une multiplication des systèmes d'informations et des DMS (Dealer Management Systems²) qui diffèrent d'une marque à l'autre. Partant d'un tel constat, le DO s'est fixé l'objectif de développer un nouvel SIG permettant de centraliser les informations et de représenter l'activité selon un même format tout en intégrant les spécificités des différentes concessions. Le fonctionnement est le suivant : les données présentées sont en cumul depuis le début de l'année avec une fréquence mensuelle. Elles sont demandées en tout début de mois (chiffres du mois précédent) pour les données commerciales et en milieu de mois pour les données financières. Dans la figure suivante, on a représenté le processus d'élaboration du tableau de bord qui se déroule en deux étapes. Une remontée des informations est d'abord faite par les différents services de chaque concession et plaques. Le reporting intègre à la fois des données marché constructeurs (données externes) et des données commerciales et financières (données internes). Puis les données sont consolidées avec un retour vers les directeurs de plaque qui peuvent éventuellement les diffuser aux concessions (figure 2).

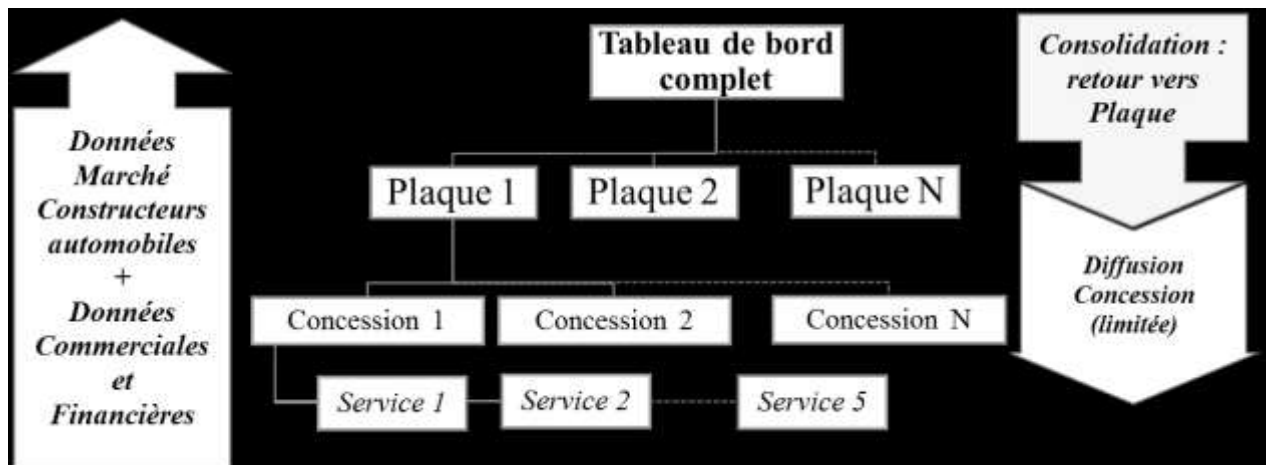


Figure 2 : Fonctionnement du tableau de bord étudié

Pour donner un exemple, les informations demandées pour l'activité de ventes de véhicules neufs sont les suivantes : les résultats par rapport aux objectifs et l'année précédente, des éléments du compte de résultat avec des ratios spécifiques (réalisé au mois ou au trimestre selon les concessions), des indicateurs spécifiques liés à l'activité comme le marché (pénétration par rapport à la marque et le marché local, régional, national toutes marques), les types de clientèle, les livraisons réalisées par rapport aux objectifs constructeurs et objectifs groupe, les détails des ventes annexes (accessoires)...

Chaque type d'acteur a son rôle à jouer dans la réalisation du tableau :

- Les membres de la direction :
 - o Le PDG / conjoint : simple consultation pour information.
 - o Le directeur opérationnel (DO) : consulte les informations, prend des décisions stratégiques au niveau de la holding.
 - o Le contrôleur de gestion groupe (CDG) : s'assure périodiquement que les remontées de chiffres sont faites et sont correctes.

² Progiciels de gestion développés pour le secteur automobile

- Les directeurs de plaque (DP) : c'est à eux d'organiser la remontée des chiffres avec les responsables de sites et les responsables comptables.
- Les responsables de site (RS) : intermédiaires entre les directeurs de plaque et les chefs de service. Ils complètent parfois directement les indicateurs.
- Les responsables comptables (RC) : chargés de compléter les indicateurs financiers du tableau de bord.
- Les chefs des différents services (CS) : chargés de compléter les indicateurs plus commerciaux du tableau de bord.

Une fois les remontées de données faites, l'ensemble est consolidé pour avoir la version définitive du tableau de bord. Le tableau consolidé est ensuite transmis par la direction aux directeurs de plaque : ce sont eux qui choisissent de montrer (ou de ne pas montrer) la version consolidée à leurs équipes (la diffusion du document au-delà des directeurs de plaque n'est pas autorisée par la direction, seule la consultation est tolérée pour des questions de confidentialité). Afin de connaître l'état d'avancement de la communication des données, un dispositif a été mis en place pour connaître le taux de remplissage du tableau, activité par activité, pour les concessions.

Le tableau de bord est ainsi composé d'indicateurs financiers et d'indicateurs commerciaux à la fois internes et externes, regroupés par activité pour toutes les sociétés (concessions) du groupe. Ils regroupent une multitude d'informations provenant des différents SIG : concession, plaque, groupe, constructeurs...

3. Un tableau de bord à la croisée des systèmes d'informations.

La mise en place et la réalisation du tableau de bord font partie d'un projet présenté par le DO aux différents directeurs de plaque peu après son arrivée. Celui-ci inclut un ensemble de dispositifs pour soutenir la stratégie de développement du groupe et contribuer à la structuration du groupe. La holding et les dispositifs ont des missions clairement énoncées par le DO :

« [La holding] a pour mission d'apporter de la cohésion³, de la structuration, des synergies et des échanges au niveau du groupe. La Direction Générale et les directeurs de pôle travailleront dans le but d'atteindre les objectifs fixés. La Direction Générale aura pour mission de suivre, conseiller et manager les équipes de direction. » (Direction – DO)

Cet apport est novateur pour le groupe familial où la prise de décision se faisait surtout « au feeling » avec parfois très peu d'outils de gestion, surtout dans le cas où le constructeur n'apporte aucune aide. L'objectif du DO, pour qui les outils de gestion sont incontournables, est d'apporter aux directeurs de plaque et aux opérationnels des outils les aidant à prendre des décisions en se basant sur des chiffres en complément de leur « feeling ».

3.1 Des objectifs multiples pour la direction

En mettant en place le tableau de bord, la direction du groupe vise plusieurs objectifs. L'outil est ainsi destiné à remplir les fonctions de pilotage pour la holding mais aussi pour l'ensemble du groupe. Il donne à la holding et aux responsables de plaques une visibilité sur les résultats par sites et résultats cumulés. Il a également pour rôle d'être un outil de motivation et de mobilisation des équipes en développant la culture du résultat et en sensibilisant les équipes.

³ On note ici la proximité entre les deux concepts de cohérence et de cohésion dans le langage communs

Enfin, il sert aussi de support pour l'apprentissage et la formation de ses utilisateurs. Ces différents résultats proviennent essentiellement de l'analyse des entretiens avec les membres de la direction (holding) mais ont été également observés sur le terrain.

| Objectifs du tableau de bord (point de vue Holding) | |
|--|--|
| Outil de pilotage | Situer le site |
| | Se comparer aux autres |
| | Comparer son évolution par rapport à N-1 |
| | Alerte site critique |
| | Animer les équipes commerciales |
| Outil de motivation et de mobilisation | Développer la culture du résultat |
| | Sensibiliser à la gestion |
| | Echanges avec les équipes |
| Outil d'apprentissage | Formation/ Apprentissage |
| | Echanges avec les équipes |

Tableau 2 : Les objectifs du tableau de bord du point de vue de la direction

Le tableau de bord incite aux échanges entre les différents utilisateurs, à multiples niveaux :

- Entre la direction générale et les équipes : le tableau est une base pour la discussion lors des réunions mensuelles et de sites critiques.
- Entre les directeurs de plaque : ceux-ci se consultent entre eux et échangent autour de ce tableau (au moment du Comité de Direction et de façon ponctuelle).
- Entre les directeurs de plaque et leurs équipes : support d'analyse, d'animation commerciale et d'aide à la décision.
- Entre les responsables de service : demande d'aide pour compléter les indicateurs, discussion à la pause-café.

Ces échanges favorisent l'esprit d'équipe au sein des unités mais aussi l'esprit groupe. Ils ne sont pas entièrement dus au tableau de bord, mais celui-ci y contribue.

Un autre élément de motivation et de mobilisation provient du fait que le tableau consolidé permette la comparaison entre les concessions en donnant accès à différentes sources d'informations. L'accès à ce comparatif est cependant limité pour des questions de confidentialité aux directeurs de plaque. Une fois consolidé, le tableau permet aux directeurs de plaque de mieux percevoir les tendances du marché et de se sentir moins seuls mais aussi de favoriser un esprit de compétition mobilisateur pour toutes les équipes.

3.2 Des utilisations variées

L'analyse de l'ensemble des entretiens fait émerger une grande variété dans l'utilisation du tableau de bord, qui peut alors avoir différents objectifs selon les utilisateurs. L'analyse a été menée pour chaque catégorie d'acteurs, afin de voir les usages et les limites du tableau pour chacun d'entre eux : les directeurs de plaque et responsables de site, les responsables de service et les responsables comptables.

3.2.1 Les directeurs de plaques et responsables de site

Pour les directeurs de plaques ou responsables de site, ce tableau est un véritable dispositif de pilotage. C'est un outil de synthèse de l'ensemble des tableaux qu'ils avaient l'habitude de consulter. Le tableau de bord ne vise cependant pas à remplacer les tableaux existants mais permet d'avoir une vue globale sur les concessions. Il est également un outil qui permet de

mobiliser les équipes et de favoriser les échanges entre les différents niveaux de l'organisation. Il représente un véritable outil de management :

« *Ce n'est pas un outil indispensable mais c'est un outil extrêmement intéressant dans le management* » (Plaque 4, Directeur de plaque)

L'existence d'un consolidé permet à un certain nombre d'entre eux de pouvoir se situer par rapport aux autres et cela favorise leur esprit de compétition :

« *On est tous un peu, enfin moi personnellement, je suis compétiteur et ce genre d'outil, voilà, ça me permet, ça permet de dire bon, si vous vous battez, vous pouvez réussir. Voilà, c'est vrai qu'on peut toujours être meilleur que ce qu'on est.* » (Plaque 3, Responsable de site)

Les points à améliorer sont liés au fait que le tableau est parfois un peu trop lourd et que pour certains directeurs cela nécessite un certain temps pour le remplir, ce phénomène est d'autant plus accentué quand la concession est de petite taille, car celle-ci ne dispose pas toujours des ressources humaines nécessaires comme dans le cas, par exemple, où le responsable de site est à la fois chef des ventes de véhicules neufs et d'occasions et assure une partie des ventes. Ce frein est cependant à relativiser car les entretiens ont été effectués peu de temps (5 mois) après la mise en place du tableau, les utilisateurs reconnaissent eux-mêmes auprès du chercheur que le temps passé à remplir le tableau se réduit de mois en mois car ils le connaissent de mieux en mieux. Ce résultat est issu de l'observation participante et de discussion en dehors des entretiens avec des directeurs de plaque. Les comparatifs inter-marques peuvent représenter moins d'intérêt lorsque les modes de fonctionnement des marques sont trop éloignés : aides (primes, possibilités de faire de la marge données par le constructeur), contraintes sur les stocks (le constructeur peut imposer plus ou moins de stock aux concessionnaires), reprise des pièces de rechange obsolètes (stock mort)...

| | <i>Fonctions</i> | <i>Représentativité</i> |
|--------------|--------------------------------|-------------------------|
| Utilisations | Pilotage | 4/5 |
| | Comparatif | 3/5 |
| | Sensibilisation | 3/5 |
| | Apprentissage personnel | 2/5 |
| | Echanges | 3/5 |
| Freins | Taille du tableau (trop lourd) | 2/5 |
| | Comparatif | 2/5 |

Tableau 3 : Utilisations et freins du tableau pour les directeurs de plaque

3.2.2 Les chefs de service

Ils sont chargés de remplir les données commerciales concernant leurs services dans le tableau de bord. Deux types d'utilisations sont constatés. Dans le premier cas, ce sont les indicateurs de leur société qu'ils trouvent utiles car cela permet de mieux connaître leurs chiffres et de favoriser l'apprentissage :

« *Tout ça c'est nouveau parce que je n'avais aucune formation sur tout ce qui est facture, j'ai appris au fur et à mesure grâce à vous. Non, mais on apprend, c'est nécessaire. Même, en fin de compte, le tableau est lourd, même s'il est très, très lourd pour moi, ça nous montre quand même certains chiffres qu'on n'avait pas l'habitude de voir.* » (Plaque 6 – Responsable de service)

Dans le second cas, c'est plutôt le consolidé avec la possibilité de pouvoir se comparer et d'échanger qui procure la plus grande utilité. Etant donné que l'accès au consolidé est réservé aux directeurs de plaque, les chefs de service regrettent le plus souvent de ne pas y avoir accès.

« Alors c'est vrai qu'on travaille dans du multimarque et chez les constructeurs, on a pas les mêmes rétributions au niveau des concessions, [...] mais enfin ça permet quand même de voir aussi quelle rentabilité il peut y avoir dans certaines marques, si elle se fait au niveau de l'atelier, si elle se fait au niveau du PR⁴, si elle se fait au niveau du VO, du VN, et même certains points qui vont nous permettre de créer des synergies et de faire avancer les choses (Plaque 3, Responsable de service)

Pour d'autres, l'accès au fichier non consolidé leur suffit, ils le voient comme une « banque de données » ou bien à utiliser « comme un journal ».

« C'est un bon outil, c'est un bon outil de comparaison, comment dire, mais il y a tellement de choses ! Ça veut dire que quand vous voulez aller vraiment, je veux dire que vous n'allez pas le regarder dans la globalité, c'est-à-dire que vous allez aller chercher un item parce que c'est quelque chose que vous voulez voir, ça vous permet de voir ce qu'il se passe, voir ce qui se fait, voir ce que ça coûte, etc. pour quelque chose de bien précis. Parce qu'il est tellement complet que vous ne pouvez pas le regarder dans sa globalité... comme on va regarder un journal de la première à la dernière page. » (Plaque 2, Responsable de service)

Progressivement, ils intègrent le tableau de bord dans leurs outils de pilotage même si certains le jugent parfois un peu lourd, voire trop complet ou comportant des informations superflues pour leur propres besoins.

« Après les chiffres sont pas toujours... moi je trouve que ce n'est pas vraiment opportun d'avoir certaines informations mais enfin... ça c'est chacun qui... voilà. Si on trouve pas un chiffre dans une marque et qu'on le trouve dans l'autre... il faut trouver des colonnes qu'on puisse remplir tous, toutes les marques. » (Plaque 3, Responsable de service)

| | Fonctions | Représentativité |
|--------------|--------------------------------|------------------|
| Utilisations | Pilotage | 5/6 |
| | Apprentissage | 3/6 |
| | Banque de données | 3/6 |
| | Echanges | 4/6 |
| Freins | Taille du tableau (trop lourd) | 2/6 |
| | Pas d'accès au consolidé | 4/6 |

Tableau 4 : Utilisations et freins du tableau pour les chefs de service

3.2.3 Les responsables comptables

Les responsables comptables ont pour mission de remplir les données financières du tableau dès qu'ils ont les résultats du mois. Il joue un faible rôle comme outil de pilotage auprès des responsables comptables, car ceux-ci disposent déjà de nombreux outils. L'intérêt réside principalement dans le fait qu'il permet de sensibiliser les chefs de service à la gestion et de favoriser les échanges entre les directeurs de plaque, les chefs de service et eux-mêmes.

« Par rapport au tableau, moi je leur ai bien dit, ce n'est pas à nous de les remplir. Ça a été mis en place pour sensibiliser, pour sensibiliser les chefs de service sur leur activité, qu'ils

⁴ PR = Pièces de Rechange / VO = Véhicules d'Occasions / VN = Véhicules Neufs

connaissent leurs chiffres, donc le premier mois, les deux premiers mois, on l'a fait ensemble. » (Plaque 3 et 4, Responsable Comptable)

Le tableau joue un rôle de mobilisation des équipes et d'apprentissage permettant de recréer les liens entre la comptabilité et les autres services. Les chefs de service viennent plus facilement solliciter les responsables comptables et s'impliquent mieux dans la gestion de leur service. Le tableau favorise les échanges et une meilleure compréhension du travail de chaque personne au sein de la concession.

| | <i>Fonctions</i> | <i>Représentativité</i> |
|--------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Utilisations | Sensibilisation des équipes | 4/6 |
| | Echanges entre tous les responsables | 4/6 |
| Freins | Taille du tableau (trop lourd) | 3/6 |
| | Pas d'accès au consolidé | 3/6 |

Tableau 5 : Utilisations et freins du tableau pour les responsables comptables

3.3 Un tableau de bord aux multiples objectifs et aux multiples usages

Développer un esprit de groupe à l'aide d'un outil de gestion représente un challenge dans un groupe multimarque. Il est en effet difficile de mettre en place un outil faisant consensus lorsque les organisations sont aussi différentes, de la petite marque avec quelques salariés jusqu'à la grande marque comptant plus de 100 salariés dans une concession. Le tableau de bord mis en place semble cependant être sur la bonne voie au moment de l'étude pour réussir ce défi. Les retours effectués lors de discussions avec le contrôleur de gestion du groupe plusieurs mois après les entretiens montrent que le tableau est de plus en plus intégré par les utilisateurs. Les directeurs de plaque insistent maintenant pour avoir le retour consolidé rapidement car il fait partie de leurs outils incontournables.

Au final, chaque utilisateur trouve une utilité au tableau que ce soit celle d'un outil de pilotage ou par exemple celle de favoriser les échanges (tableau 6). Les utilisateurs peuvent ainsi utiliser le tableau en fonction de leurs besoins : pilotage et comparaison, sensibilisation des équipes, apprentissage... Bien que parfois jugé un peu lourd, le tableau représente une base de données synthétisée, évitant de se perdre dans une multitude de tableaux. Le temps passé à l'élaboration et à la compréhension du tableau de bord est aussi réduit par l'effet d'apprentissage. Il regroupe des données issues des différents systèmes d'information. Le fait de ne pas avoir accès au consolidé réduit pour certains l'intérêt du tableau mais le choix de la direction de ne pas le divulguer pour des raisons de confidentialité peut se comprendre même si cela restreint les usages du tableau.

| | | Directeurs de plaque/ Responsables de site | Responsables de service | Responsables comptables |
|--------------|-------------------|---|-------------------------|-------------------------|
| Utilisations | Pilotage | 4/5 | 5/6 | |
| | Comparatif | 3/5 | | |
| | Sensibilisation | 3/5 | | 4/6 |
| | Apprentissage | 2/5 | 3/6 | |
| | Banque de données | | 3/6 | |
| | Echanges | 3/5 | 4/6 | 4/6 |

| | | | | |
|--------|--------------------------------|-----|-----|-----|
| Freins | Taille du tableau (trop lourd) | 2/5 | 2/6 | 3/6 |
| | Comparatif | 2/5 | | |
| | Pas d'accès au consolidé | | 4/6 | 3/6 |

Tableau 6 : Récapitulatif des utilisations et freins du tableau de bord

Les multiples possibilités d'usages du tableau de bord permettent de satisfaire en grande partie les utilisateurs. Cette particularité pourrait favoriser une certaine cohérence au sein de l'organisation, dans le sens où chaque utilisateur peut l'utiliser en fonction de ses propres objectifs tout en intégrant les objectifs et données de l'ensemble de l'organisation.

4. Du « fit » des systèmes d'information vers plus de cohérence dans l'organisation ?

La mise en place du tableau de bord fait partie d'un plan d'ensemble destiné aux différentes unités du groupe pour mettre en cohérence la stratégie et les différents dispositifs de pilotage à chacun des niveaux du groupe. Les systèmes d'informations ont alors un rôle clef pour favoriser la cohérence globale au sein de l'organisation.

4.1 Un « fit » des systèmes d'informations au sein d'un tableau de bord ?

Du fait de sa conception, le tableau de bord présenté est à la croisée des principaux systèmes d'informations du groupe. Il facilite ainsi la mise en cohérence des systèmes au sein d'un dispositif de synthèse et d'analyse.

4.1.1 Un système multidimensionnel à destination de multiples utilisateurs

Le tableau de bord comprend plusieurs dimensions et s'adresse à une multitude d'utilisateurs, à plusieurs niveaux : individuel, collectif, organisationnel, interorganisationnel (Reix et al., 2011). Le système fournit les informations nécessaires à chaque niveau : chaque utilisateur, peut individuellement accéder à un certain nombre d'informations. Ainsi le directeur de plaque accède à la fois aux informations des concessions de sa plaque, mais aussi des autres plaques. Les chefs de service peuvent utiliser les informations pour aider à la prise de décision (pilotage) mais aussi pour contribuer à leur propre formation.

D'un point de vue collectif, les directeurs de plaques ont accès au consolidé, ce qui favorise les échanges d'un point de vue transversal. Les responsables de services ont accès à un consolidé de leur concession, leur permettant d'avoir une vision sur l'ensemble de l'organisation et favorisant les échanges à leur niveau. Concernant les responsables comptables, ceux-ci ont un meilleur accès aux données commerciales de l'organisation, favorisant leur intégration avec les responsables de services : sensibilisation, échanges. Au niveau organisationnel, chaque catégorie d'acteurs a ainsi accès à une vision sur l'ensemble des services, ce qui permet d'éviter le cloisonnement et favoriser les échanges. Concernant les relations interorganisationnelles, dans l'ensemble des concessions multimarques du groupe⁵, le tableau de bord améliore l'esprit de groupe et aussi dans certains cas l'esprit de compétition. Les échanges d'information faciliteraient donc l'atteinte des objectifs du groupe.

Les systèmes d'informations comprennent également une dimension technologique: ici l'accès au tableau de bord par le système informatique facilite la mise à jour et l'actualisation des

⁵ Les relations interorganisationnelles concernent aussi les constructeurs automobiles et les manufacturiers, mais ceux-ci n'ont pas accès au tableau de bord, interne au groupe.

données, permettant une meilleure fiabilité des données et évitant les risques de comparer des données non mises à jour.

Le tableau de bord comporte différentes dimensions et regroupe un certain nombre de données des différents systèmes d'informations, mais qu'en est-il de leur « fit » ?

4.1.2 Vers un « fit » des systèmes au sein du tableau de bord

L'ajustement du système d'information à l'organisation est un enjeu dans un groupe de concessions multi-sites et multimarques. La question se pose à la fois en interne et en externe si l'on reprend les travaux de Henderson et Venkatraman (1993).

Dans le cas étudié, le « fit stratégique », c'est-à-dire entre la stratégie de l'organisation et les ressources technologiques semble en partie atteint. En effet, ce groupe a choisi de se concentrer sur l'activité de distribution de véhicules et dispose pour cela de progiciels de gestion propres à leur secteur d'activité (les DMS). Il y a cependant différents DMS au sein du groupe car aucun DMS n'est développé pour toutes les marques. Or cette personnalisation par marque des DMS est indispensable, car le DMS dispose d'une interface pour communiquer avec les constructeurs, permettant les échanges d'informations (facturation, reporting, stocks ...). Ceci explique pourquoi le tableau de bord groupe a été mis en place afin de favoriser les échanges au sein du groupe sans relier directement les DMS. Le « fit » stratégique est ainsi limité pour l'instant par les fonctionnalités des DMS. En attendant, l'élaboration de ce tableau a permis d'obtenir de façon assez efficace les informations nécessaires au pilotage de chaque concession.

En interne, il y a une certaine adéquation entre les processus fonctionnels et l'architecture des systèmes : la construction même du tableau s'accorde au fonctionnement des concessions automobiles, à la fois d'un point de vue hiérarchique et latéral. Latéralement, les chefs de services et les responsables comptables accèdent aux informations et échangent entre eux et cela en est de même au niveau des directeurs de plaque. Hiérarchiquement, les informations et les échanges s'opèrent entre chaque niveau même si les informations consolidées au niveau plaque ne sont pas communiquées aux responsables de services et comptables.

Suite aux résultats présentés, il semble ainsi que les ajustements soient plutôt bien réalisés (Markus et Robey, 1983) : le tableau est ajusté à la fois aux utilisateurs (accès aux données), à la structure (des concessions), au pouvoir (accès personnalisé) et à l'environnement de l'organisation (adapté au secteur). Il y a donc un « fit » des différents systèmes qui se réalise à l'aide du tableau de bord. Ce tableau de bord participerait donc à renforcer le degré de cohérence au sein du groupe.

4.2 Vers une cohérence aux multiples dimensions

L'objectif de la cohérence serait d'inciter les acteurs à agir de façon coordonnée en accomplissant à la fois leurs objectifs personnels et les objectifs de l'organisation. Le tableau de bord pourrait y contribuer grâce à ses multiples usages et grâce une mise en forme harmonisée des informations issues des différents systèmes d'information. En reprenant la grille d'analyse de la cohérence proposée précédemment, nous discuterons de cette proposition.

4.2.1 La cohérence interne/externe

Les concessions automobiles et leur environnement (les constructeurs automobiles mais aussi d'autres fournisseurs comme les manufacturiers) ont chacun leur propre logique qu'il est parfois difficile de mettre en cohérence.

« Comme on représente pas mal de marques, on s'est amusé à additionner tous les objectifs des constructeurs parce qu'on s'est dit, nous ces objectifs faut bien qu'on les retranscrive dans

les budgets parce que toutes les primes sont liées à ces objectifs... donc grosso modo il aurait fallu que tous nos budgets collent à ces objectifs donc on s'est amusé à cumuler toutes les parts de marché que chacun s'était octroyé pour l'année à venir...mais ça faisait pas 100%, on avait un marché à 118% donc forcément, nous à notre niveau, pour que ça colle...»(Direction – CDG)

Il est donc difficile dans ces conditions d'intégrer la logique de l'ensemble des constructeurs dans les outils de gestion du groupe alors que les logiques des constructeurs sont incohérentes entre elles. Les primes versées par les constructeurs représentent un enjeu majeur pour certaines concessions car elles sont parfois déterminantes pour la rentabilité. Ces primes sont directement liées à des objectifs de ventes ou de note qualité. Comme les objectifs du groupe sont parfois différents des objectifs des constructeurs du fait de cette incohérence, le tableau de bord reprend les deux objectifs afin d'intégrer le mieux possible les deux logiques mais aussi les deux systèmes d'informations dans le pilotage.

Ce point soulève une question de cohérence entre la logique interne de l'organisation et les logiques des constructeurs, qui sont par nature non cohérentes entre elles.

4.2.2 La cohérence en interne

Dans le cas présenté, la cohérence, qu'elle soit latérale ou hiérarchique, serait facilitée par les usages multiples du tableau de bord qu'en font les utilisateurs. L'utilisation de l'outil comme instrument de pilotage pourrait par exemple répondre aux besoins de cohérence instrumentale, à la fois d'un point de vue latéral et hiérarchique.

Une cohérence latérale existerait alors au niveau des directeurs de plaque (de division) qui peuvent avoir une vision globale sur le groupe, les objectifs de la direction, les différentes activités, les différentes marques et constructeurs... Le tableau de bord est alors un outil d'aide à la décision et est relié à la stratégie. Il favorise également l'autonomie. La cohérence latérale se situerait également au niveau de chaque concession et de ses chefs de service grâce aux échanges autour de ce tableau et par les liaisons des indicateurs entre les différentes activités. La cohérence latérale serait également facilitée par l'intégration des différents systèmes. Dans sa dimension instrumentale, la cohérence latérale serait favorisée par la fonction de pilotage et le comparatif tandis que les fonctions d'échanges relèveraient plutôt de la dimension psychologique.

D'un point de vue hiérarchique, le tableau de bord facilite la cohérence instrumentale grâce principalement à ses doubles fonctions de pilotage et de reporting : l'intégration des objectifs et l'état d'avancement par rapport aux objectifs à tous les niveaux permettent de faciliter la liaison des opérationnels avec la stratégie. D'un point de vue psychologique, la sensibilisation faite grâce à ce tableau et la fonction d'apprentissage peuvent contribuer à une cohérence psychologique.

| Niveau | Fonctions | Cohérence |
|--------------|-----------------|------------------------|
| Latéral | Pilotage | Cohérence latérale |
| | Comparatif | |
| | Echanges | |
| Hiérarchique | Pilotage | Cohérence hiérarchique |
| | Sensibilisation | |
| | Apprentissage | |
| | Echanges | |

Tableau 7 : Cohérence latérale et hiérarchique

Comme souligné dans les résultats, chaque utilisateur a sa propre vision et utilise l'outil en fonction de ses besoins. Ce SIG permet alors une utilisation à la carte en fonction des responsabilités respectives des différents acteurs (holding, plaque, services) mais aussi des horizons temporels de prise de décision (stratégie, opérationnel). En ce sens, il favorise à la fois la cohérence instrumentale mais aussi psychologique, aussi bien d'un point de vue latéral que hiérarchique.

4.3 Un « fit » des SIG qui contribue à la cohérence dans l'organisation ?

D'un point de vue empirique, nous avons vu que le tableau de bord joue plusieurs rôles au sein du groupe étudié, s'inscrivant dans la démarche du DO de mettre en place un outil de pilotage à la fois pour lui-même mais aussi pour les opérationnels dans une structure difficilement pilotable du fait de la diversité et la multiplicité des marques. Comment est-il alors possible d'être cohérent dans une telle structure ? Les analyses menées montrent que le tableau de bord contribue à la cohérence dans ses multiples dimensions mais aussi à un certain « fit » des systèmes d'informations de gestion. Est-ce que ce « fit » des SIG contribue à une certaine cohérence ? Nous proposons ici quelques éléments de réponse en mettant en relation notre grille d'analyse de la cohérence avec les alignements développés par Markus et Robey (1983).

4.3.1 D'un alignement des SIG avec l'environnement vers la cohérence interne/externe ?

Etre en cohérence avec son environnement lorsque les acteurs et les SIG se multiplient est loin d'être quelque chose d'acquis. Le tableau de bord étudié permet d'intégrer les différents SIG de tous les constructeurs, que ce soit au travers des objectifs ou des données marché. Par l'intégration des objectifs des constructeurs, le tableau de bord essaie de concilier à la fois les objectifs du groupe et ceux des constructeurs, qui sont parfois divergents comme nous avons pu le voir au travers de la cohérence entre l'interne et l'externe. Par l'intégration des données provenant du marché (données par le constructeur), le tableau de bord permet de mettre en relation deux SIG : les données externes du constructeur avec les données internes du groupe. Au final, le tableau de bord permet d'aligner chaque marché avec chaque marque mais aussi de pouvoir comparer les marchés entre eux, au sein d'un même tableau de bord qui recoupe alors une multitude de SIG. Le fait d'aligner les SIG avec l'environnement, en l'occurrence ici principalement avec les constructeurs automobiles, serait donc un support pour faciliter la cohérence entre la logique interne de l'organisation et les différentes logiques externes.

4.3.2 D'un « fit » des SIG interne vers une cohérence interne ?

Mais qu'en est-il de la cohérence interne ? Si l'on se base sur les 3 autres formes d'alignement présentées par Markus et Robey (1983), à savoir l'ajustement à la structure, l'ajustement à l'utilisateur et l'ajustement à la façon dont est réparti le pouvoir dans l'organisation, il est possible de faire un rapprochement avec la cohérence interne de l'organisation, dans ses multiples dimensions.

Le tableau de bord s'ajuste à la structure du groupe, organisé en « plaque » avec les différents directeurs de plaque et leurs équipes. Chaque plaque (donc l'ensemble de ses concessions) est représentée et les données sont ensuite regroupées selon les cas, soit par « strates » c'est-à-dire par gamme lorsque cela est plus pertinent, soit par plaque. On retrouve donc ici une certaine cohérence entre l'outil et la stratégie par l'organisation sous forme de plaque (cohérence instrumentale) qui permet de piloter une structure difficilement gérable par la multitude de marques. L'alignement du SIG à la structure permet aussi de favoriser la cohérence hiérarchique et latérale : à la fois par plaque mais aussi à l'intérieur de chaque plaque.

Chaque utilisateur peut s'approprier le tableau de bord et l'utiliser « à la carte » en fonction de ses besoins, que ce soit pour le pilotage, son apprentissage personnel, mobiliser les équipes, favoriser les échanges... et cela à chaque niveau de l'organisation (cohérence latérale et hiérarchique). Il y a donc un certain alignement entre le SIG et l'utilisateur et ses besoins, témoignant de la cohérence instrumentale du tableau de bord au niveau de chaque utilisateur. Celui-ci peut aussi contribuer à motiver les utilisateurs par les différents usages possibles : maîtriser de nouveaux indicateurs, voir sa progression, se rassurer ou se motiver grâce aux comparatifs intra-plaque ou intra-concession... Le SIG permet aussi de prendre du recul, favoriser la réflexion et engager un véritable processus cognitif, source de motivation et de satisfaction. Ces éléments, au travers de l'alignement de l'utilisateur avec le système, permettent d'une certaine façon une cohérence psychologique, où l'utilisateur peut utiliser l'outil en fonction de ses propres représentations, ce qui n'empêche pas la cohérence globale et instrumentale du SIG.

Enfin la question de la répartition du pouvoir : chaque rôle est clairement défini dans les concessions automobiles et les accès aux différents niveaux de consolidation sont en cohérence avec chaque poste dans l'organisation. Le DO a accès à la consolidation complète du tableau de bord qu'il montre à ses directeurs de plaque (notamment pendant le CODIR). Les directeurs de plaque ont un accès permanent au consolidé de leur propre plaque tandis que les directeurs de site ont chacun accès à leur propre concession, de mêmes que les différents chefs de services. Les responsables comptables ont des accès personnalisés en fonction des concessions dont ils sont responsables. Il y a donc peu d'ambiguïté sur les responsabilités et les pouvoirs de chaque utilisateur, ce qui contribue à la cohérence à la fois hiérarchique et latérale (les rôles sont clairement définis) mais aussi instrumentale (chaque niveau a accès aux informations dont il a besoin pour la prise de décision) voire psychologique au niveau des usages du tableau et des représentations de chaque individu.

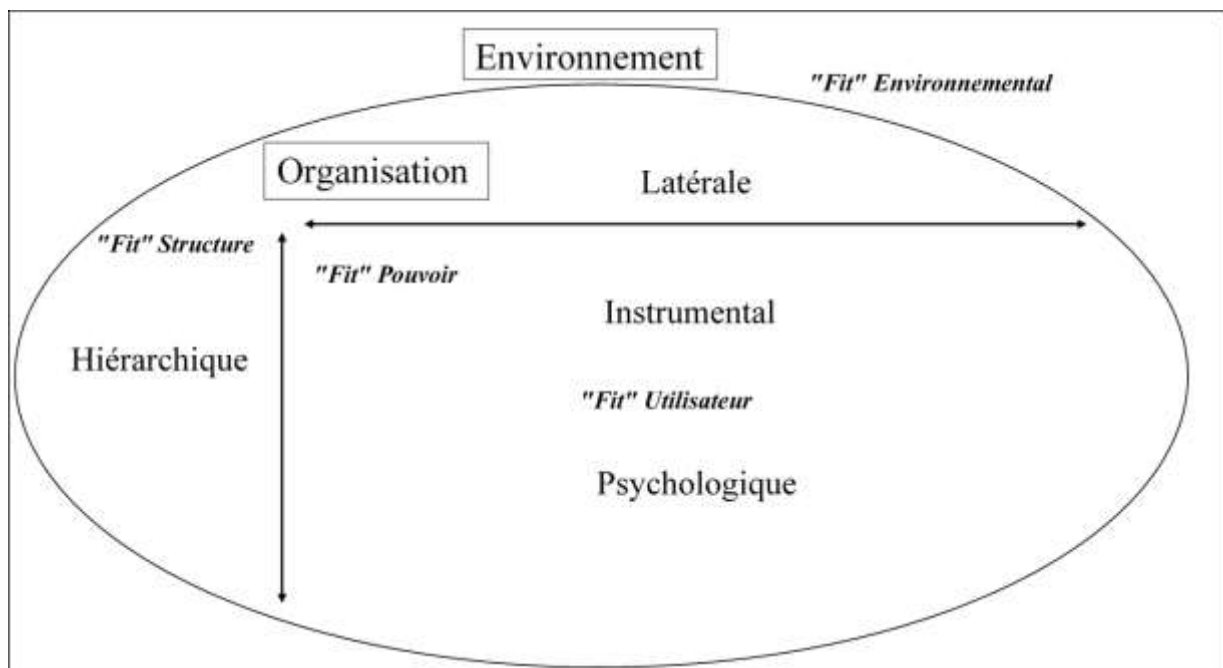


Figure 3 : Cohérence multidimensionnelle et « fit » des SIG

4.3.3 D'un alignement des SIG vers la cohérence multidimensionnelle ?

Le tableau de bord est un outil central qui permet de recouper différents systèmes d'informations, de celui du constructeur à celui de la concession en passant par la holding. Pour

favoriser la cohérence au niveau des instruments de gestion, il faudrait donc déjà se préoccuper d'aligner le SIG avec différentes variables, notamment avec la structure, la répartition du pouvoir, l'utilisateur mais également l'environnement de l'organisation. D'autres alignements peuvent aussi être pris en compte mais nous nous sommes focalisés ici sur les alignements proposés par Markus et Robey (1983) qui regroupent quatre variables clefs. Nous avons tenté ici d'établir un lien entre l'alignement des SIG et la cohérence dans l'organisation, au travers d'un cas assez complexe qu'est le groupe de concessionnaires automobiles. Cette structure présente la particularité d'avoir à gérer une multitude de marques, constructeurs et donc des SIG en grande quantité : comment traiter ces SIG ? Comment les intégrer à ceux de l'organisation ? Comment favoriser un esprit de groupe dans un environnement très concurrentiel et dans un contexte économique difficile ? Le tableau de bord présenté tend à remplir ces rôles pour plusieurs raisons : la formulation d'objectifs clairs assignés au tableau de bord, une élaboration du tableau de bord guidée par la recherche de cohérence et d'un outil adapté. Cette recherche de cohérence s'articule aussi grâce à des SIG qui sont eux-mêmes alignés à l'environnement, à l'utilisateur, au pouvoir et à la structure. Ils sont donc un élément incontournable de la cohérence au sein et entre les organisations.

Conclusion

La cohérence reflète un état de coopération et de coordination où les acteurs agissent de façon coordonnée en accomplissant à la fois leurs objectifs personnels et les objectifs de l'organisation. Cette articulation repose en partie sur la capacité d'adaptation des individus mais aussi, suite à nos résultats sur un alignement des SIG avec les différentes variables : utilisateur, environnement, structure et pouvoir. Ce tableau de bord contribuerait donc à la cohérence dans ses multiples dimensions (latérale, hiérarchique, instrumentale, psychologique) notamment par le fait qu'il permette d'intégrer les différents systèmes d'informations de l'organisation et de répondre aux besoins diversifiés des utilisateurs.

Cette étude exploratoire a fait l'objet d'une observation participante et d'entretiens réalisés très peu de temps après la mise en place du tableau de bord ce qui présente certaines limites. Les résultats sont donc à utiliser avec précaution et ne peuvent faire l'objet d'une généralisation. Les retours effectués ponctuellement depuis l'étude sont cependant encourageants et montrent que les acteurs ont tellement intégré l'outil qu'ils le réclament lorsqu'il y a des retards dans la diffusion.

Pour approfondir cette recherche, il serait sans doute judicieux de réaliser une étude quantitative afin d'établir des relations entre les différentes variables, qui pourraient être plus nombreuses au vu de la littérature et la cohérence au sein de l'organisation. Cette étude de cas exploratoire a pour objectif de comprendre comment les SIG, devenus incontournables dans la gestion d'une organisation, peuvent contribuer à améliorer le degré de cohérence au sein des organisations. L'exemple singulier de ce tableau de bord montre que ce n'est pas l'uniformisation des SIG qui est vecteur de cohérence, mais plutôt la construction d'un outil à la croisée des multiples SIG et des besoins des différents utilisateurs. Cette recherche ouvre des perspectives et soulève des questions fondamentales tant en systèmes d'information qu'en contrôle, sur la façon dont les SIG peuvent remplir leur mission fondamentale de vecteur de cohérence : uniformisation ou intégration/différenciation, cohérence de forme au détriment du sens ...

Bibliographie

- Askenazy, P., & Gianella, C. (2000). Le paradoxe de productivité: les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. *Economie et Statistique*, 339(1), 219–241.
- Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle et Stratégie*, 7(3), 31–61.
- De Vaujany, F.-X. (2005). Information Technology Conceptualization: Respective Contributions of Sociology and Information Systems. *Journal of Information Technology Impacts*, 5(1), 39–58.
- Desq, S., Fallery, B., Reix, R., & Rodhain, F. (2003). 25 ans de recherche en Systèmes d'information. *Systèmes d'Information et Management*, 7(3), 5–31.
- Drevet, B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14(2), 125.
- Fiol, M. (2006). Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué. In *27ème Congrès de l'AFC*.
- Gibson, L. M., & Cook, M. J. (1996). Neuroticism and sense of coherence. *Psychological Reports*, 79(1), 343–349.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Syst. J.*, 32(1), 4–16.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(1), 47.
- Jouirou, N., & Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool (an empirical study of SMEs). *Tenth Americas Conference on Information Systems*.
- Kefi, H., & Kalika, M. (2003). Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance. Retrieved from <http://basepub.dauphine.fr/xmlui/handle/123456789/2499>
- Legrenzi, C., Nau, J., & Buffard, P. (2011). *Le contrôle de gestion du SI : méthodes et outils pour la maîtrise des coûts informatiques*. Paris: Dunod.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences* (3e édition.). Paris: Ed. d'Organisation.
- Markus, M. L., & Robey, D. (1983). The Organizational Validity of Management Information Systems. *Human Relations*, 36(3), 203–226.
- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391–402. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.008
- Pech-Varguez, J. L., Cisneros, L., Genin, É., & Cordova, H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME: Une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion. *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 23(3-4), 179.
- Pradelier, L. (2008). Comment l'organisation de l'entreprise influence-t-elle la structure du système d'information? Jalons théoriques et méthodologiques. (French). *Cahiers de Recherche (Groupe ESC Clermont)*, 1–20.
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations* (6e édition.). Paris: Vuibert.
- Thiéart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e édition.). Paris: Dunod.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th edition.). Los Angeles London New Delhi [etc.]: Sage.